

PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF TERHADAP TEKANAN KINERJA DAN SUARA TIM MELALUI INOVASI TIM SEBAGAI MEDIATOR

Annisa Nurul Aini¹, Dwiarko Nugrohoseno²

Universitas Negeri Surabaya

Email: nisaaini1@gmail.com

Abstract

This study aims to determine and explain the Influence of Inclusive Leadership on Team Innovation through Team Voice and Performance Pressure as a mediator at PT. X Surabaya. This research is causality research using a quantitative approach. The sampling technique used non-probability sampling, namely purposive sampling on employees of PT. X Surabaya which uses Partial Least Square (PLS) statistical analysis with SmartPLS 3.0 software. This research explains that in today's complex and rapidly changing business environment, team innovation is increasingly important for the survival and success of organizations. Although the relevant literature highlights the importance of leadership in team innovation, previous research has mainly focused on transformational leadership and has yielded inconsistent results. To address this void, this study integrates goal setting theory into the input process output framework and proposes a moderated mediation model to examine the relationship between inclusive leadership and team innovation and performance pressure moderated the direct relationship between inclusive leadership and team voice as well as the indirect relationship between inclusive leadership and team innovation via team voice such that the relationships were stronger when performance pressure was high.

Keywords: *Inclusive Leadership, Performance Pressure, Team Innovation, Team Voice*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Tekanan Kinerja Dan Suara Tim Melalui Inovasi Tim Sebagai Mediator. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling yaitu purposive sampling pada karyawan PT. X Surabaya yang menggunakan analisis statistik Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.0. Penelitian ini menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan berubah dengan cepat saat ini, inovasi tim semakin penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi. Meskipun literatur yang relevan menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam inovasi tim, penelitian sebelumnya terutama berfokus pada kepemimpinan transformasional dan telah menghasilkan hasil yang tidak konsisten. Untuk mengatasi kekosongan ini, penelitian ini mengintegrasikan teori penetapan tujuan ke dalam kerangka keluaran proses input dan mengusulkan model mediasi yang dimoderasi untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan inovasi tim. Hasil analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa suara tim memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan inovasi tim dan tekanan kinerja memoderasi hubungan langsung antara kepemimpinan inklusif dan suara tim serta hubungan tidak langsung antara kepemimpinan inklusif dan inovasi tim melalui suara tim sedemikian rupa sehingga hubungan lebih kuat ketika tekanan kinerja tinggi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Inklusif, Tekanan Kinerja, Inovasi Tim, Suara Tim*

PENDAHULUAN

Inclusive Leadership terdiri dari sejumlah praktik yang berbeda. Atasan yang termasuk mengadvokasi inklusi pada bawahan atau karyawan, mendidik karyawan, mengembangkan kesadaran kritis, memelihara dialog, proses pengalihan pada keputusan inklusif dan strategi pembuatan kebijakan, dan menggabungkan pendekatan di seluruh bidang.

Jika proses kepemimpinan ingin inklusif, mereka perlu diatur untuk mengadvokasi inklusi. Hal ini karena advokasi dapat melawan resistensi umum terhadap ide dan praktik inklusif. Guru dan administrator sering menentang dimasukkannya siswa berkemampuan berbeda dalam pendidikan arus utama (Jeff Bailey, 2015).

Inclusive Leadership bersifat edukatif (Linda Evans, 2015). Mendidik seluruh komunitas sekolah tentang isu-isu inklusif adalah penting karena administrator, guru, siswa, dan orang tua, terutama mereka yang berada di lingkungan yang lebih beragam, umumnya mengetahui sedikit tentang satu dengan yang lainnya, tentang praktik eksklusif seperti rasisme, dan bagaimana mendekati dan menerapkan praktik inklusif. (Ryan, 2006).

Dengan menempatkan ini dan pendekatan serupa lainnya pada tempatnya tidak akan datang dengan mudah. Pasaunya, banyak kendala yang bisa menghalangi. Ini termasuk keengganan untuk mengakui atau mengakui praktik eksklusif (Ryan, 2006), meningkatnya antusiasme untuk ukuran akuntabilitas eksklusif (Alexander J. McNeil a.), Ru'diger Frey b, 2006), pendekatan manajerial yang memperkuat hierarki yang sudah mengakar (Blackmore, 2005), kebijakan yang menempatkan tanggung jawab atas apa yang terjadi dalam organisasi di tangan individu tunggal seperti administrator sekolah (Ryan, 2006), sinisme terhadap upaya untuk memberdayakan orang (Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). *Team-level predictors of innovation at work- A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of Applied Psychology, 94, 1128-1145..pdf*, n.d.) dan budaya yang memiliki kepercayaan pada pahlawan (Loeb, 1994). Terlepas dari rintangan yang begitu berat, perlu terus maju, melakukan segala upaya yang bisa untuk mengatasinya. Jika benar-benar tertarik untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik bagi umat manusia, maka dapat dimulai dengan menerapkan *inclusive leadership* dengan baik.

Penelitian *team innovation* telah mempelajari proses *team* sebagai bukti *team innovation*. Menghubungkan aliran penelitian ini dengan teori *transformational leadership* dapat membantu menjelaskan bagaimana dan kapan *transformational leadership* berdampak pada *team innovation*. Meskipun beberapa pekerjaan ini menunjukkan peran faktor seperti kesiapan untuk berubah (Renae A. Jones, 2005) dan keterbukaan untuk berubah (Wanberg & Banas, 2000), masalah bagi banyak organisasi yang peduli dengan *innovation* tampaknya bukan perubahan organisasi melainkan inovasi dalam produk dan layanan sebagai bagian dari proses bisnis reguler. Oleh karena itu, peneliti mengandalkan kerja dalam *team climate* yang lebih ditujukan langsung pada *team innovation*. Menurut (Eisenbeiss et al., 2008) teori *team climate* yang paling relevan di sini adalah *team climate* yang dikembangkan untuk

mengintegrasikan penelitian yang ada dan untuk mengidentifikasi faktor tim penting yang mempengaruhi *team innovation*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan untuk inovasi dan iklim untuk keunggulan adalah faktor kunci dalam kemampuan tim untuk berinovasi. Sedangkan dukungan untuk *innovation* yang memiliki fokus proses (yaitu, mencerminkan perilaku kooperatif dalam proses mewujudkan hasil), iklim keunggulan tampaknya memiliki fokus hasil (yaitu, mencerminkan perhatian bersama dengan kualitas hasil).

Mengintegrasikan teori *transformational leadership* dan teori *team climate*, peneliti mengusulkan model teoretis di mana pengaruh *transformasional leadership* pada *team innovation* dimediasi oleh dukungan untuk *innovation* dan dimoderasi oleh iklim untuk keunggulan. Dengan demikian, memperluas karya teoritis dan empiris West, di mana ia mengusulkan dan menguji secara eksklusif efek utama dukungan untuk inovasi dan iklim untuk keunggulan pada *team innovation* (Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). *Team-level predictors of innovation at work- A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of Applied Psychology, 94, 1128-1145..pdf*, n.d.).

Berdasarkan karya (Eisenbeiss et al., 2008) dalam *team climate*, tim mengusulkan bahwa iklim untuk keunggulan memoderasi hubungan antara dukungan untuk *innovation* dan *team innovation*. Iklim untuk keunggulan adalah konsep tingkat *team* dan mengacu pada norma kelompok bersama untuk keunggulan. Pada norma ini tidak secara khusus berhubungan dengan *innovation* tetapi mencerminkan perhatian yang lebih umum dengan keunggulan kinerja tugas (Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). *Team-level predictors of innovation at work- A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. Journal of Applied Psychology, 94, 1128-1145..pdf*, n.d.). Iklim untuk keunggulan tidak selalu diharapkan untuk dimasukkan ke dalam kuantitas *team innovation*, tetapi diusulkan untuk membuat *innovation* lebih memungkinkan yang berkualitas tinggi (Eisenbeiss et al., 2008). Oleh karena itu, mereka mengusulkan bahwa *team climate* untuk keunggulan merupakan moderator penting dari hubungan antara dukungan untuk *innovation* dan *team innovation*, karena iklim untuk keunggulan tingkat tinggi dapat memastikan kualitas ide yang dihasilkan dan diimplementasikan.

Performance Pressure dapat meningkatkan minat intrinsik karena dua alasan. Ketika individu bertujuan untuk mengurangi pengalaman negatif dari *performance pressure*, mereka akan menerapkan keragaman keterampilan yang lebih besar dan kemampuan tingkat tinggi yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Maka, mereka akan menyelidiki cara yang lebih bijaksana untuk tampil lebih efektif yang berangkat dari rutinitas, memanfaatkan lebih banyak keterampilan dan kemampuan khusus mereka. Menurut (Wall, 2019), model karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa variasi keterampilan tersebut dan penggunaan keterampilan tingkat lanjut akan menghasilkan peningkatan minat kerja intrinsik. Variasi keterampilan dan penggunaan keterampilan tingkat tinggi telah dikaitkan dengan minat dan kepuasan kerja intrinsik yang lebih besar

(O'brien, 2007). Kedua, *psychological stress* yang Performance Pressure dapat meningkatkan minat intrinsik karena dua alasan. Pada individu bertujuan untuk mengurangi pengalaman negatif dari *performance pressure*, mereka menerapkan keragaman keterampilan yang lebih besar dan kemampuan tingkat tinggi yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Maka, mereka menyelidiki dengan cara yang lebih bijaksana untuk tampil lebih efektif yang berangkat dari rutinitas, memanfaatkan lebih banyak keterampilan dan kemampuan khusus mereka. Menurut (Wall, 2019), model karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa variasi keterampilan tersebut dan penggunaan keterampilan tingkat lanjut untuk menghasilkan peningkatan minat kerja intrinsik. Variasi keterampilan dan penggunaan keterampilan tingkat tinggi telah dikaitkan dengan minat dan kepuasan kerja intrinsik yang lebih besar (O'brien, 2007). Kedua, *psychological stress* yang terkait dengan kebutuhan untuk memenuhi persyaratan kinerja tinggi untuk meningkatkan pengeluaran energi karyawan pada tugas-tugas yang diperlukan dan penyerapan di dalamnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi sejauh mana *performance pressure* berfungsi sebagai mekanisme psikologis dimana imbalan kinerja-kontingen berdampak pada minat intrinsik dan akhirnya kreativitas. Analisis ini berbeda dari pandangan kontemporer tentang minat intrinsik yang sering berfokus pada pengembangan keadaan emosional atau kognitif positif, seperti persepsi penentuan nasib sendiri, sebagai sarana untuk meningkatkan minat tugas intrinsik (Ryan, 2006). Seperti yang dibahas secara lebih rinci di bawah, memberikan saran bahwa *performance pressure* mendorong individu untuk menggunakan keterampilan tingkat tinggi dan lebih berkonsentrasi pada tugas, yang mengarah pada motivasi dan kreativitas intrinsik yang lebih besar.

Performance Pressure yang dihasilkan dari imbalan yang diharapkan untuk kinerja tinggi harus mengarah pada peningkatan kreativitas, serta minat intrinsik. Minat intrinsik dapat memberikan kontribusi penting untuk kreativitas. Karyawan yang sangat tertarik dengan pekerjaan mereka jauh lebih bersedia mengambil risiko, mempertimbangkan beragam solusi untuk masalah, dan bertahan dalam menerjemahkan ide-ide awal menjadi *innovation* yang bisa diterapkan (Shalley et al., 2004).

Peneliti mengusulkan bahwa penting untuk mempertimbangkan isi *team voice* saat memeriksa dampaknya terhadap proses dan hasil *team*. Menggambar pada teori fokus peraturan (E. Tory Higgins, James Shah, 2015) berpendapat bahwa *team voice* promotif dan *team voice* penghalang membantu tim mencapai hasil kolektif yang berbeda yaitu, peningkatan kinerja produktivitas tim dan peningkatan kinerja keselamatan tim, masing-masing. Lebih lanjut, lalu mengidentifikasi mekanisme dimana *Team Voice* promotif dan penghalang secara unik mempengaruhi hasil *team* serta kondisi batas untuk pengaruh tersebut. Sebaliknya, *team voice* yang menghalangi memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja keselamatan *team*. Hubungan antara *team voice* promotif dan peningkatan kinerja produktivitas *team* dimediasi oleh *team innovation*, dan hubungan antara *team voice* yang menghalangi dan peningkatan kinerja keselamatan *team* dimediasi

oleh pemantauan *team*. Selain itu, efek tidak langsung dari *Team Voice* yang menghalangi pada peningkatan kinerja keselamatan *team* melalui pemantauan *team* lebih kuat ketika kinerja keselamatan *team* sebelumnya lebih rendah. Dengan membahas implikasi teoritis dan praktis dari temuan ini. (Catatan Database PsycInfo (c) 2020 APA, semua hak dilindungi undang-undang).

Sejauh mana anggota tim pada *team voice* secara keseluruhan terlibat dalam ekspresi pendapat, keprihatinan, atau ide tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsak, 2019), dapat menjadi penting untuk kesuksesan kolektif. *Team voice* mewakili properti *consensual team*. *Team voice* muncul ketika ada kesepakatan dalam *team* bahwa anggota, secara umum, menyumbangkan pendapat, perhatian, atau ide yang terkait dalam pekerjaan mereka kepada *team*. Itu adalah, *team voice* mengacu pada komunikasi yang dimulai oleh anggota satu dengan lainnya dalam *team*. Dalam penjelasan ini, berfokus pada *voice in the team* karena tujuannya adalah untuk memeriksa bagaimana sifat komunikasi dalam *team* dapat membantu meningkatkan proses dan hasil *team*.

TINJAUAN PUSTAKA

Inclusive Leadership

Inclusive Leadership memahami peran mereka dalam hal dukungan dan bantuan sebagai lawan dari perintah dan kontrol, dan menawarkan anggota tim sumber daya yang diperlukan, kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan untuk melakukan pekerjaan mereka (Carmeli et al. 2010) oleh karena itu, *inclusive leadership* dapat meningkatkan *team innovation* secara signifikan. Selain itu, *inclusive leadership* sangat penting untuk menciptakan *innovative team* karena mereka dapat meningkatkan motivasi yang melekat pada anggota *team* dengan menunjukkan kepedulian tentang minat, harapan, dan perasaan anggota *team* dan dengan menjadi tersedia dan dapat diakses oleh kebutuhan anggota tim untuk pencapaian, perkembangan, dan pertumbuhan (Carmeli et al. 2010).

Pada saat yang sama, sebagai semacam *relational leadership*, *inclusive leadership* efektif untuk pengembangan hubungan emosional yang kuat dan hubungan interpersonal dengan anggota *team* dengan mempraktikkan perilaku dukungan sosio-emosional (Hollander 2009). Keterikatan emosional dan hubungan pertukaran berkualitas tinggi ini mungkin merupakan kekuatan lain yang meningkatkan *innovation in the team* (Mumford et al. 2002).

Selain itu, seperti telah dibahas sebelumnya, salah satu karakteristik *inclusive leadership* adalah keterbukaan. *Inclusive leader* mengenali dan menghormati perbedaan individu di antara anggota *team*, mengundang anggota *team* untuk mengungkapkan pendapat dan perhatian mereka, mendengarkan dengan tulus ide dan saran anggota *team*, dan mendorong *team*, anggota untuk mencoba pendekatan yang berbeda tanpa khawatir mereka mungkin dikritik dan dihukum (Carmeli et al. 2010). Dengan demikian menurut (Hollander 2009) *inclusive leadership* memastikan bahwa semua anggota *team* merasa diakui dan dihargai dalam keunikan dan perbedaan mereka ini akan mengurangi tekanan untuk

mempertahankan konsensus dan, dengan demikian, meningkatkan sejauh mana anggota tim menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide baru.

Menurut penelitian dari (Detert & Trevino 2010), telah menunjukkan bahwa dibandingkan dengan sikap kepemimpinan lain, perilaku keterbukaan pemimpin yang sangat spesifik ini mengirimkan sinyal terkuat bahwa ide yang berbeda dan alternatif diterima dengan demikian, anggota *team* lebih mungkin mengembangkan ide-ide kreatif dan terlibat dalam kegiatan inovatif. Lebih lanjut, karena *team innovation* bukanlah tindakan individu tetapi pencapaian kolektif, tidak hanya mengandalkan motivasi dan keterampilan anggota *team* tetapi juga tergantung pada apakah *team* memiliki iklim yang mendukung *innovation* (Mumford et al. 2002). Dengan mencontohkan dengan adanya norma keterbukaan, *inclusive leadership* membentuk dan memelihara lingkungan kerja yang baik dan norma budaya dalam tim yang dicirikan oleh keterbukaan terhadap perspektif dan tantangan yang berbeda serta toleransi terhadap keragaman dan ketidakpastian; ini penting untuk memprovokasi anggota tim untuk menghasilkan solusi kreatif dan dengan demikian, dapat memimpin tim untuk tampil secara inovatif (Carmeli et al. 2010).

Menurut (Carmeli et al. 2010) dengan mencontohkan norma keterbukaan, *inclusive leadership* membentuk dan memelihara lingkungan kerja yang baik dan norma budaya dalam tim yang memiliki ciri keterbukaan terhadap perspektif dan tantangan yang berbeda serta toleransi terhadap keragaman dan ketidakpastian; ini penting untuk memprovokasi anggota tim untuk menghasilkan solusi kreatif dan dengan demikian, dapat memimpin tim untuk tampil secara inovatif.

Team Innovation

Team innovation didefinisikan sebagai generasi dan implementasi ide-ide baru, prosedur, atau proses dalam sebuah tim, yang berguna bagi tim (Eisenbeiss et al., 2008). Ini adalah proses kompleks yang tidak terjadi begitu saja tetapi membutuhkan komitmen sumber daya kunci dan strategis (Martins & Terblanche, 2003), serta otonomi untuk menghasilkan ide dan pemecahan masalah secara kreatif (Zhou, 1998). Oleh karena itu, tingkat dukungan dan dorongan yang diberikan seorang pemimpin kepada anggota tim untuk mengambil inisiatif dan mengeksplorasi solusi inovatif kemungkinan akan mempengaruhi tingkat *team innovation* yang sebenarnya (Martins & Terblanche, 2003).

Team Voice

Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan masukan mereka benar-benar dihargai dan dianggap serius oleh para *inclusive leadership*, mereka lebih cenderung untuk meningkatkan perasaan harga diri dan kewajiban untuk menyuarakan keprihatinan dan gagasan mereka dan dengan demikian meningkatkan motivasi dan kemauan mereka untuk menunjukkan perilaku bersuara (Detert & Trevino 2010). Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan di atas, diharapkan adanya hubungan yang positif antara *inclusive leadership* dan *team voice*.

Lebih jauh, peneliti berpendapat bahwa *team voice* dapat memicu *innovation* dalam *team*. Seperti yang telah disebutkan di atas, *team innovation* adalah proses rumit yang terdiri setidaknya dua tahapan berbeda, yaitu konseptualisasi ide yang melibatkan pembentukan ide kreatif dan implementasi ide yang menggambarkan realisasi ide kreatif ke dalam praktik (Anderson 2009).

Team voice dapat mengarah pada peningkatan generasi ide-ide baru melalui promosi berbagi dan integrasi pengetahuan dan informasi. Secara khusus, sebagai proses team yang penting yang memungkinkan pengetahuan dan wawasan yang berbeda dari anggota team untuk dibagikan dan perspektif serta ide yang berbeda untuk dibahas secara menyeluruh dalam *team* (Pine & Dyne, 1998), *team voice* dapat memainkan peran penting dalam mendorong *innovation* dalam team.

Dalam hal ini, dengan memusatkan perhatian pada masalah operasional yang penting (Ye et al. 2019), mencegah gerakan prematur menuju konsensus (Ye et al. 2019) dan merangsang evaluasi ulang status quo (Detert & Trevino 2010) *team voice* akan memaksa anggota *team* untuk memikirkan kembali dan merefleksikan perspektif mereka dan mempertimbangkan faktor-faktor yang sebelumnya tidak mereka pertimbangkan (Zahavy & Somech 2006). Akibatnya, tindakan ini meningkatkan hasil *innovative team*. Selain itu, voice dapat mendorong anggota team untuk berpikir secara berbeda, memperkenalkan lebih banyak alternatif strategis, dan menimbulkan pertimbangan yang lebih hati-hati tentang kelayakan alternatif tersebut dengan demikian kondusif untuk implementasi yang sukses *team innovation* (Morrison 2011).

H1: Inclusive Leadership berpengaruh signifikan positif terhadap Team Innovation

Menurut (Detert & Trevino 2010), dalam hal ini dengan memusatkan perhatian pada masalah operasional yang penting. Menurut (Ye et al. 2019) mencegah gerakan prematur menuju konsensus dan merangsang evaluasi ulang status quo (Detert & Trevino 2010).

H2: Inclusive Leadership berpengaruh positif terhadap Team Innovation dimediasi oleh Team Voice.

Performance Pressure

Performance Pressure mencerminkan pola pikir atau keyakinan bahwa kinerja saat ini tidak cukup untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan kemungkinan besar bisa mempengaruhi bagaimana anggota *team* mengevaluasi dan menanggapi *inclusive leadership*, dengan demikian mempengaruhi efektivitas *inclusive leadership* untuk mempromosikan *team voice* (Gardner 2012). Secara khusus, Performance Pressure sebagai faktor terkait ketidakpastian sering menyebabkan kecemasan dan membawa ketidakpastian (Ye et al. 2019).

Oleh karena itu, tampaknya tekanan kinerja tinggi dapat berfungsi sebagai konteks penting yang bisa memperkuat efek positif dari *inclusive leadership* pada *team voice*. Konsisten dengan pandangan ini, beberapa peneliti telah menyoroti pentingnya kepemimpinan di saat-saat tekanan dan menyimpulkan bahwa “pengikut memandang pemimpin mereka sebagai sumber kepastian dan dengan demikian mungkin lebih memperhatikan bimbingan dan tindakan mereka”.

Team Voice

Selain itu menurut teori penetapan tujuan, memenuhi kriteria kinerja tinggi dapat mengaktifkan keadaan kewaspadaan dan semangat guna meningkatkan tanggung jawab dan akuntabilitas team untuk memberikan kualitas hasil (Gardner 2012). Insentif ini selanjutnya dapat memotivasi anggota *team* untuk memanfaatkan sepenuhnya *inclusive leadership* dan lebih efektif memanfaatkan *inclusive leadership* untuk mendorong *team voice* yang sangat penting untuk pencapaian standar kinerja *team* (Gardner 2012).

Sebaliknya, jika *performance pressure* rendah, *inclusive leadership* kecil kemungkinannya untuk memimpin dengan pengembangan *team voice*. Karena *performance pressure* rendah ditandai dengan kepastian dapat diprediksi, dan situasi rutin, dan dikaitkan dengan tingkat kecemasan yang rendah (Gardner 2012), anggota tim mungkin tidak harus bergantung pada dukungan pemimpin mereka untuk mencapai tujuan kinerja mereka. Dengan kata lain, karena anggota *team* cenderung menganggap situasi mengancam atau menuntut ketika tekanan kinerja rendah, mereka mungkin kurang sensitif terhadap efek positif dari *inclusive leadership*. Dalam situasi seperti itu, meskipun *inclusive leadership* mendorong anggota *team* untuk bersuara, anggota *team* yang kurang responsif terhadap harapan ini. *Inclusive leadership* cenderung tidak dievaluasi dengan baik oleh anggota *team* di bawah *performance pressure* rendah daripada di bawah tekanan tinggi. Akibatnya, perlakuan menguntungkan dari *inclusive leadership* kurang menonjol di bawah *performance pressure* rendah dan memiliki efek pengurangan pada perilaku *team voice*.

Dalam situasi seperti itu, meskipun *inclusive leadership* mendorong anggota *team* untuk bersuara, anggota pada *team* mendapat kurangnya responsif terhadap harapan ini. *Inclusive leadership* cenderung tidak dievaluasi dengan baik oleh anggota *team* di bawah *performance pressure* rendah daripada di bawah tekanan tinggi. Akibatnya, perlakuan menguntungkan dari *inclusive leadership* kurang menonjol di bawah *performance pressure* rendah dan memiliki efek pengurangan pada perilaku *team voice*.

H3: *Performance Pressure* memoderasi pengaruh signifikan positif antara *Inclusive Leadership* dan *Team Voice*.

Menurut ((Edwards & Lambert 2007), dalam kombinasi berdasarkan hubungan yang diprediksi dalam Hipotesis 2 dan 3, kami mengusulkan bahwa hubungan yang dimediasi antara *inclusive leadership* dan *team innovation* melalui *team voice* akan bergantung pada

performance pressure. Hasil analisis regresi hirarkis menunjukkan bahwa team voice memediasi hubungan antara inclusive leadership dan team innovation and performance pressure memoderasi hubungan langsung antara inclusive leadership dan team voice serta hubungan tidak langsung antara inclusive leadership dengan team innovation melalui team voice sehingga hubungan menjadi lebih kuat ketika performance pressure tinggi.

H4: Inclusive Leadership dan Team Innovation berpengaruh signifikan positif melalui Team Voice dimoderasi oleh Performance Pressure.

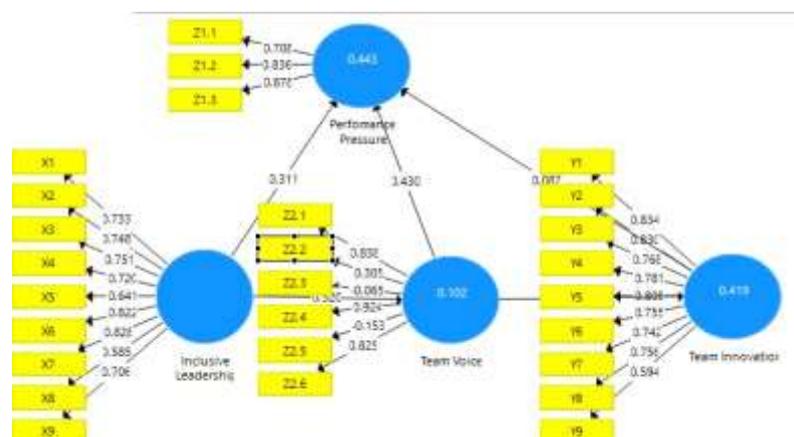
METODE

Penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan penelitian kausal yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis statistik pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 3.0. Karakteristik responden disini mencakup jenis kelamin, usia, status, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity

Pengujian convergent validity dengan loading factor (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut yang nilainya $> 0,5$ dianggap signifikan (Sudibjo, 2021).



Gambar 1. 1 Model penelitian PLS 3.0

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai composite reliability harus lebih besar dari 0,7 (Sudibjo, 2021) meskipun nilai 0,6 masih diterima (Hair et al, 2008 dalam Jogiyanto, 2021). *Cronbach alpha* nilai cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk.

Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Tabel 1 COMPOSITE RELIABILITY and CRONBACH'S ALPHA

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Inclusive Leadership</i>	0,910	0,894
<i>Performance Pressure</i>	0,851	0,734
<i>Team Innovation</i>	0,927	0,911
<i>Team Voice</i>	0,688	0,671

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Tabel 2 Analisis R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R Square
<i>Inclusive Leadership</i>	0,231	0.215
<i>Team Innovation</i>	0,435	0.411
<i>Team Voice</i>	0,337	0.309

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Nilai R Square sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Chin memberikan kriteria nilai R Square sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah. Oleh karena Adjusted R Square kurang dari 33% maka pengaruh semua konstruk eksogen X1 dan X2 terhadap Y termasuk lemah.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan *Inclusive Leadership* sebesar 0.231 dengan nilai Adjusted R Square 0.215. Maka, dapat dijelaskan bahwa secara serentak mempengaruhi *Inclusive Leadership* sebesar 0.215 atau 21,5% termasuk lemah. Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan *Team Innovation* sebesar 0,435 dengan nilai Adjusted R Square 0.411. Maka, dapat dijelaskan bahwa secara serentak mempengaruhi *Team Innovation* sebesar 0.411 atau 41,1%. Oleh karena Adjusted R Square lebih dari 33% namun kurang dari 67% maka pengaruh *Team Innovation* termasuk sedang. Nilai R Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan *Team Voice* sebesar 0.337 dengan nilai Adjusted R Square 0.309. Maka, dapat dijelaskan bahwa secara serentak mempengaruhi *Team Voice* sebesar 0.309 atau 30,9% termasuk lemah.

Tabel 3 PATH COEFFICIENTS & INDIRECT EFFECT

Original	T-	Keterangan
<i>Inclusive Leadership -> Performance Pressure</i>	0,311 1,444	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Inclusive Leadership -> Team</i>	0,320 1,187	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)

Voice			Signifikan)
<i>Team Innovation -> Performance Pressure</i>	0,087	1,408	$\leq 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Team Voice -> Performance Pressure</i>	0,430	2,609	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Team Voice -> Team Innovation</i>	0,647	6,512	$\geq 1,96$ (Signifikan)

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil pada tabel 2 diatas, menunjukkan bahwa nilai t-statistik *Inclusive Leadership* terhadap *Performance Pressure* sebesar $1,444 \leq 1,96$. Dengan hal ini menunjukkan bahwa antara variabel *Inclusive Leadership* dan *Performance Pressure* Tidak berpengaruh secara signifikan. Untuk hasil dari nilai t-statistik *Inclusive Leadership* terhadap *Team Voice* sebesar $1,187 \leq 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa antara variabel *Inclusive Leadership* dan *Team Voice* Tidak berpengaruh secara signifikan. Hasil t-statistik *Team Innovation* terhadap *Performance Pressure* sebesar $1,408 \leq 1,96$. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Team Innovation* dan *Performance Pressure*.

Sedangkan untuk hasil nilai t-statistik *Team Voice* terhadap *Performance Pressure* sebesar $2,609 \geq 1,96$. Hal ini menjelaskan bahwa antara variabel *Team Voice* dan *Performance Pressure* berpengaruh secara signifikan. Hasil dari nilai t-statistik *Team Voice* terbukti berpengaruh terhadap *Performance Pressure* $2,609 \geq 1,96$. Hasil dari nilai t-statistik *Team Voice* terbukti berpengaruh terhadap *Team Innovation* $6,512 \geq 1,96$ (Signifikan).

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Performance Pressure

Hasil penelitian (Ye et al. 2019) membuktikan adanya pengaruh *performance pressure* terhadap *inclusive leadership*, maknanya kualitas dan kemampuan seseorang inclusive leadership yang bagus berpengaruh terhadap performance pressure yang diberikan kepada karyawannya, hasil ini turut mendukung penelitian yang menunjukkan bahwa team di bawah performance pressure tinggi lebih menerima *inclusive leadership* mereka. Selanjutnya berdasarkan wawancara singkat dengan bapak L menyatakan bahwa setiap karyawan harus multitasking walaupun tidak sesuai dengan pekerjaan yang karyawan bisa atau sesuai jurusan. Dengan adanya pengaruh dari inclusive leadership dari suatu perusahaan juga dapat terwujud apabila perusahaan tersebut memperhatikan kesejahteraan karyawan, mampu memotivasi agar memiliki semangat kerja yang tinggi, serta mampu meminimalisasi faktor yang dapat menjadi pemicu terjadinya tekanan di tempat kerja.

Dilihat dari kekuatan untuk melawan performance pressure karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi adalah karyawan yang tidak pesimis ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya. *performance pressure* adalah suatu kondisi psikologis sebagai hasil karyawan terhadap interaksi antara dirinya dengan lingkungan kerjanya dimana interaksi tersebut menimbulkan gangguan fisiologis dan psikologis sebagai akibat ketidakseimbangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapinya.

Apabila karyawan mengalami performance pressure, tidak menutup kemungkinan dapat mempengaruhi employee performance. Dampak dari tekanan ini yaitu sulit

berkonsentrasi saat diberikan pekerjaan dan mudah lelah. Hal ini yang bisa mengganggu keterlambatan proses kinerja karyawan di kantor. Ketika karyawan menghadapi tekanan yang tinggi maka energi dalam karyawan akan tercurah untuk menghadapi tekanan tersebut. Sehingga energi karyawan untuk melakukan pekerjaan semakin berkurang dan kinerja yang dilakukan karyawan menjadi kurang optimal. Apabila kinerja karyawan buruk maka hasil pekerjaan menjadi kurang maksimal, bahkan terkesan tidak beraturan.

Pengaruh Inclusive Leadership terhadap Team Voice

Hasil penelitian membuktikan kurang adanya pengaruh inclusive leadership terhadap team voice. Maksudnya kualitas dan kemampuan seseorang inclusive leadership kurang berpengaruh terhadap team voice. Hasil dari penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh (Becker et al 2015) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dari inclusive leadership terhadap team voice. Berdasarkan informasi yang didapat melalui wawancara singkat dengan bapak L yang menyatakan bahwa sering diadakan musyawarah ke semua karyawan setiap ada masalah, namun selalu terjadi adu domba di dalam lingkup kerja.

Informasi dapat bersumber dari mana saja, salah satunya berasal dari lingkungan sosial (*social sources of information*). Lingkungan sosial meliputi networking, pimpinan, rekan kerja, bawahan dan forum diskusi. Literatur dalam bidang psikologi sosial juga menyatakan bahwa orang lain disekitar individu merupakan sumber informasi yang sangat penting. Mengingat pentingnya ketersediaan informasi dalam pengembangan organisasi seharusnya menjadi perhatian khusus bagi organisasi. Seharusnya yang menjadi pertanyaan mendasar adalah kenapa ada karyawan yang mau bersuara dan ada karyawan yang enggan untuk menyampaikan ide atau informasi yang dimiliki untuk kemajuan organisasi.

Ditinjau dari pertanyaan mengapa ada karyawan yang bersedia mengutarakan ide, informasi atau kritik dan saran ke organisasi, namun ada pula yang memilih untuk menyimpan informasi dan ide yang dimilikinya. Ada beberapa faktor individu yang berpengaruh yang muncul dalam *voice* yaitu keyakinan dalam diri karyawan berupa ide apakah bisa berguna atau tidak, memberikan rasa aman ketika memberikan masukan atau saran dan kritik yang membangun tidak akan terjadi gangguan dalam hubungan antara karyawan dengan atasan dan tidak diberikan sanksi ketika karyawan memberikan pendapat dan bertolak belakang dengan atasan. Semakin lama karyawan bekerja di suatu organisasi maka mempengaruhi terjadinya *voice*, dikarenakan banyaknya interaksi antara karyawan yang sudah lama bekerja dengan atasan sehingga munculnya pemahaman yang sama terhadap atasan dan menjadi budaya organisasi. Status karyawan tetap atau kontrak dan posisi jabatan juga berpengaruh terhadap munculnya *voice* sehingga terjadinya hubungan antara semakin tinggi jabatan karyawan dengan atasan, maka timbul rasa bertanggung jawab yang tinggi saat memberikan masukan ke organisasi.

Pengaruh Team Innovation terhadap Performance Pressure

Hasil penelitian membuktikan kurang adanya pengaruh *performance pressure* terhadap *team innovation*. Team adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan berkoordinasi mengenai suatu pekerjaan dan usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Kerjasama *team* yang baik dibutuhkan untuk dapat mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mencapai sasaran dan tujuan pada suatu perusahaan atau organisasi, sehingga suatu organisasi menyusun unit-unit kerja yang lebih kecil dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang telah disesuaikan dan sangat jelas, sehingga karyawan mengacu pada standar pencapaian tugas yang sudah ditetapkan sesuai aturan masing-masing bagian unit-unit kerja. Laporan kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan.

Laporan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan kata lain, laporan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program pelaksanaan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rumusan skema strategis (strategic planning suatu organisasi).

Pengaruh Team Voice terhadap Performance Pressure

Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh *team voice* terhadap *performance pressure* bahwa adanya musyawarah di setiap masalah atau isu-isu yang beredar di lingkungan kerja, sering terjadi isu-isu yang kurang positif yang mempengaruhi kinerja tim, namun di setiap musyawarah selalu menghasilkan kesepakatan yang positif sesuai dengan wawancara dengan bapak L bahwa sering diadakan musyawarah ke semua karyawan setiap ada masalah, namun selalu terjadi adu domba di dalam lingkup kerja.

Maknanya *team voice* dan *performance pressure* berjalan berdampingan melalui keterikatan musyawarah yang dijunjung tinggi oleh berbagai pihak, dengan catatan menghargai dan menjunjung tinggi voice terbanyak.

Tekanan yang terjadi dan berlangsung terus menerus berpotensi menimbulkan kecemasan. Efek paling merugikan dari gangguan kecemasan yang sering dialami yaitu stress. Menurut perusahaan *performance pressure* bukanlah masalah yang besar dan menjadi problema kehidupan yang berkepanjangan. Namun *performance pressure* yang dihadapi di dunia pekerjaan harus dijadikan sebagai sarana agar dapat terhindar dari beban dan pikiran yang berat serta dapat dijadikan sebagai sebuah proses kehidupan agar menjadi lebih matang menghadapi kehidupan.

Pengaruh Team Voice terhadap Team Innovation

Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh *team voice* terhadap *team innovation* saat karyawan menyalurkan dan memberikan ide atau masukan diperlukan keberanian yang

sangat besar, terutama *employee voice* tersebut bertentangan ataupun perubahan ide innovation. Salah satu contohnya seorang karyawan memberikan ide tentang kerja yang lebih efektif dan efisien dari budaya kerja yang sudah diterapkan selama ini di perusahaan, hal tersebut bisa menyinggung suatu kebijakan cara kerja yang sudah ditetapkan dan diterapkan oleh atasan. Jadi *psychological safety* menjadi hal penting untuk terjadinya *employee voice*. Pemimpin memiliki peran besar menciptakan *psychological safety* bagi karyawan untuk menyampaikan ide yang dimiliki. Kualitas hubungan timbal balik atasan dan bawahan (*leader member exchange*) menjadi kunci terciptanya *psychological safety*. Pada kualitas LMX yang tinggi, bawahan mengidentifikasi diri lebih dekat dengan pimpinan dan menilai positif pemimpin karena status in-group mereka. Pada status in-group tersebut menciptakan hubungan yang saling percaya, saling suka dan hormat dan karyawan dengan suka cita akan bersedia menyampaikan ide yang dimiliki untuk kemajuan organisasi tanpa diminta dan tanpa rasa takut.

Perusahaan atau organisasi yang memiliki value bahwa suara karyawan itu penting untuk perkembangan organisasi yang menciptakan sistem dan fasilitas dimana karyawan dapat menyalurkan dan memberikan ide yang dimiliki. Perusahaan tersebut juga mengadakan forum berguna untuk menganalisis seberapa banyak karyawan ingin terlibat saat memberikan, menyampaikan pendapat dalam perusahaan, sehingga perusahaan memberikan fasilitas sarana dan prasarana berupa ruang yang berguna untuk bebas interaksi dan menampung sebuah ide atau pendapat baik berupa kuesioner, kotak saran, mengisi website sebagai ruang diskusi terbuka baik kelompok kecil dalam departemen maupun unit kerja lainnya. Ketika karyawan memberikan suatu kuesioner, surat di kotak saran dan akan mengisi website akan terjamin kerahasiaan identitasnya dan akan diberikan reward apabila karyawan bersedia menyampaikan ide/masalahnya dan diaplikasikan oleh perusahaan.

Perusahaan bisa dikatakan sukses di pangsa pasar, ketika perusahaan memiliki kemampuan dalam berinovasi untuk mengatasi perubahan pasar yang cepat dan signifikan maka suatu perusahaan wajib menerapkan budaya inovasi dan tertanam dalam budaya perusahaan. Innovation wajib disertakan dan diterapkan ke dalam tugas penting dan diwujudkan ke dalam tugas keseharian karyawan, baik setiap kelompok, individu lama ataupun individu baru masuk ke dalam perusahaan wajib memahami budaya inovasi dan idealisme suatu perusahaan. Pentingnya memahami budaya inovasi dan idealisme berguna untuk tidak membingungkan yang harus dilakukan oleh karyawan dan wajib mendukung *innovation*. Idealisasi merupakan rancangan sebuah ide-ide asli dari seseorang. Proses *innovation* merupakan perubahan yang lebih terstruktur, efektif dan efisien sehingga memungkinkan penerapan prioritas sebuah ide atau gagasan dalam bisnis yang benar-benar efektif dan efisien.

Salah satu strategi di dunia bisnis yaitu berlomba-lomba menciptakan dan merealisasikan sebuah ideation dan innovation berupa produk. Ide tidak dapat divalidasi, diprioritaskan dan direalisasikan tanpa adanya proses *innovation*. Divisi program pembangunan *team* memiliki peran dalam mendemonstrasikan konsep tersebut dengan kegiatan yang lebih

praktis, mudah dipahami dan mudah diingat. Dalam program tersebut terjadi *chain reaction* dari karyawan, misalnya *team* diberikan serangkaian ide-ide yang ada dan bertugas menyusun, memprioritaskan dan pada akhirnya membangun dan merealisasikan ide-ide yang ada innovation juga dapat diterapkan dan direalisasikan dalam berbagai tingkatan, terutama tingkatan mikro yang berguna untuk berbagi tugas. Program pembangunan *team* menunjukkan bahwa hal tersebut sangat praktis. Dengan mengikuti sebuah aturan dan berurutan sesuai rencana dalam memutuskan bagaimana caranya mengimplementasikannya, *team* dapat berinovasi dalam melakukan kegiatan terbaik dalam menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu terbatas. Sebuah *team* bisa dikatakan berhasil ketika mampu menunjukkan budaya inovatif melalui penerapan hasil pemikiran asli karyawan dengan melakukan perubahan dalam pelaksanaan dan proses. Selama program pengembangan *team* dan mengimplementasikan di berbagai tugas karyawan, ada beberapa yang tampak jelas beberapa *team* lebih unggul daripada yang lain karena program tersebut mampu menunjukkan teknik diskusi yang baik dan benar dalam acara tanya jawab dan membantu dalam berbagai pengetahuan tentang teknik-teknik innovation apa saja yang ada di dunia bisnis.

PENUTUP

Inclusive Leadership, Demikian pula, ketika inclusive leadership tersedia dan dapat diakses oleh anggota *team*, ketidakpastian dan kecemasan anggota *team* diminimalkan, sehingga memungkinkan mereka untuk melepaskan penyesalan mereka, berbagi informasi secara terbuka, dan mengekspresikan pemikiran atau pendapat mereka dengan lebih nyaman.

Team Voice, Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan masukan mereka benar-benar dihargai dan dianggap serius oleh para *inclusive leadership*, mereka lebih cenderung untuk meningkatkan perasaan harga diri dan kewajiban untuk menyuarakan keprihatinan dan gagasan mereka dan dengan demikian meningkatkan motivasi dan kemauan mereka untuk menunjukkan perilaku bersuara. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan di atas, diharapkan adanya hubungan yang positif antara *inclusive leadership* dan *team voice*.

Lebih jauh, peneliti berpendapat bahwa *team voice* dapat memicu innovation in the team. Seperti yang telah disebutkan di atas, *team innovation* adalah proses rumit yang terdiri setidaknya dua tahapan berbeda, yaitu konseptualisasi ide yang melibatkan pembentukan ide kreatif dan implementasi ide yang menggambarkan realisasi ide kreatif ke dalam praktik. *Team voice* dapat mengarah pada peningkatan generasi ide-ide baru melalui promosi berbagi dan integrasi pengetahuan dan informasi.

Team Innovation, Selain itu beberapa ahli berpendapat bahwa inovasi biasanya dimulai dengan respon terhadap masalah yang dirasakan, ketidakcukupan, atau proses sub-optimal. Dengan kata lain, *team innovation* adalah tindakan tidak konvensional yang membutuhkan penolakan atau modifikasi ide yang diterima sebelumnya, berpikir «di luar kotak» dan melampaui rutinitas dan asumsi umum.

Performance Pressure, Variabel ini mencerminkan pola pikir atau keyakinan bahwa kinerja saat ini kurang optimal untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan, maka kemungkinan besar mempengaruhi bagaimana anggota *team* mengevaluasi dan menanggapi *inclusive leadership*, dengan demikian bisa mempengaruhi efektivitas *inclusive leadership* untuk mempromosikan *team voice*. Secara khusus, *performance pressure* sebagai faktor terkait ketidakpastian sering menyebabkan kecemasan dan membawa ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

- Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506> Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people:
Alexander J. McNeil a.), Rudiger Frey b, 1. (2006). Estimation of tail-related risk measures for heteroscedastic financial time series: an extreme value approach. *Journal of Empirical Finance*, 3(1), 13–32. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0927-5398\(00\)00012-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0927-5398(00)00012-8)
Anat Drach-Zahavy and Anit Somech. (2006). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Educational Publishing Foundation*, 1999(December), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1089-2699.5.2.111>
Australian Journal of Psychology, 34(3), 383–401.
<https://doi.org/10.1080/00049538208254733> Renae A. Jones, N. L. J. and A. G. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change.
Becker, F. G., Cleary, M., Team, R. M., Holtermann, H., The, D., Agenda, N., Science, P., Sk, S. K., Hinnebusch, R., Hinnebusch A, R., Rabinovich, I., Olmert, Y., Uld, D. Q. G. L. Q., Ri, W. K. H. U., Lq, V., Frxqwu, W. K. H., Zklfk, E., Edvhg, L. V, Wkh, R. Q., ... (2015). (فاطمى, ح. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Syria Studies*, 7(1), 37–72.
https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
Blackmore, J. (2005). Educational Leadership: A feminist Critique and Reconstruction. *Critical Perspectives on Educational Leadership*, 63–87.
<https://doi.org/10.4324/9780203977927>
Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
E. Tory Higgins, James Shah, and R. F. (2015). Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator. *Syria Studies*, 7(1), 37–72.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>

- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1–46. <https://doi.org/10.1177/0001839212446454>
- Gary Anderson. (1990). *Toward A Critical Constructivist Approach to School Administration: Invisibility, Legitimation and The Study of Non-Events*.
- Hair et al, 2008 dalam Jogiyanto, 2011. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor*.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Jeff Bailey, D. du P. (2015). Understanding principals' attitudes towards inclusive schooling. *Journal of Educational Administration*, 7(1), 37–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S1030011200024234>
- Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Linda Evans. (2015). Is leadership a myth? A 'new wave' critical leadership-focused research agenda for recontouring the landscape of educational leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 7(1), 37–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17411432211066274>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Orchestrating expertise and relationships. Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- O'Brien, G. E. (2007). Evaluation of the job characteristics theory of work attitudes and performance.
- Ryan, J. (2006). Inclusive Leadership and Social Justice for Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 5(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>
- Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsak, N. P. P. (2019). Construct Measurement and Validation Procedures in MIS and Behavioral Research: Integrating New and Existing Tech. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 35, No. 2, 9–25.
- Sudibjo, N. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(1), 145–161.

- Toby D. Wall, C.H.R.I.S.C.L.E.G.G. a n d P. R. . J. (2019). An evaluation of the Job Characteristics Model. *MRC Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield*, 9–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1978.tb00413.x>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, L., Wan, J., Zhang, H., & Han, L. (2020). Leader information seeking , team performance and team innovation : Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. *Information Processing and Management*, 57(6), 102343. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102343>
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive Leadership and Team Innovation: The Role of Team Voice and Performance Pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)