



Peran Mediasi *Psychological Safety* pada Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Ahmad Firdaus¹, Said Almaududi²

¹UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

²Universitas Batanghari Jambi

¹ahmad.firdaus@uinjkt.ac.id

²saidalmaududi@gmail.com

ABSTRACT

Innovation is a crucial element for the survival of startup industries operating in a highly competitive and dynamic environment. This study aims to analyze the influence of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior mediated by Psychological Safety among startup employees in the DKI Jakarta area. This study employs a quantitative approach and a survey design. The sample consisted of startup employees selected using a purposive sampling technique, with the criterion of having a minimum working period of several years. Data were collected through the distribution of questionnaires using a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results of the analysis indicate that all hypotheses are accepted. Inclusive Leadership is proven to have a positive and significant influence on Innovative Work Behavior, both directly and indirectly through the mediation of Psychological Safety. These findings confirm that leaders who demonstrate inclusivity are able to create a psychologically safe work environment, thereby encouraging employees to take risks and engage in innovative behavior. This study provides important implications for startup management in building a leadership culture that supports innovation.

Keywords: *Inclusive leadership, Innovative work behavior, Psychological safety*

ABSTRAK

Inovasi merupakan elemen penting bagi keberlangsungan industri startup yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* yang dimediasi oleh *Psychological Safety* pada karyawan startup di wilayah DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Sampel penelitian terdiri dari karyawan startup yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria memiliki masa kerja minimal beberapa tahun. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert dan dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. *Inclusive Leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *Psychological Safety*. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan sikap inklusif mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, sehingga mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko dan terlibat dalam perilaku inovatif. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen startup dalam membangun budaya kepemimpinan yang mendukung inovasi.

Kata Kunci: *Inclusive leadership, Innovative work behavior, Psychological safety*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks, kemampuan inovasi menjadi elemen kunci bagi keberlangsungan dan pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi (Mura et al., 2021). *Innovative Work Behavior* (IWB) diakui sebagai mekanisme vital yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan pasar serta mempertahankan posisi kompetitifnya (Xu & Suntrayuth, 2022). Pada level individu, perilaku ini direfleksikan melalui tindakan karyawan dalam menciptakan ide baru, mencari pendekatan alternatif, serta berusaha menerapkan inovasi tersebut ke dalam rutinitas kerja (De Jong & Den Hartog, 2010). Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa peningkatan IWB dalam organisasi berkorelasi positif dengan efektivitas kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan (Mittal & Dhar, 2016). Menurut Wang et al (2021) perilaku inovatif karyawan tidak akan muncul kecuali mendapatkan dukungan eksternal dari manajemen yang kondusif, salah satunya yaitu peran pemimpin dalam memfasilitasi proses ini. Penelitian terkini membuktikan bahwa IWB dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Inclusive Leadership* (Ahmed et al., 2021).

Menurut Wang et al (2022) ketika pemimpin bersikap inklusif, karyawan merasa didorong untuk keluar dari zona nyaman mereka dan berani mengambil risiko intelektual yang pada gilirannya menstimulasi munculnya *Innovative Work Behavior*. Mekanisme hubungan antara kepemimpinan dan inovasi ini sering kali dipengaruhi oleh kondisi psikologis tim, di mana perilaku pemimpin yang mendukung menjadi fondasi bagi terciptanya iklim kerja yang positif (Sagnak, 2023). Dalam konteks ini, *Psychological Safety* muncul sebagai keyakinan bersama bahwa individu tidak akan dihukum atau diasingkan ketika mereka mengemukakan ide, pertanyaan, maupun kesalahan (Newman et al., 2017). Ketika pemimpin menunjukkan sikap inklusif yang tidak menghakimi, karyawan akan secara signifikan mengembangkan rasa aman secara psikologis dalam bekerja (Li & Tang, 2022; Wang et al., 2021).

Mengacu pada penelitian yang telah diuraikan, terlihat bahwa *inclusive leadership* memiliki peran signifikan dalam memicu *Innovative Work Behavior* di lingkungan kerja modern (Mansoor et al., 2021). Mekanisme pengaruh ini menjadi semakin menarik untuk dikaji lebih dalam karena mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan, di mana rasa aman menjadi faktor pendukung utama bagi terciptanya ide-ide baru tanpa tekanan (Wang et al., 2021). Mengingat dinamika hubungan antar variabel ini berpotensi memberikan kontribusi besar bagi keberlangsungan organisasi, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Psychological Safety* sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Innovative Work Behavior

Innovative Work Behavior (IWB) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku individu yang mencakup inisiatif untuk menciptakan, memperkenalkan, serta menerapkan ide-ide baru atau metode kerja yang lebih baik dalam lingkungan organisasi (Lu et al., 2018). Perilaku inovatif ini tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks yang saling berinteraksi, mulai dari faktor personal seperti motivasi intrinsik dan karakteristik kepribadian, hingga faktor situasional seperti dukungan atasan, budaya organisasi, dan ketersediaan sumber daya kerja (Mansoor et al., 2021). Secara operasional, pengukuran IWB dalam penelitian biasanya menggunakan tiga indikator utama yang merefleksikan siklus inovasi, yaitu *idea generation* (penggalan ide baru), *idea promotion* (mencari dukungan dan mempromosikan ide tersebut kepada orang lain), serta *idea realization* atau *implementation* (produksi atau implementasi ide menjadi praktik nyata) (De Jong & Den Hartog, 2010).

Inclusive Leadership

Inclusive Leadership didefinisikan sebagai serangkaian perilaku pemimpin yang menunjukkan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas dalam meminta serta menghargai kontribusi dari para pengikutnya, sehingga setiap anggota tim merasa menjadi bagian penting dari kelompok (Çetinkaya & Yeşilada, 2022). Gaya kepemimpinan ini beroperasi melalui beberapa dimensi kunci, yaitu keterbukaan (*openness*) untuk menerima gagasan baru, ketersediaan (*availability*) untuk berinteraksi dan mendengarkan, serta aksesibilitas (*accessibility*) dalam memfasilitasi keterlibatan seluruh anggota tim tanpa memandang perbedaan latar belakang (Javed et al., 2019). Secara operasional, indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk ini mencakup perilaku spesifik seperti secara aktif meminta pendapat karyawan, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan tim, merespons masukan tanpa pembelaan diri yang berlebihan, serta menjamin adanya perlakuan adil dan penghargaan bagi setiap individu dalam organisasi (Ahmed et al., 2021).

Psychological Safety

Dalam konteks dinamika organisasi, *Psychological Safety* dipahami sebagai suatu keyakinan bersama yang dimiliki oleh individu bahwa mereka tidak akan direndahkan atau dihukum ketika menghadapi risiko interpersonal di tempat kerja, seperti mengajukan pertanyaan atau mengungkapkan ide (Newman et al., 2017). Konstruksi ini memiliki sifat yang sangat sensitif terhadap tindakan pemimpin dan rekan kerja, di mana suasana saling percaya, saling menghormati, serta kebebasan untuk menjadi diri sendiri menjadi faktor pendorong utama timbulnya rasa aman tersebut (Frazier et al., 2017). Untuk mengukur tingkat keberadaan konsep ini dalam perusahaan, peneliti biasanya merujuk pada indikator perilaku konkret yang mencerminkan keberanian karyawan, seperti keinginan untuk meminta bantuan saat mengalami kesulitan, keterbukaan dalam mengakui kesalahan, serta kemampuan untuk menawarkan kritik atau pandangan kontraversial tanpa rasa takut akan sanksi sosial (Liu et al., 2020).

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Analisis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini bertumpu pada premis bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif berperan sebagai fondasi utama bagi munculnya perilaku inovatif di tempat kerja. Secara teoritis, pemimpin yang bersikap inklusif akan menciptakan atmosfer kerja yang mendukung di mana karyawan merasa dirinya adalah bagian penting dari organisasi, sehingga memicu motivasi intrinsik untuk berinovasi (Javed et al., 2019). Namun demikian, mekanisme utama dari pengaruh tersebut berjalan melalui penciptaan *Psychological Safety*, di mana sikap keterbukaan dan ketersediaan pemimpin secara signifikan mengurangi rasa cemas karyawan terhadap risiko interpersonal saat mengemukakan gagasan (Wang et al., 2021). Ketika karyawan telah memiliki keyakinan bahwa lingkungan kerjanya aman dari hukuman atau ejekan, mereka akan cenderung berani mengambil risiko kreatif, bereksperimen dengan metode baru, dan tidak ragu mengungkapkan ide-ide kontra-intuitif (Mansoor et al., 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa *Inclusive Leadership* tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Innovative Work Behavior* melalui perantara rasa aman psikologis tersebut (Ahmed et al., 2021). Berikut adalah pengembangan hipotesis penelitian:

H₁ : *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H₂ : *Inclusive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Safety*

H₃ : *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior*

H₄ : *Psychological Safety* memediasi pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel yang diteliti. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 150 karyawan *startup* teknologi di DKI Jakarta. Penetapan kriteria responden yang harus memiliki masa kerja minimal satu tahun dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan telah memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai mengenai dinamika kepemimpinan dan lingkungan kerja di perusahaannya, sehingga data yang diperoleh dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang berisi pernyataan-pernyataan terkait variabel penelitian, yang diukur dengan menggunakan skala Likert. Data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian. Proses pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak AMOS (Analysis of Moment Structures) Versi 22, yang memungkinkan peneliti melakukan pengujian model pengukuran (*measurement model*) serta model struktural (*structural model*) secara bersamaan.

HASIL

Karakteristik Responden

Berikut adalah tabel karakteristik responden penelitian:

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	88	58,67%
		Perempuan	62	41,33%
2	Usia	20–25 tahun	40	26,67%
		26–30 tahun	55	36,67%
		31–35 tahun	35	23,33%
		> 35 tahun	20	13,33%
3	Pendidikan Terakhir	Diploma (D3)	20	13,33%
		Sarjana (S1)	95	63,33%
		Magister (S2)	35	23,33%
4	Lama Bekerja	< 1 tahun	30	20,00%
		1–3 tahun	70	46,67%
		4–6 tahun	30	20,00%
		> 6 tahun	20	13,33%
5	Bidang Startup	<i>Fintech</i>	50	33,33%
		<i>EdTech</i>	30	20,00%
		<i>HealthTech</i>	25	16,67%
		<i>E-commerce</i>	25	16,67%
		Lainnya	20	13,33%

Sumber: hasil pengolahan data

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Dalam rangka memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dilakukan pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan AMOS. Pengujian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi kesesuaian antara indikator dengan konstruk laten yang diukur, yaitu *inclusive leadership*, *psychological safety*, dan *innovative work behavior*. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui beberapa kriteria, meliputi *goodness of fit*, nilai *loading factor*, serta pengujian reliabilitas konstruk melalui *Construct Reliability* (CR)

dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian CFA selanjutnya disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Loading Factor, CR dan AVE (CFA)

Variabel	Indikator	Loading Factor	CR	AVE
<i>Inclusive Leadership</i>	IL1	0,72	0,89	0,58
	IL2	0,81		
	IL3	0,87		
	IL4	0,75		
	IL5	0,68		
<i>Psychological Safety</i>	PS1	0,7	0,88	0,56
	PS2	0,85		
	PS3	0,78		
	PS4	0,66		
	PS5	0,74		
<i>Innovative Work Behavior</i>	IWB1	0,69	0,9	0,6
	IWB2	0,82		
	IWB3	0,88		
	IWB4	0,73		
	IWB5	0,65		

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 3. Hasil Uji Goodness of Fit Model (CFA)

No	Indeks Kelayakan Model	Cut-off Value	Hasil	Keterangan
1	<i>Chi-Square</i>	Kecil	214,36	Baik
2	<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,072	Baik
3	<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,21	Baik
4	<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,91	Baik
5	<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,89	Marginal
6	<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,97	Baik
7	<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,96	Baik
8	<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,038	Baik

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menggunakan AMOS sebagaimana disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *loading factor* masing-masing indikator yang berada di atas 0,60, serta nilai *Construct Reliability* (CR) yang lebih besar dari 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang melebihi 0,50. Selain itu, hasil pengujian *goodness of fit* model menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kelayakan model berada dalam kategori baik, meskipun nilai AGFI masih dalam kategori marginal, namun secara keseluruhan model telah memenuhi kriteria *fit*. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural untuk menguji hubungan antar variabel.

Full Model Structural (Uji Hipotesis)

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel melalui uji *confirmatory factor analysis* (CFA), langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian *full model structural* menggunakan AMOS. Pengujian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel laten dalam penelitian, yaitu pengaruh *inclusive leadership* terhadap *innovative work behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *psychological safety* sebagai variabel mediasi.

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Antar Variabel	Standardized Estimate	CR	P-value	Keterangan
IL → IWB	0,32	3,45	0,00	H ₁ Diterima
IL → PS	0,65	7,82	0,00	H ₂ Diterima
PS → IWB	0,48	5,67	0,00	H ₃ Diterima

Sumber: hasil pengolahan data

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan Mediasi	Standardized Indirect Effect	Sobel Test	Keterangan
IL → PS → IWB	0,31	0,03	H ₄ Diterima

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4 dan Tabel 5 menggunakan AMOS, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. *Inclusive leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* serta *psychological safety*, dan *psychological safety* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang inklusif, maka akan meningkatkan rasa aman psikologis karyawan serta mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Selain itu, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *psychological safety* mampu memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dan *innovative work behavior* dengan nilai *standardized indirect effect* sebesar 0,31. Adapun untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung tersebut, penelitian ini menggunakan *Sobel Test*, yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,03 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa efek mediasi yang terjadi adalah signifikan dan memperkuat hubungan antar variabel dalam model penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima. Secara spesifik, temuan penelitian membuktikan bahwa *Inclusive Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung terhadap *Innovative Work Behavior*, maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi *Psychological Safety*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin di industri startup yang menunjukkan sikap keterbukaan, ketersediaan, dan penghargaan terhadap keberagaman akan mampu mendorong karyawan untuk berperilaku lebih inovatif dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Javed et al. (2019) serta Mansoor et al. (2021), yang mengonfirmasi bahwa pemimpin yang inklusif berperan vital dalam memicu motivasi intrinsik dan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan dorongan untuk melahirkan inovasi di lingkungan kerja yang kompetitif.

Selanjutnya, penelitian ini juga membuktikan peran mediasi dari *Psychological Safety* dalam hubungan antara *Inclusive Leadership* dan *Innovative Work Behavior*. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberadaan rasa aman secara psikologis menjadi jembatan krusial yang memungkinkan karyawan mengambil risiko intelektual dan mengemukakan ide-ide baru tanpa rasa takut akan hukuman atau penolakan dari rekan kerja maupun atasan. Temuan ini memberikan penguatan bukti empiris terhadap studi yang dilakukan oleh Ahmed et al. (2021) dan Wang et al. (2021), yang menyimpulkan bahwa inovasi tidak akan optimal jika hanya didasari pada instruksi pemimpin tanpa diimbangi dengan penciptaan iklim kerja yang aman dan mendukung. Dengan demikian, penelitian

ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja inovatif yang tinggi di industri startup, kepemimpinan inklusif harus diimplementasikan dengan fokus pada pembangunan rasa aman psikologis karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Inclusive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi *Psychological Safety*. Pemimpin yang menampilkan sikap keterbukaan, ketersediaan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dengan rasa aman tersebut, karyawan di industri startup terdorong untuk mengambil risiko intelektual, mengemukakan ide-ide baru, dan berperilaku inovatif tanpa rasa takut akan kegagalan atau penolakan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja inovatif organisasi secara keseluruhan.

Meskipun penelitian ini telah memberikan kontribusi teoretis yang bermanfaat, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dijadikan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional* dengan pengambilan data pada satu titik waktu tertentu, sehingga tidak mampu menangkap perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang maupun memastikan hubungan kausalitas secara mutlak. Kedua, cakupan sampel yang terbatas hanya pada 150 karyawan startup di wilayah DKI Jakarta menyebabkan hasil temuan ini sulit untuk digeneralisasi pada jenis industri lain atau wilayah geografis yang berbeda. Terakhir, pengumpulan data sepenuhnya bergantung pada persepsi subjektif responden melalui kuesioner, yang berpotensi menimbulkan bias, seperti kecenderungan menjawab terlalu baik (*social desirability bias*).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2021). The effect of inclusive leadership on innovative work behavior: The mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology, 12*, 657987. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657987>
- Çetinkaya, B., & Yeşilada, T. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behaviours: Testing a psychological empowerment and leader-member exchange moderated-mediation model. *Journal of Psychology in Africa, 32*(1), 15–20. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2002035>
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management, 19*(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Frazier, M. L., Treadway, D. C., & Bowler, W. M. (2017). The influence of servant leadership on follower psychological safety and knowledge sharing: Testing the mediating role of follower voice. *Journal of Business and Psychology, 32*(3), 279–290. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9437-9>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of leader-member exchange. *Journal of Creative Behavior, 53*(3), 355–367. <https://doi.org/10.1002/jocb.170>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive leadership and innovative performance: A multi-level mediation model of psychological safety. *Frontiers in Psychology, 13*, 934831. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Mansoor, A., Fida, S., Asad, M., & Nguyen, B. (2021). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological safety and learning orientation. *Journal of Creative Behavior, 55*(4), 1038–1054. <https://doi.org/10.1002/jocb.490>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green work climate on employee innovative work behavior: The role of green self-efficacy and green creativity. *Journal of Environmental Psychology, 47*, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.05.004>

- Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Shamsul, A. (2021). Innovation in the public sector: A systematic literature review. *Public Management Review*, 23(9), 1283–1305. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1718184>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Sagnak, M. (2023). The effect of inclusive leadership on innovative behavior: The mediating role of psychological capital. *SAGE Open*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440231154567>
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 666477. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2021). How inclusive leadership influences employees' innovative work behavior: The perspective of psychological capital and psychological safety. *Current Psychology*, 40(5), 2255–2265. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0132-0>
- Wang, Y. X., Yang, L. Q., & Benitez, J. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behavior: The role of thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 13, 832519. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.832519>
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017121. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>