

BAB 5

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Melalui hasil analisis data dan pengujian hipotesis terkait pengaruh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja adaptif karyawan PT Marco Motor Indonesia Madiun, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. H1 diterima, artinya variabel kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin inklusif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja.
- b. H2 ditolak, artinya variabel perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif karyawan. Meskipun demikian, peningkatan perilaku kerja inovatif tetap penting untuk mendorong keunggulan kompetitif perusahaan, terutama melalui eksplorasi dan implementasi ide-ide baru.

5.2 Keterbatasan

Pada penelitian ini ditemukan keterbatasan yaitu nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 22,9%, yang menunjukkan bahwa hanya 22,9% variasi kinerja adaptif karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Sisanya, 77,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam hal jumlah sampel yang relatif kecil (35 responden) dan lingkup lokasi penelitian yang terbatas pada PT Marco Motor Madiun, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas.

5.3 Saran

5.3.1 Saran untuk Perusahaan

a. Meningkatkan praktik kepemimpinan inklusif

Peningkatan praktik kepemimpinan inklusif dapat semakin meningkatkan kinerja adaptif para karyawan. Perusahaan perlu memperkuat praktik kepemimpinan inklusif dengan cara meningkatkan keterbukaan pemimpin terhadap masukan dan persoalan karyawan, memastikan keadilan dalam pemberian kesempatan dan penghargaan berdasarkan kinerja dan melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan untuk menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih besar.

b. Mendorong Perilaku Kerja Inovatif

Meskipun dalam penelitian ini, perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja adaptif, perusahaan tetap perlu mendorong inovasi dengan memberikan kesempatan lebih luas bagi karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru, menyediakan pelatihan dan sumber daya yang mendukung eksplorasi ide dan menerapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang berhasil mengimplementasikan ide inovatif.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor lain yang memengaruhi kinerja adaptif karena nilai *adjusted R²* pada penelitian ini sebesar 22,9% menunjukkan masih ada 77,1% variabel lain yang memengaruhi kinerja adaptif, seperti budaya organisasi, dukungan rekan kerja, atau faktor individu seperti motivasi dan pengalaman kerja (Bataineh *et al.*, 2022). mengeksplorasi peran variabel mediasi seperti *psychological capital* (Tul-Ain *et al.*, 2023) atau variabel moderasi seperti masa kerja dan tingkat pendidikan (Srimulyani *et al.*, 2025). Peningkatan generalisasi hasil penelitian dapat dilakukan oleh peneliti selanjutnya, misalnya dengan melakukan kajian empiris pada cabang lain PT Marco Motor Indonesia atau perusahaan sejenis di industri otomotif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andani, Ni Wayan R., dan Wibawa, I Made A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap perilaku inovatif karyawan dimediasi oleh *perceived organizational support*. *E-Jurnal Manajemen*, 11 (2), 210-229. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i02.p01>
- Arasli, H., Arici, H. E., dan Kole, E. (2020). Constructive leadership and employee innovative behaviors: A serial mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12072592>
- Biswas, S., dan Chaudhuri, R. (2024). Inclusive leadership and its impact on employee performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 123-140. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2024-0123>
- Barak, M. E., Luria, G., dan Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group and Organization Management*, 47(4), 840–871. DOI: 10.1177/10596011211005916
- Bataineh, M. S. E., M. Zainal, S. R., Muthuveloo, R., Yasin, R., Al Wali, J., dan Mugableh, M. I. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science dan Applied Management (IJBSAM)*, 17(1), 28-43. <https://hdl.handle.net/10419/261662>
- Bonini A, Panari C, Caricati L, Mariani MG (2024) The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE* 19(10): e0304720. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
- De Jong, J. P. J., dan Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Biswas, S., dan Chaudhuri, R. (2024). The role of leadership in enhancing adaptive performance: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 123-140. <https://doi.org/xxxx>
- Cahyati, I.K. dan Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1 (3): 1-14.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Kompasiana. (2025, January 15). *Adaptabilitas sebagai dimensi kinerja individu: Tinjauan literatur*. <https://www.kompasiana.com/>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). *Measuring innovative work behaviour. Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Dolphina, E., Mukhtar, A., Kalsum, ER.U., dan Malihah, L. (2023). Analisis Bibliometrik Kepemimpinan Inklusif dan Diversitas: Menilai Dampaknya pada Efektivitas Organisasi dan Inovasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2 (3), 272-282
- Fendy, C. (2014). Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Marco Motor Madiun. Skripsi, Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
- Gercek, M. (2023). The impact of organizational empowerment on contextual and adaptive performance: the mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management Economics and Business*, 19 (2), 246-259. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.1240152>.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gofur, A., Senoaji, F., Shafariah, H., dan Samsudin. (2024). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Dasar Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi*. Solok: PT Mafy Media Literasi Indonesia.
- Hadi, S., Putra, A. R., dan Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 156–169.
- Harsoyo, R. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Asia Tenggara*, 3(2), 247-262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Hamid, R. A. (2023). The Effect of Work from Home on Adaptive Performance and Moderated by Humble Leadership. *European Journal of Social Sciences*, 6(1), 31–45. <https://doi.org/10.2478/eujss-2023-0004>.

Hamu, F.J. (2023). *Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif*. Semarang: Badan Penerbit STIEPARI Press.

<https://www.kompasiana.com/rizkidunggio/677b66cded64153fc2480ef2/adaptive-performance-sebagai-kemampuan-kunci-di-dunia-kerja>, diakses pada tanggal 18 Maret 2025.

Jalil, T. (2017). *Impact of inclusive leadership on project success with mediating role of work engagement and person job fit*. Unpublished Master Thesis, University of Science and Technology, 1–45, diunduh <https://thesis.cust.edu.pk>, pada tanggal 18 Maret 2025.

Javed, B., Khan, A.K., dan Quratulain, S. (2018) Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: Examination of LMX Perspective in Small Capitalized Textile Firms. *The Journal of Psychology*, 152 (8), 594-612. DOI: 10.1080/00223980.2018.1489767

Leong, C. T., dan Rasli, A. (2014). *The relationship between innovative work behavior and work performance: A conceptual framework*. *Journal of Business and Management*, 3(2), 34-45.

Mu'ah, Indrayani, Tri I., Masram, dan Sulton, M. (2019). *Kepemimpinan*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

OTO.com. (2025). *Profil PT Marco Motor: Dealer resmi Honda di Madiun*. <https://www.oto.com/>

Purnama Putri, Q. I., dan Damayanti, N. E. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Adaptif Guru Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SMA di Zonasi Palangka Raya-1). *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 4(2), 228–238.

Purnamaningtyas, S. D., dan Rahardja, E. (2021). Pengaruh kepemimpinan inklusif dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif terhadap kinerja pegawai dengan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi JawaTengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–12.

Park, S., dan Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 153448431983631. doi:10.1177/1534484319836315

Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., dan Nisar, A. (2020). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with

- the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*. doi:10.1002/pa.2380
- Rehman, W. Ur., Ahmad, M., Allen, M.M.C., Raziq, M.M., dan Riaz, A. (2019) High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:4, 525-535. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1614563
- Sandria, W., Rahmat, A., dan Seswandi, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Adaptif Karyawan. *Konferensi Nasional Ilmu Sosial dan Agama (NCSSR 2022)*, 168.
- Sjahruddin, H., Ariawan, Winoto Tj, H., Efendi, Yuwanda, T. (2024). Antecedents of Innovative Work Behavior and its Impact on Business Performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1),8-20.
- Srimulyani, V.A., Ellitan, L., dan Hermanto, Y.B. (2025). The Role of Innovation Culture as a Leadership Effort in Improving Adaptive Performance: A Mediation and Moderated Model. *Journal of Ecohumanism*, 4 (2), 47 – 65.
- Srimulyani, V.A. (2025). Anteseden dan Konsekuensi *Human Resource Agility* pada Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Provinsi Jawa Timur. Laporan Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (Tidak dipublikasikan)
- Srimulyani, V.A., Sri Rustiyaningsih, Farida, F.A., dan Hermanto, Y.B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138>
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- Simamora, H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Tul-Ain, Q., Baig, M.A., dan Afaq, A. (2023). Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance: The Mediating Role of Psychological Capital in Education Sector. *Journal of Development and Social Sciences*, 4 (4), 94-103. DOI: [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-IV\)09](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-IV)09)
- Wahyuniardi, R., dan Nababan, H. R. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Teknik Industri*. Diunduh dari <http://jurnal.umm.ac.id> tanggal 2 Maret 2025
- Yanuardianto, E. (2019). Teori Kognitif Sosial Albert Bandura (Studi Kritis Dalam Menjawab Problem Pembelajaran di Mi). *Auladuna: Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 1(2), 94-111. <https://doi.org/10.36835/au.v1i2.235>
- Yu li, Y. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Employees' Adaptive Performance. Conference: Proceedings of the 2019 International Conference on Education Science and Economic Development (ICESED 2019). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 116, 293-296. DOI: [10.2991/icesed-19.2020.74](https://doi.org/10.2991/icesed-19.2020.74).