Sibatik Journal
Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan
E-ISSN: 2809-8544

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN, EFIKASI DIRI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. GUMAS ALAM SUBUR

THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE, SELF-EFFICACY AS A MEDIATION VARIABLE AT PT. GUMAS ALAM SUBUR

Yandri Andiko[1]*, Anike Retawati[2], Pratiwi Hamzah[3], Nurlia Eka Damayanti[4]
Universitas Palangka Raya, Indonesia
***Email Correspondence:** yandriandikor7@gmail.com

Abstract

PT. Gumas Alam Subur is one of the companies that can improve employee performance through training and leadership development programs. This study aims to analyze the effect of inclusive leadership style on employee performance, with self-efficacy as a mediator. The approach used is quantitative-associative with the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Squares (PLS) with the help of Smart Pls 3.0. Data were collected using a Likert scale questionnaire distributed to 134 employees at PT Gumas Alam Subur. The results of the study indicate that inclusive leadership style can have a positive and significant impact on employee performance. Inclusive leadership style can also increase self-efficacy, which then acts as a link in relation to improving employee performance. These findings confirm that to improve employee performance, PT Gumas Alam Subur not only needs to improve managerial leadership styles, but also prioritize efforts to enhance employee self-confidence, specifically self-efficacy, which serves as a key mechanism in building long-term commitment and loyalty toward the organization.

Keywords: Inclusive leadership style, Employee performance, Self-efficacy.

Abstrak

PT. Gumas Alam Subur menjadi salah satu perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan, dengan efikasi diri sebagai mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif-associatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan Smart Pls 3.0. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert yang dibagikan kepada 134 karyawan pada PT Gumas Alam Subur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan inklusif dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan inklusif juga dapat meningkatkan efikasi diri, yang kemudian bertindak sebagai penghubung dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan untuk meningkatkan kinerja karyawan, PT Gumas Alam Subur tidak hanya perlu meningkatkan gaya kepemimpinan atasan, tetapi juga harus memprioritaskan upaya peningkatan kepercayaan diri karyawan yaitu efikasi diri yang menjadi mekanisme kunci dalam membangun komitmen dan kesetiaan jangka panjang terhadap organisasi.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan inklusif, Kinerja karyawan, Efikasi diri.*

PENDAHULUAN

Dalam konteks kontemporer yang ditandai oleh globalisasi dan munculnya Industri 4.0, organisasi diharuskan untuk unggul tidak hanya dalam kemajuan teknologi dan inovasi tetapi juga dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang cermat. SDM muncul sebagai elemen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Kemanjuran perusahaan sekarang dievaluasi tidak hanya oleh pencapaian

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

tujuan keuangan tetapi juga oleh kapasitas mereka untuk menumbuhkan tempat kerja yang inklusif, adil, dan mendukung untuk semua personel, terlepas dari latar belakang sosial, budaya, atau demografis mereka (Huliselan, 2025). Sebuah pengamatan umum di berbagai organisasi Indonesia menunjukkan bahwa tantangan utama dalam kepemimpinan kontemporer melampaui kemampuan teknis, mencakup kemampuan interpersonal untuk menavigasi keragaman dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Dalam suatu perusahaan salah satu tantangan yang sering menjadi sorotan antara pemimpin dan karyawan adalah kurangnya interaksi sehingga mengakibatkan kurangnya informasi dan juga komunikasi, hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat mengakibatkan pekerjaan tidak terlaksana dengan maksimal. Salah satu perusahaan yang menghadapi tantangan ini adalah PT Gumas Alam Subur.PT Gumas Alam Subur menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam, baik dari segi latar belakang pendidikan, budaya, maupun kemampuan. Pengamatan awal menunjukkan bahwa para pemimpin PT Gumas Alam Subur berasal dari luar wilayah sehingga sering menunjukkan ketidaknyamanan, keraguan untuk terlibat dalam interaksi terbuka, atau bahkan kekurangan kepercayaan diri ketika berasimilasi ke masyarakat lokal yang dimana karyawan dalam PT Gumas Alam Subur ini banyak masyarakat lokal yang tinggal diwilayah tersebut. Situasi ini menimbulkan jarak sosial antara atasan dan bawahan, mengurangi kemanjuran komunikasi, dan berdampak buruk pada motivasi dan kepercayaan diri karyawan dalam upaya profesional mereka, oleh karna itu pemimpin yang dilokasikan diwilayah tersebut. Keberagaman ini memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi perbedaan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Gaya kepemimpinan inklusif menunjukkan paradigma di mana para pemimpin mahir mengasimilasi sudut pandang yang beragam, menghargai perbedaan, dan menumbuhkan rasa aman psikologis bagi anggota tim (Ramadhan et al., 2025). Pemimpin yang mewujudkan inklusivitas tidak semata-mata berorientasi pada hasil tetapi juga berkomitmen untuk memberdayakan dan menanamkan kepercayaan pada karyawan, sehingga memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja serta berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil akhir dari upaya individu selama periode waktu tertentu yang mencerminkan jenis dan tingkat upaya yang dicurahkan ke dalam suatu pekerjaan. Selain itu (Ndidi, 2021) dalam (Ekowati and Hidayah 2022) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kapabilitas satu individu atau karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya dan mencapai kesuksesan kerja yang sesuai dengan standar perusahaan pada tiap pekerjaan yang diamanatkan kepada setiap karyawan.

Namun selain itu, hubungan antara kepemimpinan inklusif terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Terdapat mekanisme psikologis yang memediasi hubungan tersebut, salah satunya adalah efikasi diri. Efikasi diri merupakan evaluasi individu terhadap kemampuannya untuk menghadapi tantangan dan meraih sukses, yang memengaruhi pilihan aktivitas, penetapan tujuan, serta tingkat upaya dan ketekunan. Seperti tantangan yang dihadapi PT Gumas Alam Subur menggambarkan bahwa kemanjuran kepemimpinan dalam organisasi multikultural tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis akan tetapi juga

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

pada kapasitas pemimpin untuk menumbuhkan efikasi diri dalam karyawan mereka. Karena ketika pemimpin dan karyawan tidak dapat melakukan efikasi pada diri sendiri maka pekerjaan yang dilakukan akan sia-sia karna tidak sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut. Maka hal ini tentunya menjadi salah satu yang perlu untuk di evaluasi antara pemimpin dan seluruh karyawan agar dapat meninggakatkan efikasi diri karena efikasi diri sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti yang pernyataan (Endarwati and Riani 2022) menunjukkan bahwa efikasi diri mencerminkan keyakinan seseorang terhadap kompetensi diri dalam mengendalikan tindakan untuk memenuhi tuntutan hidup, yang berdampak langsung pada motivasi, prestasi dan juga kinerja.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian meskipun konsep kepemimpinan inklusif telah banyak diteliti dalam konteks organisasi akan tetapi penelitian di Indonesia, khususnya dalam industri perkebunan masih terbatas. Kemudian pemahaman tentang mekanisme mediasi efikasi diri dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan yang dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan inklusif bekerja dalam konteks organisasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT. Gumas Alam Subur dalam mengembangkan program pelatihan kepemimpinan dan strategi peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam industri lokal di Indonesia, mengenai peran efikasi diri sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan inklusif dan kinerja karyawan.Kebanyakan penelitian sebelumnya berfokus pada mediasi perilaku inovatif seperti penelitian yang dilakukan (Ramadhan et al., 2025)) dan juga motivasi intrinsik (Huliselan, 2025), namun untuk fokus pada kepercayaan diri karyawan (efikasi diri) sebagai faktor psikologis yang memfasilitasi hubungan ini sangat terbatas.

Melalui fenomena empiris dan juga temuan penelitian sebelumnya, sangat penting untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana kepemimpinan inklusif dapapengaruhi kinerja karyawan dan juga melalui efikasi diri. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kontribusi teoritis yang memperkaya literatur tentang kepemimpinan inklusif dalam kerangka organisasi lokal di Indonesia khususnya dalam industri perkebunan, salah satunya bagi manajemen PT Gumas Alam Subur dalam menyusun strategi kepemimpinan yang secara konsisten dapat meningkatkan kepercayaan dan kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Karyawan dengan Efikasi Diri sebagai Variabel Mediasi di PT Gumas Alam Subur."

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikembangkan oleh George Homans (1958) dan diperluas oleh Peter Blau (1964). Teori ini merupakan salah satu teori yang paling berpengaruh dalam memahami hubungan sosial dan perilaku organisasi. Blau (1964) mendefinisikan pertukaran sosial sebagai tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh imbal balik (*returns*) yang diharapkan akan diterima dari orang lain. Berbeda dengan pertukaran ekonomi yang bersifat eksplisit dan kontraktual, pertukaran sosial melibatkan

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

kewajiban yang tidak spesifik, di mana pihak yang menerima kebaikan memiliki kewajiban moral untuk membalasnya di masa depan dalam (Cropanzano, 2020).

Teori efikasi diri *(self-efficacy Theory)* pertama kali dikembangkan oleh Albert Bandura dalam kerangka Teori Kognitif Sosial *(Social Cognitive Theory*). Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengorganisir dan melaksanakan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. Efikasi diri bukan tentang keterampilan yang dimiliki seseorang, melainkan tentang keyakinan mengenai apa yang dapat dilakukan dengan keterampilan yang dimilikinya dalam berbagai situasi.

Kepemimpinan inklusif merupakan pendekatan kepemimpinan kontemporer yang berfokus pada keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi melalui penerapan nilai keadilan, penghargaan terhadap keberagaman, dan pembentukan rasa aman psikologis di tempat kerja.(Liu et al., 2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif adalah "gaya kepemimpinan yang menumbuhkan lingkungan kerja kolaboratif dengan mengintegrasikan perbedaan individu sebagai sumber kekuatan organisasi," di mana pemimpin berperan penting dalam menciptakan partisipasi setara dan mempromosikan keadilan sosial dalam pengambilan keputusan (Liu et al., 2024). Adapun indikator dari kepemimpinan inklusif menurut (Latha, 2025), yaitu

1. Pemimpin memberikan perlakuan yang sama kepada seluruh anggota tim tanpa memandang gender, usia, atau latar belakang sosial.
2. Pemimpin menilai dan memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kinerja, bukan hubungan pribadi atau status jabatan.
3. Pemimpin memberikan kesempatan yang setara bagi semua anggota untuk menyampaikan pendapat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Efikasi diri menurut (Nissa et al., 2022) adalah evaluasi individu terhadap kemampuannya untuk menghadapi tantangan dan meraih sukses, yang memengaruhi pilihan aktivitas, penetapan tujuan, serta tingkat upaya dan ketekunan. *Self-efficacy* dapat disimpulkan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan diri untuk menghadapi dan menyelesaikan tugas, tantangan, atau situasi tertentu. Menurut (Mangkunegara, 2019) dalam (Adolf et al., 2024) adapun indikator efikasi diri yaitu sebagai berikut:

1. *Magnitude*
2. *Generality*
3. *Strength*

Kinerja karyawan menurut (Ndidi, 2021) dalam (Ekowati and Hidayah, 2022) sebagai kapabilitas suatu individu atau karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya dan mencapai kesuksesan kerja yang sesuai dengan standar perusahaan pada tiap pekerjaan yang diamanatkan kepada setiap karyawan. Karyawan yang dapat dan mampu menuntaskan pekerjaannya selaras dengan target yang ditetapkan perusahaan baik itu mutu hasil kerja yang baik, jumlah pekerjaan atau produksi. Menurut (Riyadi, 2022) dalam (Lailatul et al., 2025) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

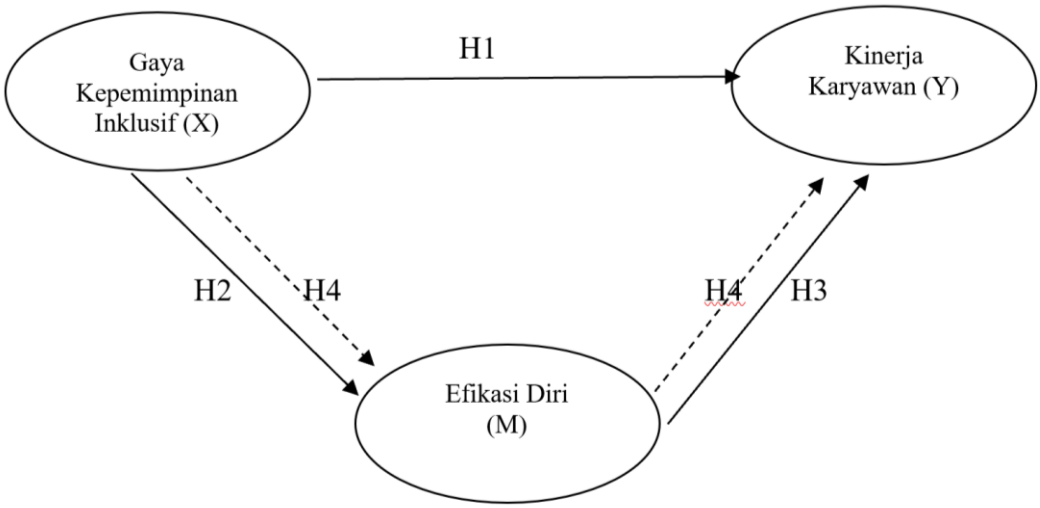
1. Prestasi kerja

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

2. Kualitas
3. Kuantitas
4. Tanggung jawab
5. Kerja sama

Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka penelitian itu menjadi konsep dalam penelitian yang berperan menghubungkan antara visualisasi antara satu variabel terhadap variabel lainnya, pada akhirnya penelitian menjadi tertata secara sistematis serta dapat diterima tentunya oleh semua pihak.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

1. H1: Gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Gumas Alam Subur.
2. H2: Gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif terhadap efikasi diri karyawan pada PT Gumas Alam Subur.
3. H3:Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Gumas Alam Subur.
4. H4: Kepemimpinan inklusif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei karena fokus penelitian adalah menguji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan inklusif, efikasi diri, dan kinerja karyawan melalui pengujian hipotesis secara statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

hipotesis. Populasi adalah area generalisasi yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu dengan objek atau subjek yang telah dipilih peneliti untuk dipelajari dan kemudian menghasilkan kesimpulan (Rahmadhani and Lutfiah, 2024). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Gumas Alam Subur. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Bhardwaj, 2019) dalam (Putra et al., 2020). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* karena pemilihan sampel didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Adapun kriteria sampel yang telah ditetapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Merupakan karyawan tetap
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun
3. Bekerja langsung di bawah kepemimpinan seorang atasan atau *supervisor*

Pendekatan ini dipilih agar data yang diperoleh benar-benar mencerminkan pengalaman kerja dan persepsi terhadap kepemimpinan di lingkungan kerja yang bersangkutan. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pertimbangan kecukupan data untuk analisis kuantitatif, serta mengacu pada pedoman minimum jumlah responden untuk uji hubungan antar variabel dalam penelitian dengan model mediasi. Berdasarkan kriteria diatas maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 134 karyawan pada PT Gumas Alam Subur.

Instrumen penelitian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kusioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibuat dengan menggunakan *Google Form* yang kemudian disebarkan Melalui *Group Whatsapp*, *Instagram* dan Media Sosial Lainnya. Menurut (Esi et al., 2021), kuesioner merupakan sebuah alat pengumpul data yang berisi serangkaian pertanyaan, baik bersifat terbuka maupun tertutup. Data primer diperoleh langsung dari jawaban responden yang mengisi pernyataan berdasarkan indikator variabel yang diubah menjadi item survei. Instrumen pengukuran yang dipakai adalah skala Likert, di mana setiap pernyataan memiliki lima opsi jawaban untuk mengukur persepsi subjek, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), serta Sangat Tidak Setuju (STS).

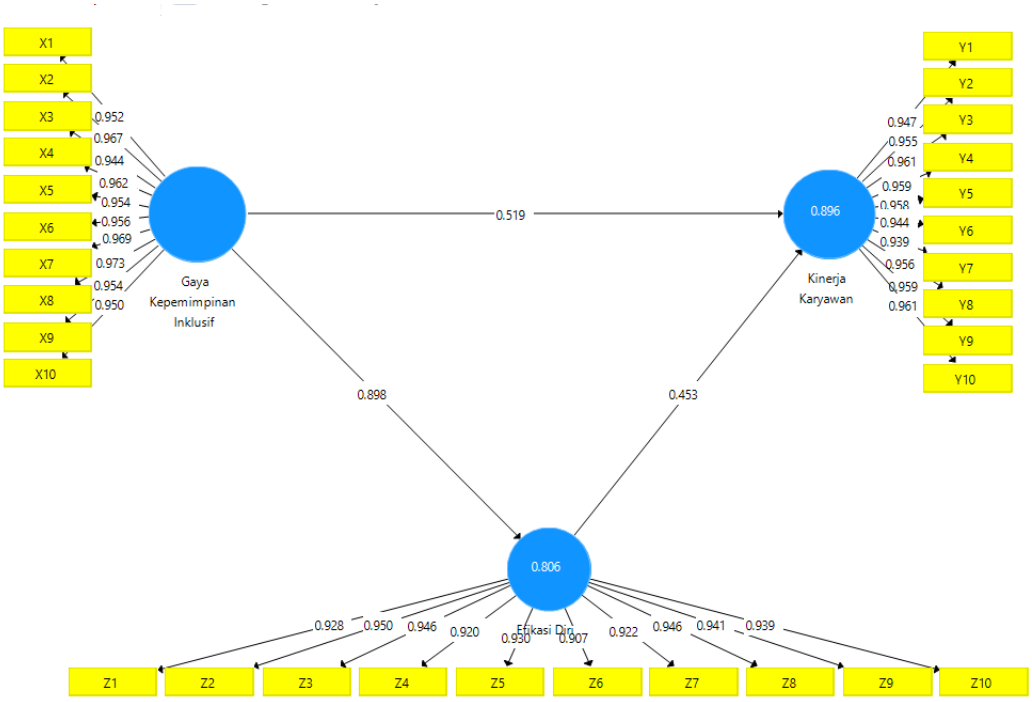
Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *sofware SmartPLS* versi 3.0. *Partial Leaste Square* terdiri dari dua model, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan *model structural* (*inner model*). Validitas konvergen diuji melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk memastikan keabsahan konstruk instrumen (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Sementara itu, untuk mengukur reliabilitas, digunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang merefleksikan kekuatan hubungan antar variabel. Adapun pengujian hipotesis pada model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-*square*, koefisien jalur, dan signifikansi *statistic*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-statistik* minimal 1,96 pada taraf signifikansi 5% melalui *SmartPLS* 3.0.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menilai korelasi antara tingkat skor item atau indikator dengan skor konstruknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan.



Gambar 2. Hasil *Outer Model SmartPls*

Validitas Konvergen

Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas konvergen. Nilai loading factor dari setiap indikator digunakan untuk menguji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, dengan loading faktor untuk setiap item juga memilki nilai lebih dari 0,7.

Tabel 1. Hasil Pengujian Loading Faktor

Indikator variabel	Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Efikasi Diri (Z)
X1	0.952		
X2	0.950		
X3	0.967		
X4	0.944		
X5	0.962		
X6	0.954		
X7	0.956		
X8	0.969		

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Indikator variabel	Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Efikasi Diri (Z)
X9	0.973		
X10	0.954		
Y1		0.947	
Y2		0.959	
Y3		0.955	
Y4		0.961	
Y5		0.959	
Y6		0.958	
Y7		0.944	
Y8		0.939	
Y9		0.956	
Y10		0.961	
Z1			0.928
Z2			0.939
Z3			0.950
Z4			0.946
Z5			0.920
Z6			0.930
Z7			0.907
Z8			0.922
Z9			0.946
Z10			0.941

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa 3 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel kepemimpinan inklusif, kinerja karyawan, dan efikasi diri, pada item-item pernyataan yang mewakili setiap variabel dengan masing-masing indikator memiliki *loading factor* >0,7. Maka pernyataan yang mewakili setiap variabel memenuhi syarat dan layak untuk diteliti.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memverifikasi bahwa setiap konstruk dalam model laten ysng memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Kriteria utama untuk menentukan baik tidaknya validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Suatu variabel dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50 dan lebih tinggi daripada korelasi. Berdasarkan tabel 2 dibawah ini variabel yang digunakan dalam penelitian ini masing-masing memiliki nilai AVE > 0,5, yang berarti semua konstruk dinyatakan valid.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Tabel 2. *Averange variance extracted (AVE*)

Indikator Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Gaya Kepemimpinan Inklusif	0.918
Kinerja Karyawan	0.910
Efikasi Diri	0.870

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Selain itu, nilai *cross loading* dari setiap indikator juga dianalisis dan ditemukan bahwa nilai cross loading setiap indikator lebih tinggi daripada nilai cross loading variabel latennya, seperti yang dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini :

Tabel 3. Hasil Pengujian *Cross Loading*

Indikator Variabel	Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Efikasi Diri (Z)
X1	0.952	0.884	0.855
X2	0.950	0.874	0.859
X3	0.967	0.894	0.889
X4	0.944	0.871	0.858
X5	0.962	0.887	0.850
X6	0.954	0.880	0.851
X7	0.956	0.892	0.858
X8	0.969	0.887	0.869
X9	0.973	0.903	0.870
X10	0.954	0.897	0.842
Y1	0.894	0.947	0.872
Y2	0.902	0.961	0.887
Y3	0.896	0.955	0.900
Y4	0.887	0.961	0.884
Y5	0.878	0.959	0.895
Y6	0.875	0.958	0.860
Y7	0.863	0.944	0.859
Y8	0.876	0.939	0.857
Y9	0.877	0.956	0.880
Y10	0.880	0.959	0.871
Z1	0.817	0.840	0.928
Z2	0.835	0.871	0.939
Z3	0.830	0.844	0.950
Z4	0.859	0.878	0.946
Z5	0.828	0.840	0.920
Z6	0.866	0.871	0.930

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Indikator Variabel	Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Efikasi Diri (Z)
Z7	0.798	0.829	0.907
Z8	0.852	0.845	0.922
Z9	0.828	0.857	0.946
Z10	0.859	0.893	0.941

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas dilakukan utnuk mengetahui seberapa akurat jawaban responden sesuai dengan pernyataan (Saputra at al 2024). Evaluasi ini dilakukan dengan menganalisis dua indikator utama: *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*. *Composite reliability* berfungsi untuk mengukur konsistensi internal suatu variabel dalam menilai suatu fenomena dengan nilai *composite reliability* diharapkan minimal 0,7, sedangkan *Cronbach alpha* sebagai alat pendukung untuk menguji reliabilitas konstruk dimana nilai *Cronbach alpha* untuk setiap variabel juga harus melebihi 0,7 agar dapat dikategorikan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.

a. composite reability

Tabel 4. hasil *composite reability*

Variabel Penelitian	*Composite Reability*
Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	0.991
Kinerja Karyawan (Y)	0.990
Efikasi Diri (Z)	0.985

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa hasil dari *composite reability* untuk setiap konstruknya memiliki nilai >0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan composite reability semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang cukup tinggi sesuai dengan batas minimum yang telah disyaratkan.

b. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan untuk memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki *cronbach's alpha* >0,6 Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif.

Tabel 5. Hasil *cronbach's alpha*

Variabel Penelitian	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Inklusif (X)	0.983	**Reliabel**
Kinerja Karyawan (Y)	0.990	**Reliabel**
Efikasi Diri (Z)	0.989	**Reliabel**

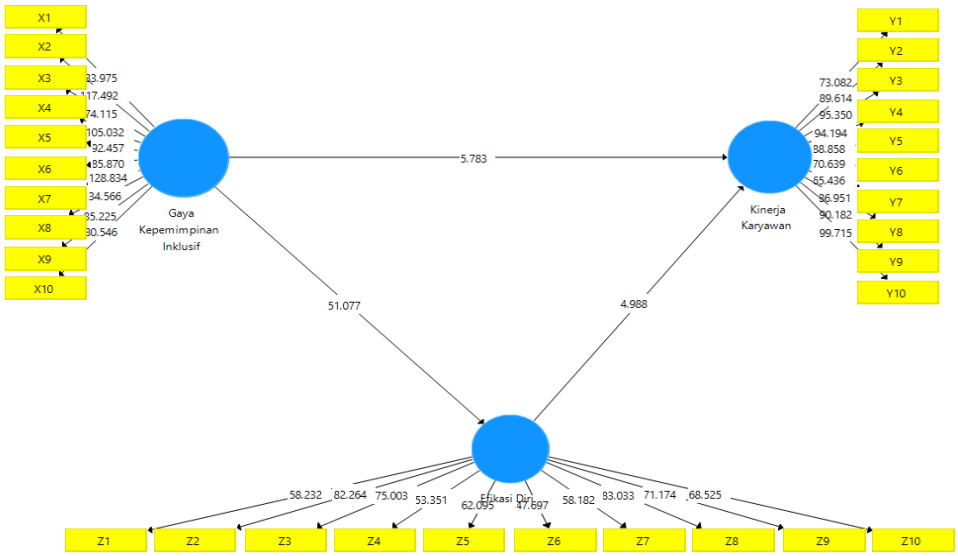
Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Berdasarkan Tabel 5. diketahui bahwa hasil *cronbach's alpha* untuk setiap konstruknya memiliki nilai >0,7. Dengan demikian dapat disimpulakn bahwa berdasarkan *cronbach's alpha* semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang cukup tinggi sesuai dengan batas minimum yang telah disyaratkan.

Model Struktural (*Inner Model*)

Model Struktural (*Inner Model*) merupakan suatu instrumen yang untuk menentukan seberapa kuat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Analisis model struktural ini diuji dengan menguji hubungan antar konstruk, tingkat signifikan, serta nilai *R-Squared* (R2) (Romadhon at al., 2023).



Gambar 3. Hasil *Inner Model SmartPls*

Uji *R-Square* (Koefisien Determinasi)

Uji determinasi (*R-Square*) dimanfaatkan guna menganalisis besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam sebuah model (Bancin at al., 2024). Nilai R-Square memiliki 3 kategori yaitu “kuat” nilainya 0.67-1.00, ”sedang” nilainya 0,20 – 0,33 dan ”lemah” 0.19. Berikut ini adalah bukti nilai *R-Square* yang diperoleh:

Tabel 6. Hasil *R-Square*

	R Square
Kinerja Karyawan	0.896
Efikasi Diri	0.806

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 6. diketahui bahwa hasil dari nilai *R-Square* pada variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,896 dimana hasil ini menunjukkan bahwa 89,6% variabel

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

gaya kepemimpinan inklusif, dan efikasi diri dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan 10,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi untuk efikasi diri (Z) memiliki nilai *R-Square* 0,806 dimana hasil ini menunjukkan bahwa 80,6% variabel gaya kepemimpinan inklusif dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan 19,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk menguji efek langsung (*direct effect*), menggunakan pendekatan koefisien jalur (*path coefficient*) dan *t-statistic* atau *p-value*. Koefisien jalur dievaluasi dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mendapatkan nilai *t-statistik* atau *p-value* (rasio kritis), yang mencakup nilai original sampel yang dihasilkan dari proses tersebut. Jika nilai *p-value* < 0,05, itu menunjukkan adanya pengaruh langsung antara dua variabel. Sebaliknya, jika nilai *p-value* > 0,05, itu menandakan tidak ada pengaruh langsung. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang diterapkan adalah *t-statistik* 1,96. Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7. Uji *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

Variabel Penelitian	Sampel Asli (O)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Kinerja Karyawan	0.519	5.730	0.000
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Efikasi Diri	0.898	50.271	0.000
Efikasi Diri -> Kinerja Karyawan	0.453	4.990	0.000

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) atau efek mediasi, pengujiannya menggunakan prosedur analisis mediasi dalam *Partial Least Square*. Hipotesis mediasi terbukti jika nilai *p-value* < 0,05 yang menunjukkan adanya efek mediasi. Sebaliknya jika *p-value* melebihi > 0,05 maka hipotesis mediasinya tidak ada. Hasil pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel 8 dibawah ini:

Tabel 8. *Specific Indirect Effect*

Variabel Penelitian	Sampel Asli (O)	T Statistik (| O/STDEV |)	P Values
Gaya Kepemimpinan Inklusif -> Kinerja Karyawan -> Efikasi Diri	0.407	4.719	0.000

Sumber: Data hasil pengolahan peneliti, 2026.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Uji Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gumas Alam Subur

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 7 di PT. Gumas Alam menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,519, nilai *t statistik* sebesar 5,730 >1,96 dan nilai signifikansi (*p-value*) 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan terhadap organisasi dapat ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan inklusif. Salah satu komponen penting dari manajemen sumber daya manusia adalah memiliki pemimpin yang mampu mengarahkan karyawan sehingga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan mendorong mereka menjadi setia kepada perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif Terhadap Efikasi Diri Karyawan Pada PT. Gumas Alam Subur

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 7 di PT. Gumas Alam menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap efikasi diri dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,898, nilai *t statistik* sebesar 50,271 >1,96 dan nilai signifikansi (*p-value*) 0,000 < 0,05. Kepemimpinan inklusif yang menekankan pada keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, dan partisipasi aktif seluruh anggota organisasi menjadi semakin penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern.

Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gumas Alam Subur

Berdasarkan hasil uji PLS pada tabel 7 di PT. Gumas Alam menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan original sampel sebesar 0,453, nilai *t statistik* sebesar 4,990 >1,96 dan nilai signifikansi (*p-value*) 0,000 < 0,05. (Nissa et al., 2022) menjelaskan bahwa efikasi diri adalah evaluasi individu terhadap kemampuannya untuk menghadapi tantangan dan meraih sukses, yang memengaruhi pilihan aktivitas, penetapan tujuan, serta tingkat upaya dan ketekunan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan, Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi Pada PT.Gumas Alam Subur

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Gumas Alam Subur nilai signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) nilai original sample sebesar 0,407, dengan *t-statistic* sebesar 4,719 > 1,96 dan p value 0,000 < 0,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indirect effect melalui efikasi diri signifikan. Maka dapat disimpulkan tipe mediasi pada model jalur ini adalah adalah *complementary mediation* (*partial mediation*).

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan, Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi Pada PT.Gumas Alam Subur. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 134 responden. Seluruh responden merupakan karyawan pada PT Gumas Alam Subur.

Kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gumas Alam Subur. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan inklusif oleh para pemimpin di perusahaan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Pemimpin yang inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menghargai keberagaman, dan memberdayakan seluruh anggota tim untuk dapat berkontribusi secara optimal.
2. Gaya kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi diri karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang inklusif, seperti memberikan kesempatan berpartisipasi, mendengarkan pendapat karyawan, dan menghargai kontribusi setiap individu, mampu meningkatkan keyakinan diri karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
3. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri, gigih dalam menghadapi tantangan, sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efektif, yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka secara keseluruhan.
4. Kepemimpinan inklusif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi.Gaya kepemimpinan inklusif tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan efikasi diri karyawan. Hal ini mengungkap mekanisme psikologis penting dimana kepemimpinan inklusif bekerja, yaitu dengan terlebih dahulu membangun keyakinan diri pada karyawan yang kemudian mendorong peningkatan kinerja mereka.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih kepada Pemimpin PT. Gumas Alam Subur yang telah memberikan izin selama proses penelitian. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada seluruh karyawan sebagai responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di instansi terkait, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpianan inklusif dan efikasi diri.

DAFTAR PUSTAKA

Adolf, B., Afriana, M. R., & Kuning, U. L. (2024). *Peran Self Efficacy Pada Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Rokan Hilir*. *08*, 67–84.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Adhari, I. Z. (2021). Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja (Vol. 1). Cv. Penerbit Qiara Media.

Amal Danuarta Wijaya. 2024. "JUBIKOPS : Jurnal Bimbingan Konseling Dan Psikologi Dampak Rendahnya Self Efficacy Pada Mahasiswa Tingkat Akhir : Sebuah Studi Literatur" 4 (September): 115–26.

Budiman Bancin, John, Nurlia Eka Damayanti, Aprilita Aprilita, and Joice Josefina Novalina Banurea. 2024. "Pengaruh Promosi Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Peran Mediasi Citra Merk Di McDonald's Palangka Raya." Jurnal Manajemen Dan Organisasi https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.51251

Barus, Kharisma Yusuf, and Arini Novandalina. 2025. "Efikasi Diri Dan Keterlibatan, Kepemimpinan Dalam Mendorong Kinerja Karyawan" 23 (2): 221–40.

Cropanzano. 2020. "Social Exchange Theory (Teori," 14–35.

Ekowati, Y., & Hidayah, S. (2022). *Jurnal Magisma Vol. XI No. 1 – Tahun 2022 | 43 PENGARUH EFIKASI DIRI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. PHAPROS TBK WILAYAH JATENG DIY*. *XI*(1), 43–55.

Endarwati, 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*. *5*(07), 2092–2097. https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i7-32

Esi Rosita, Wahyu Hidayat, W. Y. (2021). *Uji validitas dan reliabilitas kuesioner perilaku prososial*. *4*(4), 279–284.

Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris edisi 2. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*

Hannes Leroy, Claudia Buengeler, Marlies Veestraeten, Meir Shemla1, and Inga J. Hoeve 2021. "*Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs"* journals.sagepub.com/home/gom.

Huliselan, Lastrianna Tampubolon Juanna Judith. 2025. "The Effect Of Inclusive *Leadership, Employee Well-Being, Corporate Culture, And Affective Commitment On Intrinsic Motivation And Employee Performance In Employees Of A Leading Bakery Company In Indonesia" 11 (September): 87–106.*

Leif Denti, Sven Hemlin 2020. "*Leadership And Innovation In Organizations: A Systematic Review Of Factors That Mediate Or Moderate The Relationship*":10.1142/S1363919612400075.

Lestari, Ella, Didit, Rahayu. 2020. "Pengaruh Efikasi Diri Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" 3 (2): 529–36.

Liana, Esti, Primadi Candra Susanto, and Devi Marlita. 2025. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas: Analisis Mentoring, Coaching, Efikasi Diri Dan Keterlibatan Kerja Pada Maskapai Di Indonesia" 25 (1): 104–24.

DOI: https://doi.org/10.54443/sibatik.v5i5.4664

Maria Merry Marianti Rizka Nugraha Pratikna Fernando Cindy Keziea Muntu. 2023 "*Do Creative And Innovative Leadership Affect Product Quality? Evidence From Culinary Msmes"*

Moderin, Dhita Hafizha Asri; 2024. "JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi)" 8 (1): 1293–1310.

M. Faisal Riza, Umar Nimran, M. Al Musadieq, Hamidah Nayati Utamia 2020"*The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance"*

Mufida Nurul Lailatul, Minullah, Riska Ayu Pramesthi. 2025. "Riska Ayu Pramesthi" 4 (5): 1085–1103.

Ramadhan, Rizki, Fitri Wulandari, Kinerja Karyawan, and Perilaku Inovatif. 2025. "Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Sebagai Variabel Mediasi" 7 (2): 346–56.

Rianasta, Dzaki Raikhan, and Ahyar Yuniawan. 2023. "ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan PLN UPT PERSERO Duri Kosambi)" 12:1–15.

Syafitri, Angel Aulia, Desi Permata Sari, and Chintya Ones Charli. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Haleyora Power Region 4 Sumatera Barat" 1 (9): 1811–17.