

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN SELF-EFFICACY SEBAGAI MEDIASI PADA GURU SMP NEGERI 8 PALANGKA RAYA

Sindi Claudia Pitaloka Girsang¹, Vivy Kristinae², Nurlia Eka Damayanti³, Rian Sidiq Prakoso⁴
sindigirsang0104@gmail.com¹, vivykristinae84@gmail.com²,
nurliaekadamayanti@feb.upr.ac.id³, rianprakoso@feb.upr.ac.id⁴
Universitas Palangka Raya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif dengan self-efficacy sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS versi 4.1.1.6. Data diperoleh dari responden yang merupakan guru pada SMP Negeri 8 Palangka Raya, menggunakan instrumen berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap self-efficacy. Selain itu, self-efficacy juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Temuan ini membuktikan bahwa self-efficacy berperan sebagai variabel mediasi parsial pada hubungan antara gaya kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang inklusif dapat meningkatkan keyakinan diri karyawan dan pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja inovatif dalam organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Inklusif, Self-Efficacy, Perilaku Kerja Inovatif, PLS-SEM

Abstract

This study aims to analyze the effect of inclusive leadership style on innovative work behavior with self-efficacy as a mediating variable. The research employed a quantitative method using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach through the SmartPLS version 4.1.1.6 application. Data were collected from respondents who are teachers at SMP Negeri 8 Palangka Raya, using a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results indicate that inclusive leadership has a positive but not significant effect on innovative work behavior, while it has a positive and significant effect on self-efficacy. Furthermore, self-efficacy also has a positive and significant effect on innovative work behavior. These findings demonstrate that self-efficacy serves as a partial mediating variable in the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior. Therefore, the implementation of an inclusive leadership style can enhance employees' self-confidence, ultimately encouraging the emergence of innovative work behavior within the organization.

Keywords: Inclusive Leadership, Self-Efficacy, Innovative Work Behavior, PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia pendidikan di era modern ditandai oleh dinamika yang semakin kompleks, seiring dengan tuntutan peningkatan kualitas pendidikan nasional untuk menjawab tantangan zaman. Persaingan global yang semakin ketat menuntut adanya inovasi dalam sistem pendidikan agar mampu menghasilkan generasi yang adaptif, kreatif, dan kompetitif. Akibat tuntutan-tuntutan yang serba baru di setiap bidangnya diperlukan pemecahan masalah yang berbeda dengan yang lama, yaitu terobosan dalam proses berpikir, penyusunan konsep dan tindakan-tindakan (Permana et al., 2021). Dalam konteks tersebut, sekolah menengah pertama (SMP) memiliki peran strategis sebagai salah satu jenjang pendidikan dasar yang tidak hanya mempersiapkan siswa menuju pendidikan menengah, tetapi juga membentuk pondasi karakter, keterampilan, dan kemampuan berpikir kritis yang sangat dibutuhkan di masa depan.

Sebagai institusi pendidikan formal, SMP dihadapkan pada tanggung jawab besar untuk memastikan proses pembelajaran berlangsung efektif dan relevan dengan kebutuhan zaman (Rawung et al., 2021). Hal ini tidak hanya berkaitan dengan penyediaan kurikulum yang sesuai, tetapi juga dengan pengelolaan sumber daya manusia, terutama guru dan tenaga kependidikan, yang menjadi motor penggerak dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen dan kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi, meningkatkan motivasi, serta membangun budaya organisasi sekolah yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Seiring dengan perubahan tuntutan pendidikan, gaya kepemimpinan dalam dunia pendidikan juga mengalami evolusi yang signifikan, dari pola tradisional yang cenderung hierarkis menuju gaya kepemimpinan modern yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Perubahan ini didorong oleh kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika lingkungan, keberagaman peserta didik, serta tantangan global yang semakin kompleks. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menerapkan kebijakan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan zaman (Dewi et al., 2025). Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan inklusif hadir sebagai salah satu solusi yang mampu menjawab kebutuhan tersebut, karena menekankan keterlibatan semua pihak, menghargai perbedaan, serta mendorong terciptanya lingkungan belajar yang lebih terbuka, inovatif, dan berkeadilan.

Kepemimpinan inklusif dalam konteks pendidikan dapat dipahami sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan, penerimaan, dan pemberdayaan seluruh anggota organisasi sekolah tanpa memandang perbedaan latar belakang, potensi, maupun keterbatasan. Seorang pemimpin inklusif dicirikan oleh sikap terbuka dalam menerima masukan, kemampuan berempati terhadap kebutuhan guru maupun peserta didik, serta dorongan untuk menciptakan budaya kolaborasi yang sehat di lingkungan sekolah. Hal ini membedakannya dari gaya kepemimpinan tradisional yang cenderung otoritatif maupun kepemimpinan transaksional yang hanya berfokus pada imbalan dan hukuman. Dengan karakteristik tersebut, kepemimpinan inklusif dinilai lebih relevan untuk menghadapi tantangan pendidikan modern yang menuntut inovasi, keberagaman, dan partisipasi aktif dari seluruh elemen sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan (Roberson & Perry, 2022) yang menekankan bahwa kepemimpinan inklusif ditandai oleh keterbukaan terhadap partisipasi, penghargaan terhadap keberagaman, dan penciptaan iklim kolaboratif di sekolah.

Lingkungan sekolah merupakan organisasi yang kompleks dengan beragam stakeholder, mulai dari guru, tenaga kependidikan, siswa, hingga orang tua yang masing-masing memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Kondisi ini menuntut adanya kepemimpinan yang mampu melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan agar tercipta rasa memiliki serta komitmen bersama terhadap visi sekolah. Kepemimpinan inklusif menjadi sangat relevan diterapkan di sekolah, karena tidak hanya mendorong partisipasi aktif seluruh elemen, tetapi juga berpotensi meningkatkan kinerja organisasi melalui terciptanya suasana kerja yang kolaboratif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian kualitas pendidikan yang lebih baik. Hal ini diperkuat oleh temuan penelitian (Tejeiro, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif melalui pendekatan kolaboratif mampu melibatkan guru, siswa, dan orang tua sehingga tercipta iklim sekolah yang lebih inklusif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

Menurut (Janssen, 2000), perilaku kerja inovatif merupakan proses yang mencakup penciptaan, promosi, dan penerapan ide-ide baru yang bermanfaat bagi peningkatan efektivitas organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Perilaku kerja inovatif dalam konteks pendidikan dapat dipahami sebagai upaya guru dan tenaga kependidikan untuk menghasilkan gagasan baru, mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, serta menerapkan strategi manajemen kelas maupun sekolah yang lebih efektif. Inovasi menjadi

kebutuhan mendesak di era modern, mengingat dinamika peserta didik yang semakin beragam serta tuntutan kurikulum yang mengarah pada pengembangan kompetensi abad ke-21. Melalui perilaku kerja inovatif, sekolah dapat menghadirkan proses pembelajaran yang lebih menarik, relevan, dan berdaya saing, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Perilaku kerja inovatif pada dasarnya tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, terbuka terhadap perubahan, dan mendukung eksperimen baru akan mendorong guru untuk lebih kreatif dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menumbuhkan kreativitas, karena pemimpin yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, dan ruang kebebasan akan membuat guru lebih berani mencoba hal-hal baru. Namun demikian, perilaku inovatif juga sering menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, hingga budaya organisasi yang masih kaku, sehingga diperlukan strategi kepemimpinan yang tepat untuk mengatasinya. Penelitian dari (Zainal & Mohd Matore, 2021) menunjukkan bahwa self-efficacy guru dan praktik kepemimpinan transformasional dari pengelola sekolah secara signifikan memengaruhi perilaku inovatif guru.

Salah satu faktor psikologis yang berperan penting dalam mendukung perilaku kerja inovatif adalah self-efficacy. Menurut teori (Bandura, 1997), self-efficacy didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil yang diinginkan. Konsep ini terdiri dari beberapa komponen, antara lain tingkat keyakinan (magnitude), kekuatan keyakinan (strength), dan generalisasi keyakinan (generality) yang memengaruhi bagaimana seseorang menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Dalam konteks pendidikan, self-efficacy memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru, karena keyakinan positif terhadap kemampuan diri dapat mendorong mereka untuk lebih percaya diri, berani berinovasi, serta konsisten dalam mengembangkan kualitas pembelajaran.

Dalam konteks pendidikan, self-efficacy menjadi aspek krusial yang menentukan bagaimana guru maupun tenaga kependidikan menjalankan perannya secara optimal. Keyakinan diri yang kuat membuat guru lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pembelajaran, mampu beradaptasi dengan perubahan kurikulum, serta berani melakukan inovasi dalam metode mengajar. (Wang et al., 2025) menemukan bahwa self-efficacy guru secara signifikan memediasi hubungan antara kolaborasi guru dengan kesejahteraan karier, menjadikan keyakinan diri instrumen penting dalam meningkatkan outcomes organisasi pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa self-efficacy tidak hanya berpengaruh terhadap motivasi individu, tetapi juga menjadi faktor penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Sebagai mediator, self-efficacy dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif, karena kepemimpinan yang memberi dukungan, kepercayaan, dan penghargaan pada guru akan memperkuat keyakinan diri mereka untuk terus berinovasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

SMP Negeri 8 Palangka Raya sebagai salah satu sekolah menengah pertama di Kalimantan Tengah menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di era digital. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, ditemukan fenomena yang menarik terkait variasi perilaku kerja inovatif guru di sekolah tersebut. Hasil pengamatan menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam pendekatan pembelajaran yang diterapkan guru. Sebagian guru masih mengandalkan metode pembelajaran konvensional dengan dominasi ceramah sebagai strategi utama penyampaian materi. Di sisi lain, beberapa guru telah menunjukkan inisiatif inovatif dengan menerapkan metode pembelajaran aktif dan mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran, seperti penggunaan proyektor untuk presentasi interaktif, platform Quizizz untuk evaluasi yang menyenangkan, serta aplikasi

pembelajaran digital lainnya yang mendukung engagement siswa. Fenomena ini mencerminkan adanya kesenjangan dalam tingkat adopsi inovasi pembelajaran di kalangan guru SMP Negeri 8 Palangka Raya, yang menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kemauan dan kemampuan guru untuk berinovasi.

Meskipun kajian tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan telah banyak dilakukan, penelitian mengenai kepemimpinan inklusif di Indonesia masih tergolong terbatas, khususnya pada jenjang sekolah menengah pertama. Selain itu, masih sedikit penelitian yang menguji *self-efficacy* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif di lingkungan sekolah. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan penelitian sekaligus membuka peluang untuk melakukan kajian yang lebih spesifik pada konteks SMP, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori kepemimpinan, khususnya dengan memperkaya kajian mengenai kepemimpinan inklusif dalam konteks pendidikan di Indonesia. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pihak sekolah dalam merancang strategi pengelolaan yang lebih efektif melalui penerapan gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi, kolaborasi, serta peningkatan *self-efficacy* guru. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang relevan bagi para pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah, dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku kerja inovatif, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pendidikan di tingkat sekolah menengah pertama.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif yang diolah menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling*. Menurut (Sugiyono, 2023), penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang berlandaskan filsafat positivism, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan menggunakan uji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel-variabel penelitian yang bersifat objektif dan numerik, sehingga dapat dilakukan analisis statistik untuk mengetahui hubungan antarvariabel. Melalui pendekatan kuantitatif, peneliti dapat menguji hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif guru dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penggunaan survei memungkinkan peneliti memperoleh data langsung dari responden dalam jumlah yang cukup besar, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih representatif tentang kondisi empiris di SMP Negeri 8 Palangka Raya. Rasionalisasi pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel secara sistematis dan terukur.

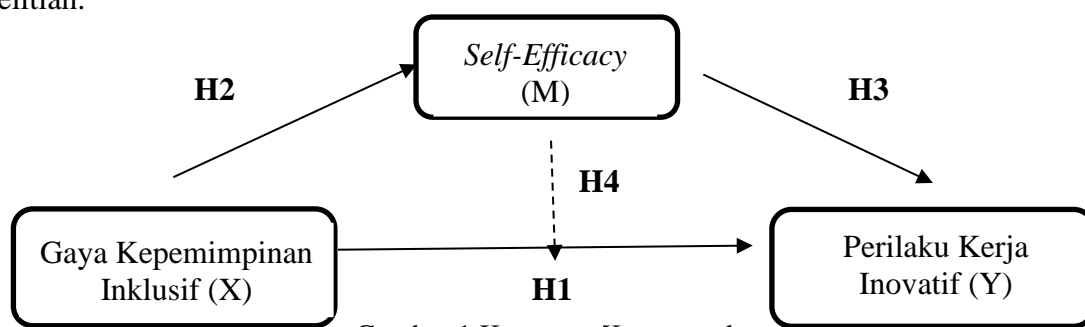
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis sumber data yaitu data primer. Data Primer menurut (Sugiyono, 2023), adalah sumber data yang langsung diberikan kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari angket yang diberikan kepada responden, kemudian responden akan menjawab pertanyaan secara sistematis. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan analisis *Partial Least Square (PLS)* menggunakan program versi 4.1.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 8 Palangka Raya salah satu sekolah menengah pertama yang berada di wilayah Kota Palangka Raya, Kalimantan Tengah.

Menurut (Sugiyono, 2023), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh

peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah guru yang ada di SMP Negeri 8 Palangka Raya, yang berjumlah 36 orang (berstatus PNS dan PPPK). Jumlah ini tergolong kecil, sehingga memungkinkan untuk dijadikan populasi penelitian secara keseluruhan tanpa perlu dilakukan pengambilan sampel. Dengan demikian, penelitian ini akan menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.



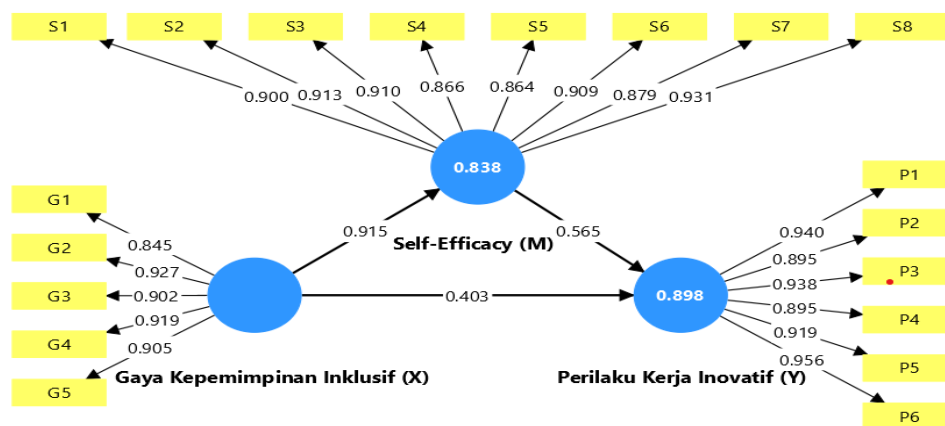
Gambar 1 Kerangka Konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Dalam melakukan uji hipotesis menggunakan SEM-PLS, terdapat beberapa langkah yang harus terpenuhi, antara lain convergent validity, discriminant validity, dan compositoreliability.



Gambar 2 Hasil Outer Model PLS

Berdasarkan diagram di atas dapat dilihat bahwa nilai faktor dari semua indikator diatas 0,7 atau >0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel X, Y, dan Z dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini. Validitas indikator juga dapat diukur menggunakan cross loading, apabila nilai cross loading pada setiap indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai cross loading pada indikator yang lain maka dinyatakan valid. Namun, apabila nilai cross loading lebih kecil dibandingkan indikator dari variabel lainnya maka dianggap tidak valid. Selanjutnya, perhitungan realibilitas dan validitas tersebut dapat digunakan untuk memastikan seberapa baik sebuah konstruk. Nilai tersebut dapat dilihat dari hasil Average Variance Extracted (AVE) dan composite reliability yang ditujukan guna

mengevaluasi reliabilitas indikator-indikator dari variabel penelitian. Nilai composite reliability setiap variabel dianggap memenuhi apabila hasilnya lebih besar dari 0,70. Uji reliabilitas composite reliability di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Pada model ini difokuskan untuk uji validitas dan reliabilitas yang merepresentasikan variabel yang digunakan. Model ini diukur dengan menguji convergent validity, discriminant validity dan uji reliabilitas. Model pengukuran yang mengaplikasikan tabulasi data kuesioner menunjukkan hasil sebagai berikut:

Convergent Validity

Untuk menguji Convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila outer loading > 0,70. Berikut ini adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. Outer Loading

	Gaya Kepemimpinan Inklusif	Self-Efficacy	Perilaku Kerja Inovatif
G1	0.845		
G2	0.927		
G3	0.902		
G4	0.919		
G5	0.905		
S1		0.900	
S2		0.913	
S3		0.910	
S4		0.866	
S5		0.864	
S6		0.909	
S7		0.879	
S8		0.931	
P1			0.940
P2			0.895
P3			0.938
P4			0.895
P5			0.919
P6			0.956

Berdasarkan hasil pada tabel 1 diatas, menunjukkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini yaitu: Gaya Kepemimpinan Inklusif, Self-Efficacy, Perilaku Kerja Inovatif, setiap item pernyataan masing-masing memiliki nilai outer model > 70 berarti semua indikator pada variabel dapat disimpulkan valid. Hasil dari outer loading tersebut menunjukkan bahwa telah terpenuhinya validasi kovergen.

Selain itu dengan memperhatikan nilai outer loading, validitas konvergen juga dapat diketahui dengan nilai Average Variance Extrated (AVE) yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Nilai Average Variance Extrated (AVE)

Average variance extracted (AVE)	Keterangan
-------------------------------------	------------

Gaya Kepemimpinan Inklusif	0.810	Valid
<i>Self-Efficacy</i>	0.854	Valid
Perilaku Kerja Inovatif	0.804	Valid

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE variabel Pengembangan Gaya Kepemimpinan Inklusif, Self-Efficacy, Perilaku Kerja Inovatif menunjukkan nilai $> 0,5$ sehingga bahwa indikator variabel layak dan valid.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan dapat diukur melalui nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat apabila cross loading indikator pada variabel memiliki nilai lebih besar dibandingkan nilai indikator pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai cross loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 3. Discriminant Validity

	Gaya Kepemimpinan Inklusif	<i>Self-Efficacy</i>	Perilaku Kerja Inovatif
G1	0.845	0.802	0.777
G2	0.927	0.831	0.812
G3	0.902	0.819	0.824
G4	0.919	0.839	0.874
G5	0.905	0.829	0.850
S1	0.830	0.900	0.838
S2	0.795	0.913	0.883
S3	0.869	0.910	0.866
S4	0.799	0.866	0.786
S5	0.713	0.864	0.752
S6	0.807	0.909	0.818
S7	0.872	0.879	0.864
S8	0.867	0.931	0.880
P1	0.874	0.907	0.940
P2	0.857	0.853	0.895
P3	0.836	0.863	0.938
P4	0.858	0.816	0.895
P5	0.825	0.854	0.919
P6	0.851	0.879	0.956

Berdasarkan hasil tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading yang memenuhi syarat (cross loading $>$ disbanding nilai indikator variabel lainnya). Temuan yang diperoleh tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah mampu merefleksikan dengan baik masing masing variabel.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji akurasi, konsistensi, dan kestabilan instrument dalam mengukur variabel. Kriteria untuk menilai reliabilitas dapat diketahui dari nilai composite reliability dan Cronbach alpha dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliability apabila nilai copmposite reliability > 0.70 dan nilai Cronbach alpha > 0.60

Tabel 4. Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Gaya Kepemimpinan Inklusif	0.941	0.942
Self-Efficacy	0.965	0.967
Perilaku Kerja Inovatif	0.966	0.966

Berdasarkan tabel 4 diatas, menunjukkan bahwa nilai composite reliability dan Cronbach alpha pada setiap variabel memenuhi kriteria reliabel. Dengan hasil nilai composite reliability dan Cronbach alpha > 0.70 maka variabel pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan persyaratan nilai Cronbach alpha dari setiap variabel yang diteliti telah terpenuhi, sehingga bisa disimpulkan keseluruhan variabel mempunyai tingkatan reliabilitas yang tinggi.

Pengujian (Inner Model) Model Pengukuran

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel nilai signifikan dan R-Square dari model penelitian. Model Structural dievaluasi menggunakan R-Square untuk setiap variabel endogen sebagai kualitas prediksi, nilai path coefficient atau uji-t, uji signifikansi antar variabel dalam model struktural, dan nilai f-Square digunakan untuk memberikan informasi tentang seberapa besar efek dari variabel dalam suatu model struktural.

a. Nilai R-Square (Coefficient of Determination)

Nilai R-Square digunakan untuk mengukur pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Berdasarkan kriteria yang ada, nilai R-Square sebesar 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), dan 0.25 (lemah). Berikut ini adalah hasil dari nilai R-Square yang diperoleh:

Tabel 5. Nilai R-Square (Coefficient of determination)

	R-square
Perilaku Kerja Inovatif	0.898
Self-Efficacy	0.838

Berdasarkan tabel 5 diatas, menunjukkan bahwa R-Square pada variabel perilaku kerja inovatif memiliki nilai 0,898, hal tersebut menandakan bahwa variabel kepuasan pasien mampu menjelaskan pengaruh variabel loyalitas pasien sebesar 89,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderat. Kemudian nilai R-Square variabel loyalitas pasien sebesar 0,838, hal tersebut menandakan bahwa variabel kualitas pelayanan dan loyalitas pasien mampu menjelaskan pengaruh terhadap kepuasan pasien sebesar 83,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderat.

b. Nilai F-Square (Effect Size)

Nilai F-Square digunakan untuk mengukur tingkat seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi indikatornya. Berdasarkan kriteria f-Square adalah 0.02 (kecil), 0.25 (sedang), 0.35 (besar).

Tabel 6. Nilai f-Square (Effect Size)

	Perilaku Kerja Inovatif	Self-Efficacy
Gaya Kepemimpinan Inklusif	0.258	5.174
Self-Efficacy	0.507	

Berdasarkan tabel 6 diatas, menunjukkan bahwa nilai f-Square adalah pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0.258, yang mengidentifikasikan bahwa pengaruh tergolong sedang. Selain itu, pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap self-efficacy sebesar 5.174 yang dianggap besar. Selanjutnya pengaruh self-efficacy terhadap perilaku kerja inovatif sebesar 0.507 yang menandakan bahwa pengaruh tergolong besar.

Pengujian Hipotesis

Dalam analisis SEM-PLS pengujian statistic terhadap setiap hubungan hipotesis dilakukan dengan menggunakan perhitungan statistik. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrapping sebagai teknis estimasi non-parametrik. Penggunaan metode bootstrapping ini ditujukan untuk meminimalkan masalah keabnormalan data penelitian. Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat t-statistik dan p-value.

Hipotesis dinyatakan diterima apabila p value < 0.05 . pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independent, variabel dependen, dan variabel intervening. Pada program PLS hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui koefisien korelasi parsial (path coefficient). Berikut ini hasil uji yang dilakukan dengan menggunakan Teknik bootstrapping :

Tabel 7. Path Coefficient

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Perilaku Kerja Inovatif	0.403	0.412	0.225	1.790	0.074
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Self-Efficacy	0.915	0.870	0.101	9.102	0.000
Self-Efficacy -> Perilaku Kerja Inovatif	0.565	0.554	0.219	2.575	0.010

Kemudian dilakukan uji pengaruh tidak langsung (Specific Indirect Effect) untuk mengetahui variabel eksogen mana yang pengaruh terbesar dan terkecil terhadap variabel endogen serta memahami variabel mediasi pada hubungan tersebut.

Tabel 8. Specific Indirect Effect

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Self-Efficacy -> Perilaku Kerja Inovatif	0.517	0.481	0.202	2.554	0.011

Berdasarkan tabel 7 dan 8 diatas, maka diperoleh hasil pengujian dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

Pengujian Hipotesis 1:

Gaya Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru SMP Negeri 8 Palangka Raya.

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan Inklusif (X) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) adalah positif tetapi tidak signifikan dengan nilai original sampel sebesar 0.403. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik $> t$ tabel yaitu $1.790 > 1.96$ dan nilai P value < 0.05 yaitu $0.074 < 0.05$.

Berdasarkan hasil indikator, kepemimpinan inklusif saja tidak cukup secara langsung mendorong perilaku kerja inovatif dalam konteks pendidikan, meskipun dalam penelitian ini H1 ditolak, banyak literatur justru menemukan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap inovasi apabila melalui mediator psikologis atau perilaku. Sebagai contoh, dalam studi “Empowering Innovation: How Self-Leadership and Inclusive Leadership Shape Creative Work Behavior” ditemukan bahwa inclusive leadership mampu secara signifikan meningkatkan creative self-efficacy, yang selanjutnya mendorong inovasi (Suryana & Pareke, 2025).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H1 Ditolak.

Pengujian Hipotesis 2:**Gaya Kepemimpinan Inklusif Berpengaruh terhadap Self-Efficacy Guru SMP Negeri 8 Palangka Raya.**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan inklusif (X) terhadap self-efficacy (M) adalah positif dan signifikan dengan nilai original sampel sebesar 0.915. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik > t tabel yaitu $9.102 > 1.96$ dan nilai P value < 0.05 yaitu $0.000 < 0.05$.

Dari hasil analisis indikator, G2 (Pemimpin saya berkomunikasi secara terbuka) memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0,927, yang menunjukkan bahwa aspek komunikasi terbuka merupakan faktor paling dominan dalam membentuk self-efficacy guru. Selain itu, penelitian lain di sektor pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi terhadap peningkatan self-efficacy / psychological capital, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi inovasi atau kinerja (Fang et al., 2019).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H2 Diterima.

Pengujian Hipotesis 3 :**Self-Efficacy Berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru SMP Negeri 8 Palangka Raya.**

Hasil pengujian self-efficacy (M) terhadap perilaku kerja inovatif (Y) adalah positif dan signifikan dengan nilai original sampel sebesar 0.565. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik > t tabel yaitu $2.575 > 1.96$ dan nilai P value < 0.05 yaitu $0.010 < 0.05$.

Dari hasil loading factor, indikator S7 (Saya yakin dapat bekerja sama dengan orang tua siswa) memiliki nilai tertinggi sebesar 0,931, menunjukkan bahwa kemampuan bekerja sama dengan orang tua siswa menjadi bentuk self-efficacy paling dominan dan berkontribusi kuat terhadap perilaku inovatif guru. Dalam studi di perguruan tinggi swasta di Indonesia, creative self-efficacy terbukti menjadi mediator antara inclusive leadership dan inovasi kerja — yang berarti self-efficacy memang berhubungan positif dengan inovasi (Endarwanti dan Riani, 2022).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H3 Diterima.

Pengujian Hipotesis 4:**Self-Efficacy memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru SMP Negeri 8 Palangka Raya.**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan inklusif (X) > self-efficacy (M) > terhadap perilaku kerja inovatif (Y) dengan nilai original sampel sebesar 0.517. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai t-statistik > t tabel yaitu $2.554 > 1.96$ dan nilai P value < 0.05 yaitu $0.011 < 0.05$. Bahwa dinyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Besarnya pengaruh tidak langsung (0,517) bahkan lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung (0,403), yang menandakan bahwa self-efficacy merupakan mediator yang kuat dalam hubungan antara gaya kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Studi “Empowering Innovation: How Self-Leadership and Inclusive Leadership Shape Creative Work Behavior” mengonfirmasi bahwa creative self-efficacy memediasi hubungan antara inclusive leadership dan innovative work behavior (Suryana & Pareke, 2025).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H4 Diterima.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, gaya kepemimpinan

inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap self-efficacy, dan self efficacy berpengaruh positif serta signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Selain itu, self efficacy berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan lebih efektif dicapai melalui penguatan self efficacy yang ditumbuhkan dari praktik kepemimpinan yang inklusif.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, organisasi disarankan untuk memperkuat praktik kepemimpinan inklusif yang menekankan komunikasi terbuka, pemberdayaan, dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan, guna meningkatkan self-efficacy yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja inovatif. Pemimpin perlu memberikan dukungan yang konsisten melalui pelatihan, umpan balik positif, serta kesempatan bereksperimen agar karyawan percaya pada kemampuan dirinya untuk berinovasi. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel mediasi atau moderasi lain seperti psychological safety, work engagement, atau job crafting guna memperkuat pemahaman mengenai faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Selain itu, perlu memperluas objek penelitian pada sektor dan sampel yang lebih beragam, serta mempertimbangkan metode longitudinal agar hubungan antar variabel dapat diamati secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Dewi, R. K., Handoyo, E., & Rokhman, F. (2025). Transformasi Kebijakan Pendidikan Melalui Kepemimpinan Inklusif di Sekolah. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.
- Endarwanti, I. S., & Riani, A. L. (2022). The effect of inclusive leadership on innovative work behavior: Creative self-efficacy mediation variable in Indonesian private university workers. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(7), 2092–2097. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i7-32>
- Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- García-de-Olalla, A., Tugores-Ques, M., Pinya-Medina, C., & Salvà-Mut, F. (2025). Adjustment of the Teacher Self-Efficacy Scale in Vocational Education: Exploring Its Links to Academic Performance. *International Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1111/ijtd.70010>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jiang, M., Zhang, J., & Arshad, M. Z. (2025). Cultivating a creative ecosystem: the role of inclusive leadership in educational success. *Acta Psychologica*, 257, 105076. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105076>
- Kuril, S., Maun, D., & Chand, V. S. (2023). Measuring teacher innovative behavior: a validated multidimensional inventory for use with public school teachers. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 393–416. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2022-0095>
- Laksana, R. D. S., & Purwanto, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Dampaknya terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat di Purworejo Kota Pasuruan. In *JIM) Rafli Sandho Dwi Laksana, JIM (Vol. 10, Issue 2)*. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>

- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Permana, Y., Dawa Mumtaazy, A., & Rohendi, dan. (2021). Tantangan Pendidikan Indonesia Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Abad 21. In *Conference Series Journal* (Vol. 01).
- Purnamaningtyas, S. D., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(3), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rawung, W. H., Katuuk, D. A., Rotty, N. J., & Lengkong, J. S. J. (2021). Kurikulum dan Tantangannya pada Abad 21. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 10, 29–34. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i1>
- Robbers, S., Evers, A., & Vermeulen, M. (2024). The design process of a questionnaire measuring teachers' innovative behavior. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2283641>
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self-efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611–625. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.3.611>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). ALFABETA. www.cvalfabeta.com
- Suryana, C. A., & Pareke, F. J. S. (2025). Empowering innovation: How self-leadership and inclusive leadership shape creative work behavior. *Management Analysis Journal*, 14(2), 1–13. <https://doi.org/10.15294/maj.v14i2.27670>
- Tejeiro, F. (2022). Distributed Leadership and Inclusive schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*. <https://doi.org/10.17583/ijelm.10997>
- 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/10.5465/3069429>
- Verheijen-Tiemstra, R., Ros, A., Vermeulen, M., & Poell, R. F. (2025). Understanding leaders' learning pathways in inclusive leadership: integrating learning logs with guided reflection. *Human Resource Development International*, 28(4), 567–590. <https://doi.org/10.1080/13678868.2025.2505836>
- Wang, G., Bai, H., Tsang, K. K., & Bian, J. (2025). The effect of teacher collaboration on teachers' career well-being in China: A moderated mediation model of teacher self-efficacy and distributed leadership. *Acta Psychologica*, 259, 105303. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105303>
- Zainal, M. A., & Mohd Matore, M. E. E. (2021). The Influence of Teachers' Self-Efficacy and School Leaders' Transformational Leadership Practices on Teachers' Innovative Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6423. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126423>