

Peningkatan Kinerja Berkelanjutan pada Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember melalui Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Perilaku Kerja Inovatif dan Kreativitas Kerja sebagai Variabel Mediasi

Tatit Diansari Reskiputri¹, Nursaidah²

Universitas Muhammadiyah Jember

email: ¹tatit.diansari@unmuhjember.ac.id, ²nursaidah@unmuhjember.ac.id

Diterima: 18 Maret 2025 | Disetujui: 21 Mei 2025 | Dipublikasikan: 29 Juni 2025

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja dosen dengan peran mediasi kreativitas kerja. Subjek penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember. Populasi penelitian adalah dosen pada Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember dan penentuan sampel dilakukan secara *accidental sampling*. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 10 kali indikator. Sehingga jumlah responden adalah 200 responden. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas kerja. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Kreativitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kreativitas kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Inklusif; Perilaku Kerja Inovatif; Kreativitas Kerja; dan Kinerja Dosen

Abstract

This study aims to analyze the effect of inclusive leadership and innovative work behavior on lecturer performance with the mediating role of work creativity. The subjects of this study were private university throughout Jember Regency. The population of the study were lecturers at private university throughout Jember Regency and the sample determination was carried out by Accidental Sampling. The number of samples was determined as many as 10 times the indicator. So that the number of respondents was $20 \times 10 = 200$ respondents. Data analysis was carried out using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS). The results of the study stated that inclusive leadership and innovative work behavior have a positive and significant effect on work creativity. Inclusive leadership has a positive and significant effect on lecturer performance, while innovative work behavior has a positive but not significant effect on lecturer performance. Work creativity has a positive and significant effect on lecturer performance. Inclusive leadership and innovative work behavior have a positive and significant effect on lecturer performance through work creativity.

Keywords: Inclusive Leadership; Innovative Work Behavior; Work Creativity; and Lecturer Performance

PENDAHULUAN

Institusi di berbagai industri dalam dekade terakhir menghadapi tantangan terkait globalisasi, termasuk ekspektasi kinerja yang lebih tinggi. Termasuk dalam hal ini sektor pendidikan tinggi, karena pemerintah di seluruh dunia memprioritaskan pendidikan di tingkat universitas (Chankseliani, et al., 2021). Universitas diharapkan menjadi yang terdepan dalam pembangunan yang berdampak pada manusia. Pengaruh ini tidak hanya bersifat langsung melalui pendidikan, penelitian dan transfer pengetahuan, namun juga tidak langsung melalui keteladanan yang diberikan universitas dalam mengelola dan bertanggung jawab atas kinerja keberlanjutannya. Selama dua dekade terakhir, pembangunan berkelanjutan telah menjadi isu sentral dalam perguruan tinggi (Filho et al., 2020). Hal ini disebabkan oleh semakin pentingnya kebijakan untuk mendorong keberlanjutan di universitas.

Keberadaan universitas diharapkan dapat menyumbangkan pikiran dan tenaga kepada masyarakat guna mencapai kemajuan bangsa. Optimalisasi proses dan aspek manajemen sumber daya manusia dosen mempunyai kedudukan penting dalam membentuk mutu lulusan dan mutu institusi secara umum (Herningsih, 2022). Oleh karena itu diharapkan seluruh dosen dituntut untuk aktif, kreatif, inovatif dan produktif guna mempersiapkan mahasiswanya menjadi anggota masyarakat yang mempunyai kemampuan akademik dan profesional di bidangnya untuk menerapkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Selain itu, kualitas lulusan perguruan tinggi juga ditentukan oleh kompetensi dosen dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan konsep di atas, kinerja dosen dapat diartikan sebagai segala kegiatan yang dilakukan dosen yang berkaitan dengan tugas dan fungsi dosen dalam mendidik sumber daya manusia lulusan perguruan tinggi (Leuhery & Nahumury, 2023).

Faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja adalah kreativitas (*job creativity*). Sumber daya manusia merupakan pendorong kreativitas dan inovasi dalam suatu organisasi yang akan meningkatkan reputasi dan keuntungan perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Afandi, 2018). Kreativitas diartikan sebagai kemampuan membayangkan dan menghasilkan ide-ide baru dengan menggabungkan, mengubah, atau menerapkan ide-ide yang sudah ada dengan cara yang belum pernah terpikirkan sebelumnya (Pudjiarti et al., 2017). Kreativitas bukan sekedar keberuntungan tetapi kerja keras diwujudkan. Kegagalan bagi orang-orang kreatif hanyalah sebuah variabel yang mengganggu kesuksesan. Orang-orang kreatif menggunakan semua pengetahuan yang kita miliki dan membuat lompatan besar dalam melihat sesuatu dengan cara baru. Kreativitas memungkinkan penemuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, serta dalam semua bidang usaha manusia. Salah satu hambatan konseptual utama dalam mempelajari kreativitas adalah gagasan tentang kreativitas sebagai suatu sifat yang diwarisi oleh orang-orang yang memiliki bakat luar biasa atau jenius.

Kinerja seorang pegawai akan muncul karena pengaruh pemimpin yang efektif, sehingga efektivitas kepemimpinan akan menunjukkan bagaimana cara memotivasi pegawai secara efektif. Kepemimpinan yang handal merupakan syarat mutlak bagi suatu organisasi termasuk perguruan tinggi yang memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi (Komariah & Kurniady, 2022). Pemimpin mempunyai peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia yang diimpikannya agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud (Atikah & Qomariah, 2021). Kepemimpinan inklusif dimaknai sebagai bentuk kepemimpinan yang menjamin anggota tim diperlakukan dengan hormat dan adil, terinspirasi untuk menjadi inovatif dengan pekerjaannya, dan dapat mengungkapkan

pendapatnya meskipun pendapatnya bertentangan dengan pendapat orang lain atau pendapat organisasi (Alam, 2022). Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan inklusif dipandang sebagai kepemimpinan yang akan menumbuhkan keunikan akademisi, memperkuat rasa memiliki terhadap perguruan tinggi, dan mempengaruhi akademisi untuk menunjukkan dukungan terhadap upaya dan kontribusi perguruan tinggi terhadap perkembangan akademisi (Gbobaniyi et al., 2023). Kepemimpinan inklusif melibatkan pemimpin yang secara aktif mencari dan mempertimbangkan perspektif yang beragam, menciptakan lingkungan di mana semua anggota merasa dihargai dan diikutsertakan. Pendekatan kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja dengan menumbuhkan rasa kebersamaan dan pengakuan diantara karyawan (Syafirinadina & Aima, 2024).

Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) mengacu pada generasi yang dengan terencana melakukan pengenalan dan penerapan ide-ide baru di tempat kerja, dalam kelompok atau dalam suatu organisasi untuk tujuan peningkatan kinerja (Kinicki, 2021). Perilaku kerja inovatif dimulai dengan masing-masing pegawai mengenali suatu masalah, diikuti dengan mencari dukungan dan menggalang upaya dari rekan kerja untuk ide yang diajukan yang pada gilirannya akan menghasilkan prototipe atau model inovasi yang dapat disebar dan diproduksi secara massal demi kemajuan perusahaan. organisasi (Roach et al., 2018). Karyawan yang inovatif cenderung mengumpulkan dan menerapkan berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan baru serta untuk meningkatkan proses yang ada. Karyawan yang inovatif cenderung bersedia belajar, menemukan, dan mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah-masalah mendesak, sehingga meningkatkan kinerja kerja (Kim & Koo, 2017). Penelitian ini berusaha menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja dosen dengan peran mediasi kreativitas kerja. Subjek penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini termasuk dalam *explanatory/confirmatory research* dimana bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Seran, 2020). Pendekatan penelitian dimaksudkan untuk menjawab permasalahan penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember meliputi Universitas Muhammadiyah Jember, Universitas Islam Jember, Universitas Mochamad Sroedji, IKIP PGRI Jember, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Pembangunan, STIKES Bhakti Al-Qodiri Jember, Akademi Akuntansi PGRI Jember, Akademi Kebidanan Jember, dan STIKES Dr. Soebandi. Berdasarkan data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi jumlah dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember tercatat sebanyak 1.826 orang. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e=0,075

Mengacu pada rumus tersebut, maka dengan populasi (N) sebanyak 1.826 orang, maka sampel yang diambil sebanyak 162 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan menetapkan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel penelitian diantaranya :

1. Responden adalah berstatus dosen tetap atau dosen DPK yang diperbantukan di PTS.
2. Responden telah memiliki Jabatan Fungsional Minimal Asisten Ahli.
3. Responden memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun atau sekurang kurangnya telah mengajar selama 4 semester.

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel meliputi variabel dependen, *intervening*, dan independen. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, meliputi:

1. Kepemimpinan inklusif (X_1)
2. Perilaku kerja inovatif (X_2)

Variabel *intervening* merupakan variabel antara atau *mediating*, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah kreativitas kerja. Sedangkan, variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja dosen (Y).

Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 4*. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM-*Structural Equation Modeling*), dengan menggunakan paket program Smart PLS version 4. *Partial Least Square* (PLS dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif (Ghozali & Latan, 2017).

HASIL

Statistik Deskriptif Responden

Responden penelitian ini adalah dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember. Berikut disajikan statistik deskriptif demografi responden.

Tabel 1 Statistik Deskriptif Demografi Responden

Kriteria		Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Usia	a. < 30 tahun	56	34,6
	b. 30 – 50 tahun	79	42,6
	c. > 50 tahun	37	22,8
	Jumlah	162	100,0
Jenis Kelamin	a. Laki-Laki	94	58,0
	b. Perempuan	68	42,0
	Jumlah	162	100,0
Pendidikan Terakhir	a. S2	101	62,3
	b. S3	61	37,7
	Jumlah	162	100,0
Masa Kerja	a. 2 - 5 tahun	35	21,6
	b. 5 tahun – 10 tahun	71	43,8
	c. > 10 tahun	56	34,6

Jumlah	162	100,0
--------	-----	-------

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember berusia antara 30 – 50 tahun yaitu 79 orang (42,6%). Dengan demikian, keberadaan dosen pada usai produktif dapat menjadi modal dasar dalam melaksanakan tugas profesional sebagai dosen. Seiring bertambahnya usia, dosen akan memiliki lebih banyak pengetahuan dan pengalaman yang dapat dibagikan kepada mahasiswa. Dosen juga akan semakin terampil dalam menggunakan pengetahuan dan pengalaman tersebut.

Dari aspek jenis kelamin, dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember menunjukkan proporsi antara dosen laki-laki dan perempuan relatif berimbang 58,0% dan 42,0%. Dari aspek pendidikan, sebagian besar dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember memiliki latar belakang pendidikan terakhir S2 (62,3%). Hal tersebut sesuai dengan persyaratan minimal pendidikan bagi dosen menurut Undang-undang guru dan dosen No 14/2005 adalah minimal S2. Profil dosen ditinjau dari tingkat pendidikan yang dinilai tinggi tersebut dimungkinkan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dari aspek masa kerja, sebagian besar dosen Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember memiliki masa kerja antara 5 – 10 tahun (43,8%). Masa kerja dosen mencerminkan pengalaman kerja dan pengabdian seorang dosen. Masa kerja ini menjadi indikator seberapa besar beban kerja yang telah dijalankan dosen sebagai kewajiban dalam menjalankan tugas sebagai pendidik profesional dan ilmuwan.

Hasil Analisis Outer Model (Uji Validitas dan Reliabilitas)

Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor *loadings* (*cross-loadings factor*) dengan nilai lebih dari 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai melebihi 0,70. Sedangkan untuk uji reliabilitas, mengacu pada nilai *composite reliability coefficients* dan *cronbach's alpha coefficients* diatas 0,7. Berikut hasil pengujian analisis *outer model*.

Tabel 2 Ringkasan Hasil Analisis Outer Model

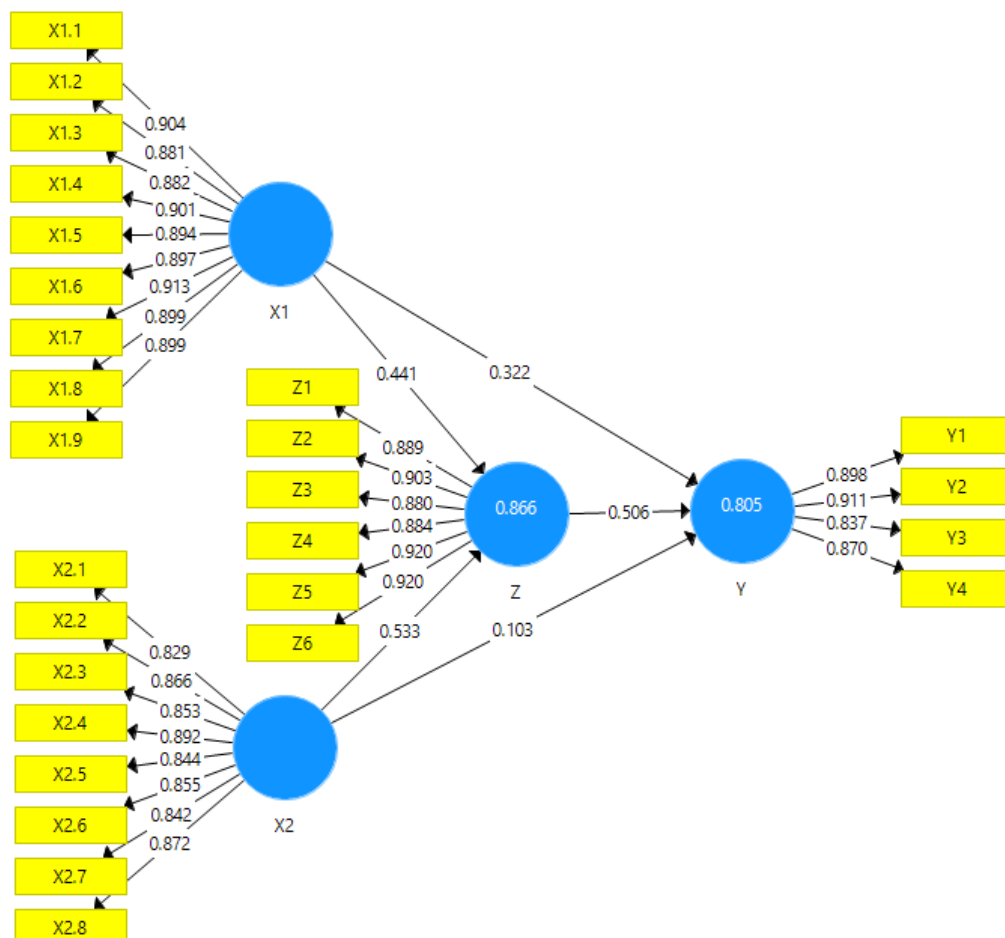
	<i>Loadings Factor</i>	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan inklusif (X ₁)		0,804	0,974	0,970
X1.1	0,904			
X1.2	0,881			
X1.3	0,882			
X1.4	0,901			
X1.5	0,894			
X1.6	0,897			
X1.7	0,913			
X1.8	0,899			
X1.9	0,899			
Perilaku kerja inovatif (X ₂)		0,768	0,964	0,957
X2.1	0,850			
X2.2	0,883			
X2.3	0,873			
X2.4	0,909			
X2.5	0,870			

X2.6	0,876			
X2.7	0,867			
X2.8	0,881			
Kreativitas kerja (Z)		0,809	0,962	0,953
Z1	0,889			
Z2	0,903			
Z3	0,881			
Z4	0,884			
Z5	0,920			
Z6	0,920			
Kinerja dosen (Y)		0,773	0,932	0,902
Y1	0,741			
Y2	0,897			
Y3	0,878			
Y4	0,865			

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil Analisis *Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Hasil pengujian model SEM-PLS dapat disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 1 SEM-PLS Model Test Result

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hasil pengujian pengaruh langsung secara rinci disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pengaruh			Koefisien Jalur	T hitung	P	Keterangan
Kepemimpinan inklusif	→	Kreativitas kerja	0,441	4,487	0,000	H1 diterima
Perilaku kerja inovatif	→	Kreativitas kerja	0,533	5,715	0,000	H2 diterima
Kepemimpinan inklusif	→	Kinerja dosen	0,322	2,858	0,004	H3 diterima
Perilaku kerja inovatif	→	Kinerja dosen	0,103	1,305	0,192	H4 ditolak
Kreativitas kerja	→	Kinerja dosen	0,506	4,844	0,000	H5 diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja. Hal ini berarti jika kepemimpinan inklusif semakin baik, maka akan meningkatkan kreativitas kerja. Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kreativitas kerja. Hal ini berarti jika perilaku kerja inovatif semakin baik, maka akan meningkatkan kreativitas kerja.

Kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika kepemimpinan inklusif semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen. Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika perilaku kerja inovatif semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen. Dan, kreativitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika kreativitas kerja semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen.

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen kepemimpinan inklusif (X1) dan perilaku kerja inovatif (X2) terhadap variabel laten endogen terikat kinerja dosen (Y) dengan variabel endogen intervening kreativitas kerja (Z). Ringkasan mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh		Koefisien Jalur	T hitung	P	Keterangan
Kepemimpinan inklusif → Kreativitas kerja	→ Kinerja dosen	0,223	3,077	0,002	H6 diterima
Perilaku kerja inovatif → Kreativitas kerja	→ Kinerja dosen	0,269	3,988	0,000	H7 diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kreativitas kerja berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja pegawai. Sehingga, kepemimpinan inklusif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kreativitas kerja sebagai *intervening*. Hal ini dapat dimaknai

bahwa semakin baik kepemimpinan inklusif, akan diikuti dengan semakin baiknya kreativitas kerja, dan akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja dosen.

Kreativitas kerja juga berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai. Sehingga, perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kreativitas kerja sebagai *intervening*. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik perilaku kerja inovatif, akan diikuti dengan semakin baiknya kreativitas kerja, dan akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja dosen.

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Pengujian pada tahap ini adalah dengan melihat nilai *R-square*. Dalam hal ini nilai *R-square* menggambarkan variabilitas perubahan variabel eksogen yang dapat dijelaskan oleh variabel endogen. Hasil pengujian terkait dengan nilai *R-square* dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5 Nilai R-Square

Variabel	Nama Variabel	R-square
Z	Kreativitas kerja	0,873
Y	Kinerja pegawai	0,814

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai *R-square* konstruk kreativitas kerja adalah 0,873 dan nilai *R-square* konstruk kinerja pegawai adalah 0,814. *R-square* sebesar 0,873 dapat dimaknai bahwa 87,3% variabilitas perubahan kreativitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. *R-square* sebesar 0,814 dapat dimaknai bahwa 62,1% variabilitas perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan inklusif, perilaku kerja inovatif, dan kreativitas kerja.

Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah melakukan analisis data dengan menggunakan SEM-PLS, berikut ini disajikan rangkuman atas hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 6 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1	Kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap kreativitas kerja	H ₁ diterima
2	Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kreativitas kerja	H ₂ diterima
3	Kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap kinerja dosen	H ₃ diterima
4	Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja dosen	H ₄ ditolak
5	Kreativitas kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen	H ₅ diterima
6	Kepemimpinan inklusif berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui kreativitas kerja	H ₆ diterima
7	Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui kreativitas kerja	H ₇ diterima

Sumber: Data diolah, 2025

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kreativitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas kerja. Hal ini berarti jika kepemimpinan inklusif semakin baik, maka akan meningkatkan kreativitas kerja. Pemimpin mempunyai peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia yang diimpikannya agar tujuan yang diharapkan dapat terwujud (Atikah & Qomariah, 2021). Kepemimpinan inklusif dimaknai sebagai bentuk kepemimpinan yang menjamin anggota tim diperlakukan dengan hormat dan adil, terinspirasi untuk menjadi inovatif dengan pekerjaannya, dan dapat mengungkapkan pendapatnya meskipun pendapatnya bertentangan dengan pendapat orang lain atau pendapat organisasi (Alam, 2022).

Praktik kepemimpinan inklusif mendorong budaya inklusif dalam organisasi, dimana staf menerima dukungan dan dorongan yang kuat dari atasan. Atasan yang inklusif berfokus pada menginspirasi dan menghargai beragam perspektif anggota tim mereka selama interaksi tim (Gbobaniyi et al., 2023). Ketika staf didukung oleh atasan, maka staf akan memperoleh lebih banyak kemandirian dan tekad untuk dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan perilaku kerja yang kreatif (kreativitas kerja). Selain itu, kepemimpinan yang inklusif mendorong kreativitas kerja staf dengan memungkinkan staf untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proses kerja. Selain itu, *social exchange theory* menyatakan bahwa semakin staf memercayai atasan, semakin banyak upaya dan energi yang staf curahkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang inovatif. Oleh karena itu, hubungan yang baik dan saling percaya dengan atasan dapat merangsang optimisme staf untuk melaksanakan tugas-tugas inovatif (Javed et al., 2021).

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kreativitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas kerja. Hal ini berarti jika perilaku kerja inovatif semakin baik, maka akan meningkatkan kreativitas kerja. Tingkat efikasi diri kreatif yang lebih tinggi melibatkan keyakinan percaya diri individu bahwa sebagai staf dapat melakukan tugas dengan kreativitas yang unggul. Kreativitas kerja memotivasi karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis inovasi dan terlibat dalam lebih banyak perilaku kerja inovatif (Michael, Hou, & Fan, 2011). Karyawan tersebut memiliki sumber daya kognitif yang signifikan dan memberikan perhatian yang cukup untuk mengidentifikasi masalah, serta menghasilkan dan memperjuangkan ide-ide baru. Ini membantu dalam mencapai tujuan inovasi dengan sukses.

Menurut *social cognitive theory*, tiga dimensi penting membentuk kreativitas kerja karyawan, pertama adalah sejauh mana karyawan menganggap suatu tugas sulit. Dalam konteks inovasi, dimensi ini mencerminkan upaya karyawan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan ide-ide baru, serta menilai seberapa banyak pengetahuan yang mereka miliki tentang suatu tugas. Kedua, menyangkut keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dengan mengeksplorasi sejauh mana karyawan dapat menangani kesulitan tugas. Dalam konteks ini, kekuatan karyawan mengacu pada upaya karyawan untuk mempromosikan ide-ide dan mendapatkan pengakuan dari orang lain. Terakhir, kreativitas kerja memungkinkan karyawan untuk secara praktis menerapkan ide-ide unik demi manfaat praktis bagi organisasi (Li, Liu, Liu, & Wang, 2017). Oleh karena itu, karyawan dengan perilaku kerja inovatif menunjukkan sikap positif yang mendorong karyawan semakin kreatif dalam bekerja.

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan inklusif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika kepemimpinan inklusif semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen. Dalam konteks perguruan tinggi, kepemimpinan inklusif dipandang sebagai kepemimpinan yang akan menumbuhkan keunikan akademisi, memperkuat rasa memiliki terhadap perguruan tinggi, dan mempengaruhi akademisi untuk menunjukkan dukungan terhadap upaya dan kontribusi perguruan tinggi terhadap perkembangan akademisi (Gbobaniyi et al., 2023). Kepemimpinan inklusif melibatkan pemimpin yang secara aktif mencari dan mempertimbangkan perspektif yang beragam, menciptakan lingkungan di mana semua anggota merasa dihargai dan diikutsertakan. Pendekatan kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja dengan menumbuhkan rasa kebersamaan dan pengakuan diantara karyawan (Syafirinadina & Aima, 2024).

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti perilaku kerja inovatif dinilai belum mampu menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja dosen. Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) mengacu pada generasi yang dengan terencana melakukan pengenalan dan penerapan ide-ide baru di tempat kerja, dalam kelompok atau dalam suatu organisasi untuk tujuan peningkatan kinerja (Kinicki, 2021). Karyawan yang inovatif cenderung mengumpulkan dan menerapkan berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan baru serta untuk meningkatkan proses yang ada. Karyawan yang inovatif cenderung bersedia belajar, menemukan, dan mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah-masalah mendesak, sehingga meningkatkan kinerja kerja (Kim & Koo, 2017).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh organisasi karena kinerja karyawan akan memengaruhi organisasi secara keseluruhan. Perilaku inovatif dikenal sebagai proses memunculkan ide-ide baru untuk mengatasi masalah dalam praktik organisasi (Shanker et al., 2017). Perilaku kerja inovatif merujuk pada perubahan dalam diri karyawan dan lingkungan kerja melalui inovasi. Dapat diartikan bahwa perilaku kerja inovatif dapat membantu karyawan untuk beradaptasi dengan pekerjaannya secara efektif.

Pengaruh Kreativitas Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hasil penelitian menunjukkan perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika perilaku kerja inovatif semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja dosen. Kreativitas dapat diartikan sebagai konstruksi ide-ide baru dan berharga yang ditawarkan oleh seorang individu atau sekelompok orang atau karyawan (Wilkinson, 2022). Reaves (2015) menyatakan bahwa kreativitas adalah hasil dari pemikiran kreatif, keterampilan, dan keahlian secara keseluruhan yang bergantung pada pendidikan formal dan pengalaman masa lalu. Kreativitas karyawan berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Kreativitas karyawan sebagai perilaku kompleks yang mencakup kompetensi sosial dan intelektual. Karyawan yang kreatif dapat mendorong kreativitas karyawan secara keseluruhan, sehingga membantu dalam semua tugas yang dilakukan. Kreativitas karyawan merupakan komponen penting dari sumber daya manusia yang terdiri dari ide-ide asli dan berharga. Kreativitas menunjukkan konsep metode dan prosedur yang berharga oleh karyawan yang bekerja di suatu organisasi (Bousinakos & Halkos, 2021).

Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Dosen melalui Kreativitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kreativitas kerja berperan sebagai *intervening* dalam hubungan kepemimpinan inklusif terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika kepemimpinan inklusif semakin baik, akan diikuti dengan semakin baiknya kreativitas kerja, dan akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja dosen. Menurut *social exchange theory*, ketika atasan menyediakan sumber daya yang relevan kepada bawahan mereka, mereka menciptakan hubungan pertukaran emosional yang memotivasi bawahan untuk membalas dan membalas budi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa atasan yang menunjukkan kepemimpinan inklusif, yang menawarkan rasa memiliki dan individualitas kepada staf, memberikan berbagai sumber daya psikologis yang membantu staf bekerja lebih efektif. Sebagai konsekuensinya, staf akan membalas atasan dengan menjadi anggota aktif di tempat kerja dan meningkatkan pemikiran kreatif (Wahab et al., 2024). Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru ini merupakan bagian dari perilaku kerja yang kreatif, yang kemudian mengarah pada kinerja yang lebih baik. Kerja sama dan dukungan atasan, yang terlihat dalam kepemimpinan inklusif, dapat meningkatkan perilaku kerja yang kreatif di antara bawahan, sehingga meningkatkan kinerja.

Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Dosen melalui Kreativitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kreativitas kerja berperan sebagai *intervening* dalam hubungan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja dosen. Hal ini berarti jika perilaku kerja inovatif semakin baik, akan diikuti dengan semakin baiknya kreativitas kerja, dan akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja dosen.

Inovasi memang sangat penting bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Udin, Ananjoyo, & Isalman (2022) menyatakan bahwa untuk meningkatkan inovasi, organisasi perlu memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja yang inovatif diantara karyawan dipandang sangat penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Kreativitas kerja memotivasi karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis inovasi dan terlibat dalam lebih banyak perilaku kerja inovatif (Michael, Hou, & Fan, 2011). Karyawan tersebut memiliki sumber daya kognitif yang signifikan dan memberikan perhatian yang cukup untuk mengidentifikasi masalah, serta menghasilkan dan memperjuangkan ide-ide baru. Ini membantu dalam mencapai tujuan inovasi dengan sukses. Bagi organisasi, perilaku inovatif berguna untuk menghasilkan ide-ide baru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai temuan penelitian ini yaitu kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas kerja. Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, sedangkan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Kreativitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kreativitas kerja.

Keterbatasan berikutnya berkaitan dengan penelitian ini hanya mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kreativitas kerja dan kinerja dosen. Maka untuk penelitian di masa mendatang hendaknya merumuskan dan

mengembangkan model yang terkait dengan faktor yang mempengaruhi kreativitas kerja dan kinerja dosen. Penelitian di masa mendatang dapat menguji variabel lain dan menggunakan pendekatan yang berbeda sehingga diperoleh temuan yang lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan riset ini, diantaranya Perguruan Tinggi Swasta se-Kabupaten Jember, rekan dosen dan akademisi di Universitas Muhammadiyah Jember, serta pihak lain yang turut membantu penyelesaian riset ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanafra Publishing.
- Alam, G. M. (2022). The Relationship between Figureheads and Managerial Leaders in the Private University Sector: A Decentralised, Competency-Based Leadership Model for Sustainable Higher Education. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su141912279>
- Atikah, K., & Qomariah, N. (2021). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture and Work Motivation on Lecturer Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 216–227. Retrieved from <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i2.4088>
- Bousinakos, D., & Halkos, G. (2021). Creativity as the hidden development factor for organizations and employees. *Economic Analysis and Policy*, 71, 645–659. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.003>
- Chankseliani, M., Qoraboyev, I., & Gimranova, D. (2021). Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. *Higher Education*, 81(1), 109–127. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreath, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Filho, W. L., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Salvia, A. L., Rampasso, I. S., ... Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Gbobaniyi, O., Srivastava, S., Oyetunji, A. K., Amaechi, C. V., Beddu, S. B., & Ankita, B. (2023). The Mediating Effect of Perceived Institutional Support on Inclusive Leadership and Academic Loyalty in Higher Education. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17), 1–25. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su151713195>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Square: Konsep, Metode, dan Aplikasi menggunakan program WarpPLS 5.0* (3rd ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herningsih. (2022). *Kinerja Dosen & Karyawan*. Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing). Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=gFSeEAAAQBAJ>
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/jocb.487>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (3rd ed.).

- New York: McGraw-Hill Education.
- Komariah, A., & Kurniady, D. A. (2022). *Kepemimpinan Pendidikan Abad ke-21*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Leuhery, F., & Nahumury, H. (2023). *Meningkatkan Kinerja Dosen Melalui Remunerasi dan Motivasi Berprestasi*. Sleman: Deepublish.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L., & Wang, Z. (2017). Proactive Personality and Innovative Work Behavior: the Mediating Effects of Affective States and Creative Self-Efficacy in Teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697–706. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9457-8>
- Nguyen, T. V. T., Nguyen, H. T., Nong, T. X., & Nguyen, T. T. T. (2024). Inclusive Leadership and Creative Teaching: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovative Climate. *Creativity Research Journal*, 36(2), 324–335. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2134543>
- Pudjiarti, E. S., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2017). Organizational Learning and Lecturer Performance The Mediating Position of Voluntarily Creative Roles. *International Journal of Learning in Higher Education*, 24(3), 1–11. Retrieved from <https://doi.org/10.18848/2327-7955/CGP>
- Reaves, A. C. (2015). Work creativity as a dimension of job performance. *Work Creativity as a Dimension of Job Performance*, 77, 147. Retrieved from <https://doi.org/10.25148/etd.FI15032130>
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic Marketing Capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 563–576. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/cjas.1473>
- Seran, S. (2020). *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Sosial*. Yogyakarta: Deepublish.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Son, N. T., & Nguyen, Q. N. (2023). Factors Affecting the Creativity of Young Lecturers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–14.
- Syafrinadina, S., & Aima, M. H. (2024). The Influence of Inclusive Leadership on Lecturer Performance Through SWOT Analysis : Leader-Member Exchange as a Mediating Variable at Private Universities in Indragiri Hilir Regency, 2(2), 84–92.
- Udin, Ananjoyo, R., & Isalman. (2022). The Effect of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior: Testing the Role of Knowledge Sharing and Work Engagement as Mediation Variables. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3), 727–736. Retrieved from <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170303>
- Wahab, F. A., Subramaniam, A., Ho, J. A., & Bali Mahomed, A. S. (2024). Augmenting Effect of Inclusive and Ambidextrous Leadership on Public University Academic Staffs' Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *SAGE Open*, 14(1), 1–16. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/21582440241232761>
- Wilkinson, A. (2022). *Human Resource Management: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Winola, O. R., & Raharja, E. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Dimediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif (Studi pada Guru SMA Negeri 1 Klaten). *Diponegoro Journal of Management*, 12, 1–10. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>