

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP PERILAKU  
KERJA INOVATIF DIMEDIASI KETERIKATAN KERJA  
DAN *JOB CRAFTING* (STUDY KARYAWAN PADA  
PT. KERETA API INDONESIA  
UPT. BALAI YASA  
PULUBRAYAN)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :  
Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 30 Agustus 2023, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

#### MEMUTUSKAN

Nama : ADJA NAMIRA SHAF A AZZAHRA  
NPM : 1905160144  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DIMEDIASI KETERIKATAN KERJA DAN JOB CRAFTING (STUDY KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN MEDAN.

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

#### TIM PENGUJI

Penguji I



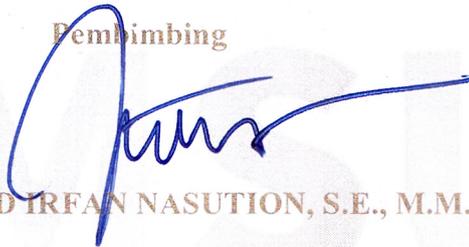
Dr. ASWIN BANCIN, S.E., M.Pd.

Penguji II



QAHFI ROMULA SIREGAR, S.E., M.M.

Pembimbing



MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M.

#### PANITIA UJIAN

Ketua



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. (061) 6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

Muhammad Irfan Nasution SE., M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Dosen Pembimbing : Muhammad Irfan Nasution, SE.,M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Letakkan Nomor Pudittes		
Bab 2	Letakkan Pudittes di letakkan		
Bab 3	Apa itu organisasi		
Bab 4	Perbaiki Tabel AVE	7/8-2023	
Bab 5	Konsep & Cara		
Daftar Pustaka	Wajib Audely		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Sleg	21/8/23	

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

JASMAN SARIFUDDIN HSB.,S.E.,M.SI

Medan, Agustus 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

MUHAMMAD IRFAN NST.,SE.,M.M

## ABSTRAK

### **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DIMEDIASI KETERIKATAN KERJA DAN *JOB CRAFTING* (STUDY KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN)**

Oleh:

**Adja Namira Shafa Azzahra**

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara

Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan

**Email:** [shafanmr@gmail.com](mailto:shafanmr@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif, pengaruh *servant leadership* terhadap keterikatan kerja, pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting*, pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif, pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif, pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi keterikatan kerja, pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi *job crafting*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel jenuh sebanyak 94 responden yang merupakan karyawan PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner serta teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square (SmartPLS)* menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job crafting*, keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, *servant leadership* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi keterikatan kerja, dan *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi *job crafting*.

**Kata Kunci :** *Servant Leadership*, Perilaku Kerja Inovatif, Keterikatan Kerja, *Job Crafting*

## ABSTRACT

### ***THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR MEDIATED WORK ENGAGEMENT AND JOB CRAFTING (EMPLOYEE STUDY AT PT. KERETA API INDONESIA UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN)***

**By:**

**Adja Namira Shafa Azzahra**

*Management Study Program, Muhammadiyah University Of North Sumatra*

*Kapten Mukhtar Basri Street No. 3 Medan*

**Email: [shafanmr@gmail.com](mailto:shafanmr@gmail.com)**

*The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership on innovative work behavior, the effect of servant leadership on work engagement, the effect of servant leadership on job crafting, the effect of work engagement on innovative work behavior, the effect of job crafting on innovative work behavior, the effect of servant leadership on innovative work behavior mediated by work engagement, the effect of servant leadership on innovative work behavior mediated by job crafting. This study uses a type of quantitative research with a saturated sample of 94 respondents who are employees of PT Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa Pulubrayan. Data collection techniques using questionnaires such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) show that servant leadership has a significant effect on innovative work behavior, servant leadership has a significant effect on work engagement, servant leadership has a significant effect on job crafting, work engagement has a significant effect on innovative work behavior, job crafting has no significant effect on innovative work behavior, servant leadership has an effect on innovative work behavior mediated by work engagement, and servant leadership has no effect on innovative work behavior mediated by job crafting.*

***Keywords: Servant Leadership, Innovative Work Behavior, Work Engagement, Job Crafting***

## KATA PENGANTAR

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur, penulis panjatkan pada Allah SWT, tempat dimana penulis mengabdikan sebagai hamba serta menggantungkan segala doa dan harapan, Shalawat serta salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Hanya kepada rahmat dan hidayah dan keridhaan-Nyalah penulis memiliki kemampuan kesempatan dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan *Job Crafting*”** serta untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Sarjana Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini terdapat kekurangan-kekurangan dan jauh dari kata kesempurnaan, hal ini disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Disamping itu, juga menyadari bahwa ini tidak mungkin terlaksanakan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti-hentinya, dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada saya, terutama kedua orang tua saya.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan skripsi ini diantaranya :

1. Bapak Prof. Dr. Agusani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak Dr. H. Januri, S.E, M.M, M,Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E, M.Si selaku Wakil Dekas I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, S.E, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syariffudin, S.E, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manjemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Muhammad Irfan Nasution.,SE.,M.M selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing penulis dalam penulisan skripsi ini.
8. Bapak Diki Charmein selaku Manajer Keuangan, SDM dan TI, dan seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan pembelajaran di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan.

**Wassalamu'alaikumWarahmatullahi Wabarakatuh**

Medan, Agustus 2023  
Penulis

Adja Namira Shafa Azzahra  
1905160144

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	6
1.3. Batasan Masalah.....	6
1.4. Rumusan Masalah .....	7
1.5. Tujuan Penelitian.....	8
1.6. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. Servant Leadership.....	10
2.1.1.1. Pengertian Servant Leadership .....	10
2.1.1.2. Karakteristik Servant Leadership.....	11
2.1.1.3. Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	12
2.1.2. Perilaku Kerja Inovatif .....	15
2.1.2.1. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif .....	15
2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif.....	16
2.1.2.3. Indikator Perilaku Kerja Inovatif .....	17
2.1.3. Keterikatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> ).....	19
2.1.3.1. Pengertian Keterikatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> ) .....	19
2.1.3.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja .....	20
2.1.3.3. Indikator Keterikatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> ).....	21
2.1.4. <i>Job Crafting</i> .....	22
2.1.4.1. Pengertian <i>Job Crafting</i> .....	22
2.1.4.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi <i>Job Crafting</i> .....	23

2.1.4.3. Indikator <i>Job Crafting</i> .....	24
2.2. Kerangka Konseptual .....	26
2.2.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Keterikatan Kerja .....	26
2.2.2. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Job Crafting</i> .....	27
2.2.3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	29
2.2.4. Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	30
2.2.5. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja .....	31
2.2.6. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh <i>Job Crafting</i> .....	32
2.2.7. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	33
2.3. Hipotesis .....	34
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	35
3.2. Defenisi Operasional .....	35
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
3.4. Populasi dan Sampel .....	39
3.4.1. Populasi .....	39
3.4.2. Sampel .....	40
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.5.1. Studi Dokumentasi .....	40
3.5.2. Angket ( <i>Questionnaire</i> ) .....	40
3.6. Teknik Analisis Data .....	41
3.6.1. Uji Statistik Deskriptif .....	42
3.6.2. Uji Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i> .....	42
3.6.3. Uji Model Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	43
3.6.4. Uji Hipotesis .....	44
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	45
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	45
4.1.2. Deskripsi Data Responden .....	45
4.1.3. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel .....	47
4.1.3.1. Variabel <i>Servant Leadership</i> (X) .....	47
4.1.3.2. Variabel Keterikatan Kerja (Z1) .....	49
4.1.3.3. Variabel <i>Job Crafting</i> (Z2) .....	51

4.1.3.4. Variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y) .....	52
4.2. Analisis Data .....	55
4.2.1. Analisis Model Pengukuran / <i>Measurement Model Analysis</i> ( <i>Outer Model</i> ).....	58
4.2.1.1. <i>Construct reliability and validity</i> .....	58
4.2.1.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	61
4.2.2. Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis</i> ( <i>Inner</i> <i>Model</i> ) .....	62
4.2.2.1. R-Square .....	62
4.2.2.2. F-Square.....	63
4.2.3. Penguji Hipotesis.....	64
4.2.3.1. <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung) .....	65
4.2.3.2. <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung).....	67
4.2.3.3. Pengaruh Total ( <i>Total Effect</i> ) .....	68
4.3. Pembahasan.....	70
4.3.1. Pengaruh antara <i>Servant Leadership</i> Terhadap Prilaku Kerja Inovatif .....	70
4.3.2. Pengaruh Antara <i>Servant Leadership</i> Dengan Keterikatan Kerja .....	71
4.3.3. Pengaruh Antara <i>Servant Leadership</i> Dengan <i>Job Crafting</i> ....	73
4.3.4. Pengaruh Antara Keterikatan Kerja Dengan Perilaku Kerja Inovatif .....	74
4.3.5. Pengaruh antara <i>Job crafting</i> dengan Perilaku Kerja Inovatif .	76
4.3.6. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja.....	78
4.3.7. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh <i>Job Crafting</i> .....	79
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
5.1. Kesimpulan.....	81
5.2. Saran.....	82
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	34
Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS .....	56
Gambar 4.2 Hasil Model Struktural (Outer Model).....	57

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Defenisi Operasional.....	36
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	39
Tabel 3.3 Jumlah Populasi .....	39
Tabel 3.4 <i>Instrument Skala Likert</i> .....	41
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	46
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Jabatan.....	46
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	47
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Variabel Keterikatan Kerja.....	49
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Variabel Job Crafting .....	51
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Variabel Perilaku Kerja Inovatif .....	52
Tabel 4.9 Hasil Outer Loading.....	59
Tabel 4.10 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> .....	60
Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	60
Tabel 4.12 Average Variance Extracted .....	61
Tabel 4.13 R-Square.....	62
Tabel 4.14 <i>F-Square</i> .....	63
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis) .....	65
Tabel 4.16 <i>Specific Indirect Effect</i> .....	68
Tabel 4.17 Hasil Pengaruh Total.....	69

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Inovasi diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk bertahan dalam jangka waktu panjang terkait dengan persaingan yang kian ketat dimana perusahaan dipaksa untuk terus memperbaiki diri agar dapat menghadapi persaingan memperebutkan pangsa pasar karena fakta bahwa persaingan semakin ketat dan pasar menjadi lebih menuntut. Maka dari itu, dibutuhkan kontribusi setiap individu dalam suatu perusahaan atau organisasi yang merupakan tombak dalam keberlangsungan perusahaan. Itulah mengapa dalam organisasi terus berusaha untuk mendorong karyawan mereka menjadi inovatif dan kreatif. Organisasi bisnis cenderung untuk mempekerjakan karyawan yang menunjukkan karakteristik ini, karena kemampuan ini mempengaruhi kapasitas inovatif dalam organisasi.

Inovasi sangat penting untuk bersaing dalam lingkungan organisasi yang dinamis saat ini yang mengandung berbagai kepentingan dan tujuan yang saling bertentangan. Karena inovasi itu terkait dengan menghasilkan ide kreatif dan implementasi ide, melakukan aktivitas inovatif menimbulkan berbagai ketegangan dan kontradiksi bagi karyawan. Selain itu, manajemen organisasi tidak bisa begitu saja berasumsi bahwa karyawan terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif (IWB), Assen (2022).

Perilaku kerja inovatif mengacu pada generasi dan implementasi ide-ide inovatif oleh karyawan selama bekerja untuk meningkatkan kinerja tugas, kinerja tim, atau kinerja organisasi, Li (2019). Perilaku kerja inovatif

adalah niat individu yang diungkapkan dalam pekerjaannya kepada kelompok dan organisasinya. Perilaku kerja inovatif muncul dari Job crafting dan kemauan karyawan untuk melampaui jalur formal dimana karyawan sering tidak tahu apakah mereka akan diberi penghargaan oleh organisasi apabila menunjukkan perilaku tersebut. Dalam penerapannya, perilaku kerja inovatif merupakan kondisi yang diciptakan oleh setiap individu yang ada, karena setiap orang memiliki potensi inovasi terkait pekerjaannya, yang didukung oleh suasana organisasi dan lingkungan yang memadai.

Banyak peneliti yang telah melakukan kajian tentang perilaku kerja inovatif, tentu saja setiap perusahaan memiliki inovasi pekerjaan yang berbeda – beda, seperti pada penelitian Kmiecik (2020a) menekankan pada realisasi ide dan penciptaan ide di dalam organisasi untuk melihat hasil yang memungkinkan bagi manajer untuk lebih memahami faktor dan proses apa yang lebih besar berkontribusi pada perilaku kerja yang inovatif. Sedangkan Alshahrani (2023) menyatakan jika perilaku karyawan yang inovatif berdampak signifikan terhadap organisasi melalui aspek – aspek seperti sikap ditempat kerja, kompetensi, perilaku berbagi pengetahuan dan keterkaitan. Perilaku kerja inovatif ini membutuhkan dukungan dari sistem manajerial termasuk pimpinan untuk meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja.

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antar satu dengan lainnya dan tidak harus suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Gaya

kepemimpinan yang terbaru saat ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) dimana seorang pemimpin yang dapat mengayomi para karyawan dan mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

*Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki landasan kuat untuk memotivasi karyawan agar lebih inovatif, Abdullah Alajhar (2022). Kepemimpinan yang melayani juga dikatakan gaya atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh masyarakat dan bangsa, Jufrizen (2023). Pemimpin yang melayani cenderung mendahulukan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang – orang yang dipimpinnya di atas kepentingan mereka sendiri.

Konsep kepemimpinan yang melayani berbeda secara signifikan dari konsep kepemimpinan sebelumnya. Karyawan yang sering dipandang sebagai bawahan justru diprioritaskan dalam hal pemenuhan kebutuhan. Kondisi kerja yang menyenangkan dalam organisasi yang menjadi titik fokus perhatian para pemimpin dan mempertimbangkan pentingnya ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan dalam organisasi, Nugroho(2021). Selain memiliki pemimpin yang selalu memprioritaskan karyawan dalam hal apapun, dengan demikian perusahaan juga harus memiliki atau menggunakan tenaga kerja yang memiliki keterikatan kerja (*work engagement*).

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan hasrat,

dedikasi, dan kepemilikan, Bakker(2008). *Work Engagement* (Keterikatan kerja) keadaan dimana karyawan secara fisik, kognitif, emosional dan spiritual diekspresikan secara positif dalam peran kerja mereka, Prayogi & Fahmi (2021). Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun intelektual. Keterikatan kerja terjadi ketika seseorang merasa dihargai, menikmati pekerjaannya dan percaya akan hal itu

Jika individu memiliki pandangan negatif terhadap orang lain dan menganggap mereka tidak responsif maka mereka akan sulit untuk mempercayai orang lain sepenuhnya. Individu yang seperti itu akan menolak dukungan emosional dari orang lain dan menekan ekspresi emosional mereka ditempat kerja, menghindari interaksi sosial cenderung mengarah pada interaksi yang lebih sedikit yang mencegah untuk mengembangkan koneksi ditempat kerja. Koneksi positif dengan orang lain memfasilitasi keterikatan kerja, karena kerja tim membutuhkan tingkat kepercayaan didalam organisasi. Didalam lingkungan organisasi jika penghindaran keterikatan kerja yang lebih tinggi dapat menyebabkan berkurangnya perasaan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan), Goel (2022).

Hal yang dapat dilakukan seorang karyawan adalah mereka bisa bekerja secara bebas dan mengubah pekerjaan dengan memilih tugas, berkompromi mengenai informasi pekerjaan dan menetapkan makna terhadap pekerjaannya, Stephani(2019). Usaha tersebut dilakukan oleh

karyawan yang sangat *engaged* dengan pekerjaannya, dalam hal ini mengubah pekerjaan yang dilakukan karyawan disebut sebagai *job crafting*.

*Job crafting* merupakan desain ulang pekerjaan dari dasar ke atas serta proaktif buat tingkatkan kesesuaian antara orang serta pekerjaan mereka, de Devotto (2019). *Job crafting* merupakan sesuatu kemampuan karyawan yang sanggup mendesain ulang pekerjaan mereka atas kemauan mereka sendiri, dengan ataupun tanpa partisipasi manajemen, sehingga pekerjaan yang dicoba oleh karyawan menjadi lebih gampang serta aman sebab terdapat keseimbangan antara tuntutan serta sumber energi pekerjaan dengan keahlian individu maupun kebutuhan karyawan.

Objek penelitian yang akan dilakukan adalah pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan adalah sebutan untuk perkeretaapian Indonesia yang mengacu pada lokasi yang digunakan untuk pekerjaan pemeliharaan besar pada asset perkeretaapian milik operator. Balai Yasa menyelenggarakan pemeliharaan dan perawatan serta perbaikan semua sarana perkeretaapian.

Penulis menemukan fenomena pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan pada penerapan *Servant Leadership* (kepemimpinan yang melayani ) belum maksimal dikarenakan kurangnya arahan maupun langkah – langkah yang diberikan sehingga karyawan merasa bingung dalam menyelesaikan pekerjaan, dan rendahnya perilaku kerja inovatif pegawai yang mengakibatkan perilaku karyawan yang individualis dan tidak *Servant Leadership*, dan terdapat beberapa karyawan

kurang peduli terhadap rekan kerja, juga sebagian karyawan kurang bersemangat dalam bekerja seperti kurangnya antusias pegawai dalam melakukan pekerjaan dikarenakan pegawai kurang memiliki rasa keterikatan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja Dan *Job Crafting* (Study Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan)”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan sebagai berikut :

1. Penerapan *Servant Leadership* yang belum stabil dalam pelaksanaannya
2. Kurangnya *support* dari Perusahaan terhadap karyawan untuk berinovasi.
3. Kurangnya semangat dan antusias pegawai dalam melakukan pekerjaan dikarenakan pegawai kurang memiliki rasa keterikatan kerja (*work engagement*) dalam menyelesaikan pekerjaan

## **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikas masalah yang ada dan untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis membatasi penelitian ini dengan meliputi *Servant Leadership*, Keterikatan Kerja (*Work Engangement*), dan kerajinan bekerja atau mendesai ulang pekerjaan atas

keinginan sendiri (*Job Crafting*) pada karyawan Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan?
2. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Job Crafting* pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan?
3. Apakah Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan?
4. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan?
5. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dimediasi oleh Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)?
6. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dimediasi oleh *Job Crafting*?
7. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan?

### 1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Crafting* pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dimediasi oleh keterikatan kerja (*Work Engagement*).
6. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) dimediasi oleh *Job Crafting*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*) pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.

## 1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan bagi pembaca dan juga dapat menambah wawasan dalam hal terkait dengan Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja Dan *Job Crafting*.

### 2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang memerlukannya dan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan ilmu Manajemen terkhusus pada ilmu Sumber Daya Manusia.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Servant Leadership**

###### **2.1.1.1. Pengertian Servant Leadership**

Pemimpin yang melayani cenderung mendahulukan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi orang – orang yang dipimpinnya di atas kepentingan mereka sendiri, karena fokus pemimpin pelayan tanpa pamrih lainnya dapat memupuk kepercayaan karyawan yang diperlukan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi tanpa takut akan kritik yang tidak semestinya, Ruiz-Palomino (2021).

Menurut Harju (2018) pemimpin yang melayani yaitu pemimpin yang memberdayakan dan mengembangkan orang serta mengekspresikan kerendahan hati, keaslian, dan penerimaan antarpribadi. Pemimpin yang melayani memberikan arahan dan bertanggung jawab untuk organisasi yang lebih besar sambil menginspirasi pengikut untuk memberikan kinerja terbaik mereka dengan berfokus pada pengembangan potensi mereka.

Kepemimpinan yang melayani tercipta dari keinginan yang mendalam untuk melayani orang lain. Harapan itu tidak hanya bersejarah tetapi juga menjadi sebuah karakter. Pemimpin yang memiliki semangat untuk melayani selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik dan lebih aktif melayani bawahannya untuk tumbuh dan berkembang, Sawan (2020).

### 2.1.1.2. Karakteristik Servant Leadership

Terdapat sepuluh karakteristik dalam *Servant Leadership* menurut Spears, Wicaksana (2019), yaitu :

1. Mendengarkan (*Listening*)

Mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja, mampu berempati dengan orang lain dan juga mencoba untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain.

3. Penyembuhan (*Healing*)

*Servant-leader* mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu – isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai – nilai, melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi serta memahami diri sendiri dan dampaknya bagi orang lain.

5. Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan, ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership* serta

menciptakan sebuah perubahan dan tidak menghakimi argumen yang disampaikan oleh seseorang.

6. *Konseptualisasi (Conceptualization)*

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau *visioner* dalam basis yang lebih luas.

7. *Kejelian (Foresight)*

Jeli ataupun teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8. *Keterbukaan (Stewardship)*

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9. *Komitmen untuk Pertumbuhan (Commitment to the Growth of People)*

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10. *Membangun Komunitas (Building Community)*

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas

### **2.1.1.3. Indikator *Servant Leadership***

Banyak studi mencoba untuk datang dengan model mereka sendiri untuk mengukur gaya kepemimpinan yang melayani, menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani memimpin, memberdayakan karyawan. Perilaku pemimpin yang melayani ialah inti dari kepemimpinan yang melayani.

Menurut Thao (2018) terdapat 7 dimensi kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) yang berbeda satu sama lain serta menciptakan multidimensi membangun :

1. *Emotional healing* (penyembuhan emosional)

Kepekaan terhadap kesejahteraan orang lain.

2. *Creating value for the community* (menciptakan nilai bagi masyarakat)

Memberi kembali kepada masyarakat.

3. *Conceptual skills* (keterampilan konseptual)

Pemahaman menyeluruh tentang tujuan organisasi dan juga keseharian operasi sehari – hari, kemampuan untuk memecahkan masalah yang kompleks.

4. *Empowering* (pemberdayaan)

Mendukung karyawan untuk berfikir dan bertindak sendiri secara efektif.

5. *Helping subordinates grow and succeed* (membantu karyawan tumbuh dan sukses)

Mengetahui aspirasi karyawan dan membantu mencapai pertumbuhan pribadi dan karir, misalnya melalui pendampingan.

6. *Putting subordinates first* (mengutamakan bawahan/karyawan)

Memprioritaskan kebutuhan karyawan.

7. *Behaving ethically* (berperilaku etis)

Peningkatan tempat kerja yang transparan dengan menunjukkan komunikasi yang jujur dan berpegang teguh pada standar etika yang tinggi.

Hai (2021) mengusulkan model kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) memiliki 8 dimensi, yaitu :

1. *Empowerment* ( pemberdayaan)
2. *Humility* (kerendahan hati)
3. *Support* (dukungan)
4. *Authenticity* (keaslian)
5. *Forgiveness* (pengampunan)
6. *Courage* (keberanian)
7. *Responsibility* (tanggung jawab)
8. *Management* (manajemen)

Menurut K (2019) terdapat indikator dalam *Servant Leadership*, yaitu :

1. Kasih Sayang (Love)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

2. Pemberdayaan (Empowerment)

Penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari pengikut.

3. Visi (Vision)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

#### 4. Kerendahan Hati (Humility)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

#### 5. Kepercayaan (Trust)

*Servant-leader* adalah orang – orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

### **2.1.2. Perilaku Kerja Inovatif**

#### **2.1.2.1. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif**

Inovasi sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mempertahankan kelebihan dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Untuk meningkatkan sebuah inovasi, organisasi perlu karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Perilaku kerja yang inovatif juga dipandang sangat penting bagi karyawan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi.

Perilaku kerja inovatif adalah sebuah tindakan untuk mencari, mengembangkan, dan menerapkan ide dan solusi dalam situasi tertentu terutama didalam pekerjaan, Udin (2022).

Perilaku kerja inovatif adalah “perilaku individu yang ditujukan untuk mencapai inisiasi dan pengakuan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna”. Kemampuan, kreativitas, dan sikap kerja harus dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, Soputan (2022).

Menurut Spreitzer perilaku kerja inovatif sebagai cerminan dari menciptakan sesuatu yang baru atau berbeda. Menurut Scott dan Bruce perilaku kerja inovatif adalah sebagai produksi produk, proses, atau layanan yang dapat digunakan yang berasal dari identifikasi masalah dan menghasilkan ide, Al-Omari (2019).

#### **2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif**

Ada beberapa faktor eksternal dan internal yang dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan, yaitu :

Faktor eksternal :

1. Tekanan kompetitif (*Competitive pressures*)

Tekanan yang lebih tinggi untuk bersaing dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif pada munculnya perilaku inovatif.

2. Tekanan Sosial – Politik (*Social – Political pressures*)

Organisasi yang mendapat dukungan dari pemerintah harus terus memberikan pekerjaan yang memuaskan jika mereka masih ingin mendapatkan dukungan. Jadi pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovatif untuk terus memberikan kerja yang baik.

Faktor Internal :

1. Interaksi dengan atasan

Karyawan yang memiliki hubungan positif dengan atasannya lebih cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif dan dapat memberikan keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kerja.

## 2. Interaksi dengan rekan kerja

Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja memudahkan mereka untuk menerapkan ide – ide baru dan meningkatkan pembentukan ide dalam tim kerja mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut Yuan & Woodman, yaitu:

1. Iklim dan budaya organisasi
2. Hubungan dengan atasan atau keterikatan dengan atasan
3. Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pengertian pekerjaan, standarisasi pekerjaan, dan implementasi pekerjaan.
4. Konteks sosial/kelompok
5. Perbedaan individu

### **2.1.2.3. Indikator Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut De Jong dan Den Hartog, Hadi (2020) ada empat indikator perilaku inovatif kerja yaitu:

#### 1. Mengeksplor Ide (*Idea Exploration*)

Karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah yang terjadi di dalam perusahaan kemudian menciptakan ide-ide baru untuk dijadikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

#### 2. Mengembangkan Ide (*Idea Generation*)

Karyawan mampu mengembangkan ide yang telah diciptakan dan mengenalkan ide tersebut untuk proses baru kepada rekan-rekan kerja.

#### 3. Mencari Dukungan untuk Ide (*Idea Championing*)

Karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan untuk ide yang telah dikembangkan agar dapat mewujudkan ide inovasi baru tersebut.

#### 4. Menerapkan Ide (*Idea Implementation*)

Karyawan memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut ke dalam proses kerja yang biasa dilakukan di perusahaan.

Pada penelitian Kmiecik (2020b) terdapat dua indikator perilaku kerja inovatif, diantaranya :

1. *Idea Generation*, yaitu perilaku kreatif yang ditujukan untuk mencari dan menghasilkan pendekatan dan solusi yang inovatif untuk masalah.
2. *Idea Realization*, mengacu pada penerapan ide – ide baru dalam bentuk produk atau proses baru dalam suatu organisasi.

Menurut Vandavasi (2020) perilaku kerja inovatif memiliki tiga indikator, yaitu :

1. *Idea Generation*, adalah proses dimana ide – ide baru dalam bidang apapun dapat dibuat.
2. *Idea Promotion*, yaitu ketika seorang karyawan telah menciptakan sebuah ide dan dia perlu mencari sponsor, teman, dan dana yang diperlukan untuk menganalisis ide tersebut.
3. *Idea Realization*, yaitu menunjukkan pengembangan informasi dan waktu yang cukup untuk melaksanakan ide baru.

### **2.1.3. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)**

#### **2.1.3.1. Pengertian Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)**

Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun intelektual. Keterikatan kerja terjadi ketika seseorang merasa dihargai, menikmati pekerjaannya dan percaya akan hal itu. Keterikatan kerja bukan merupakan kondisi yang bersifat sesaat dan spesifik, namun merupakan kondisi afektif-kognitif yang terus-menerus dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu, Shen (2022).

Diketahui bahwa karyawan yang terlibat memiliki keterlibatan fisik serta kognitif dan emosional dalam pekerjaan mereka dan dengan demikian memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja sering didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterlibatan kerja diperlukan dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka dan mereka juga lebih kreatif dan produktif, Landqvist (2022).

Work engagement merupakan suatu kondisi dimana karyawan berada secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri mereka secara positif dalam peran kerja mereka, Prayogi (2021). Karyawan yang engage dengan pekerjaannya, bekerja dengan perasaan senang dan menikmatinya karena pada dasarnya mereka menyukai pekerjaan tersebut, bukan karena paksaan atau tekanan lainnya.

### 2.1.3.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli dan Bakker *Job demand, job resources*, dan *personal resources* merupakan faktor-faktor yang kuat bagi Work Engagement, Tentang (2010).

#### 1. Tuntutan pekerjaan (*job demands*)

Tuntutan pekerjaan dapat dikategorikan sebagai segala hal yang membutuhkan usaha atau biaya secara fisik, psikologis, sosial dan organisasional yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melakukan kegiatan yang mempengaruhi kondisi fisik, psikologis, sosial dan perusahaan. Tuntutan pekerjaan ini mampu memberikan dampak negatif pada keterikatan kerja bila disertai dengan kegiatan yang membutuhkan usaha besar.

Salah satu contoh tuntutan kerja yaitu bekerja secara non stop dalam jangka waktu yang lama, pekerjaan yang terlalu banyak dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan sangat sedikit.

#### 2. Sumber daya pribadi (*personal resources*)

Diartikan sebagai aspek kognitif dan afektif dari kepribadian, yang merupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat meJob crafting dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

#### 3. Sumber daya pekerjaan (*job resources*)

Aspek fisik, sosial, psikologis, atau emosional dari pekerjaan yang mampu membuat karyawan mencapai tujuan kerja, mampu mengurangi

tuntutan pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan serta perkembangan pribadi. Sumber daya ini dapat terbagi menjadi dua kategori yaitu internal (fitur kognitif dan pola aksi) dan eksternal (organisasional dan sosial). Sumber daya eksternal meliputi kontrol pekerjaan, variasi tugas, kesempatan untuk kenaikan pangkat dan partisipasi dalam mengambil keputusan. Sedangkan sumber daya sosial meliputi dukungan rekan kerja, keluarga dan teman sebaya.

### **2.1.3.3. Indikator Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang bermanfaat, komprehensif dan tahan lama. Keterikatan kerja terdiri dari tiga dimensi, Oksa (2022):

#### 1. Semangat (*vigor*)

Aspek yang ditandai dengan kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, keinginan untuk bekerja keras dalam bekerja, dan gigih ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja..

#### 2. Dedikasi (*dedication*)

Perasaan yang penuh makna, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, inspiratif dan menantang. Selain itu dedikasi juga ditandai dengan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut akan berkorelasi dengan datangnya inspirasi dan ide untuk menyelesaikan pekerjaannya.

### 3. Penghayatan (*absortion*)

Penghayatan merupakan kegiatan dimana karyawan merasa penuh konsentrasi dan serius dalam mengerjakan pekerjaannya. Karyawan juga merasa senang dengan pekerjaannya. Hal tersebut membuat karyawan merasa bahwa waktu berjalan sangat cepat saat bekerja dan kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Karyawan akan merasa tenggelam dengan pekerjaannya. Keuntungan yang didapatkan berupa kualitas pekerjaan yang baik.

Menurut Adnan (2020) *work engagement* memiliki tiga dimensi, diantaranya :

1. *Meaningfulness* (kebermaknaan), yaitu rasa pengembalian investasi diri dalam kinerja peran.
2. *Safety* (keamanan), yaitu perasaan mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa rasa takut akan konsekuensi negative pada citra diri, status, atau karir.
3. *Availability* (ketersediaan), yaitu rasa memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan untuk menginvestasikan diri dalam kinerja peran.

#### **2.1.4. Job Crafting**

##### **2.1.4.1. Pengertian Job Crafting**

Salah satu perilaku yang harus dimiliki oleh karyawan adalah *job crafting*. *Job crafting* mengacu pada kemampuan atau keterampilan karyawan untuk mendesain ulang suatu pekerjaan secara mandiri, dengan atau tanpa masukan dari manajemen, agar lebih menyenangkan dan mudah

dilakukan. Hal ini terjadi karena adanya keseimbangan antara kebutuhan dan sumber daya pekerjaan dengan keterampilan atau kebutuhan masing-masing karyawan, Prayogi (2023).

Kerajinan kerja meningkatkan kompetensi karyawan, pertumbuhan dan pembelajaran pribadi, dan ketekunan dengan kesulitan masa depan, yang semuanya menghasilkan hasil positif dalam hal pencapaian tujuan, kegembiraan, dan makna. Pembuatan pekerjaan secara positif terkait dengan kinerja pekerjaan karena karyawan mengubah batasan pekerjaan mereka dan membentuk konteks pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan nilai mereka, Moon (2020).

Jika *job crafting* merupakan keterlibatan karyawan dalam proses menciptakan Keterikatan Kerja yang baik dan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini sangat penting untuk dua alasan yakni, bahwa semua karyawan memiliki karakteristik istimewa yang dapat menghasilkan preferensi yang berbeda untuk karakteristik pekerjaan atau pilihan karir. Dan pentingnya keterlibatan individu dalam *job crafting* adalah bahwa karyawan tahu bagaimana mereka menciptakan Keterikatan Kerja yang optimal, Albana (2019).

#### **2.1.4.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Job Crafting***

Faktor – faktor yang mempengaruhi pengerjaan pekerjaan (*Job Crafting*), Pradana (2020) yaitu :

1. Kebutuhan kontrol pribadi.

Kebutuhan ini sangat mendasar untuk mengendalikan beberapa aspek pekerjaan. Karyawan terlibat dalam pekerjaan kerajinan untuk

mengendalikan pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk mempertahankan minat pada pekerjaan dan Job crafting di tempat kerja.

## 2. Citra diri positif.

Para karyawan terJob crafting untuk menciptakan citra diri yang positif sewaktu bekerja. Selain itu, para karyawan juga terJob crafting untuk mempertahankan citra diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

## 3. Kebutuhan interaksi sosial.

Kebutuhan dasar yang dimiliki karyawan adalah berinteraksi dengan lainnya. Hal ini berfungsi untuk membuat identitas kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan makna kerja.

Berdasarkan uraian di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan kerja adalah kebutuhan kontrol pribadi, citra diri positif, dan kebutuhan interaksi sosial. Namun, salah satu faktor yang memprediksi pengerjaan pekerjaan ketika dikaitkan dengan perilaku inovatif adalah citra diri positif yang diJob crafting untuk menciptakan citra diri positif dengan membentuk pekerjaan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi apa pun, karyawan terus membuat penyesuaian dan berinovasi pekerjaan mereka.

### **2.1.4.3. Indikator *Job Crafting***

Karyawan secara independen memodifikasi aspek pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi mereka sendiri. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan indikator dari Moon (2020); Apriyanti (2021) :

1. *Decreasing social job resources* (Menurunkan sumber daya social pekerjaannya)
2. *Increasing quantitative job demand* (Meningkatkan kuantitatif tuntutan pekerjaan)
3. *Decreasing hindering job demands* (Menurunkan tuntutan pekerjaannya yang menghalangi)
4. *Increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial pekerjaannya)
5. *Increasing challenging job demands* (meningkatkan tuntutan pekerjaannya yang menantang)

Menurut Pradana (2020) terdapat tiga indikator dalam job crafting diantaranya :

1. *Task Crafting* (pengubahan tugas), merupakan usaha yang dilakukan untuk mengubah cara kerja, keluasannya atau tipe dan karakteristik tugas yang diambilnya.
2. *Relational Crafting* (pengubahan relasi), menunjukkan usaha yang dilakukan karyawan dalam mengubah jumlah maupun kualitas relasi sosialnya di tempat kerja sehingga menciptakan situasi pekerjaan yang berbeda dengan sebelumnya.
3. *Cognitive Crafting* (pengubahan persepsi), dilakukan karyawan dengan mengubah batasan cara pandangnya terhadap pekerjaan yang ditempuh karyawan dalam mengorganisasi dan menginterpretasikan kesan indera mereka agar dapat memberikan makna pada pada lingkungan yang dihadapi pada masing – masing pekerjaan.

Menurut Setyawati (2019) terdapat dua indikator *job crafting*, yaitu :

1. *Physical job crafting*, karyawan dapat mengubah batas – batas fisik atau jasmani dari sebuah tugas yang dianggap sebagai bagian dari pekerjaannya.
2. *Relation job crafting*, mendefinisikan ulang batas – batas relasional dalam melakukan pekerjaan dengan mengkaji kembali interaksi interpersonal apa yang diperlukan atau dibutuhkan dalam pekerjaan.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Keterikatan Kerja**

Pemimpin yang melayani menyediakan sumber daya organisasi dalam dua cara, yaitu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Kekuatan bersama dan keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan faktor utama untuk mempertahankan organisasi yang berkinerja tinggi, pada saat karyawan diizinkan untuk berpartisipasi mereka merasa lebih dihargai, dihormati, dan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Karena sifat dari *Servant Leadership* yang dimana untuk melayani kebutuhan seorang karyawan terlebih dahulu, kepemimpinan yang melayani mungkin menawarkan sumber daya pekerjaan yang dibutuhkan kepada karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan keterikatan kerja, Coetzer (2017).

*Servant Leadership* adalah gaya untuk meningkatkan hubungan positif antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin pelayan harus focus pada pengikut mereka daripada diri mereka sendiri, ketika pemimpin yang melayani sudah memprioritaskan kesejahteraan dan pertumbuhan

pengikutnya pada akhirnya mereka menjadi lebih terlibat dan efektif dalam pekerjaannya masing – masing, Hermanto (2022).

Pemimpin pelayan memiliki pendekatan yang unik untuk mengatasi kepentingan orang lain dan kemampuan mereka yang melayani karyawan tanpa rasa pamrih, pendekatan ini memainkan peran aktif dalam menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa aman secara psikologis untuk meningkatkan suara dan kekhawatiran mereka yang dapat memotivasi mereka untuk menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, Aboramadan (2022). Pemimpin yang melayani dapat memperoleh hasil yang positif dalam organisasi diluar fungsi, kinerja, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, khususnya melalui keterikatan kerja, Rahal (2022).

### **2.2.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Crafting***

Kepemimpinan yang melayani berbeda dengan kepemimpinan tradisional karena berfokus pada karakter pribadi dan membentuk hubungan jangka panjang yang kuat dengan karyawan. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, pemimpin yang melayani mengalihkan perhatian dari proses dan hasil ke orang. Pendekatan yang berorientasi pada orang ini menjadikan kepemimpinan yang melayani sebagai gaya yang disukai untuk menanamkan perilaku positif diantara karyawan, seperti pembuatan pekerjaan (*job crafting*). Kepemimpinan yang melayani dan kerajinan kerja memiliki dasar teori yang sama yaitu berpusat pada karyawan dan menuntut pembentukan hubungan humanistic antara pemimpin dan karyawan. Memberdayakan karyawan merupakan unsur kepemimpinan yang melayani

juga dapat mendorong dan memfasilitasi proses pembuatan pekerjaan, Yang (2017).

Menurut Hobfoll dalam teori COR, individu berusaha mengumpulkan sumber daya untuk melindungi kesejahteraan mereka. Namun, mereka perlu memahami memiliki beberapa sumber daya untuk mulai terlibat dalam perilaku seperti itu., yang berarti untuk menyusun lebih banyak sumber daya dalam pekerjaan mereka, karyawan membutuhkan kesempatan untuk melakukannya, untuk alasan ini dukungan pemimpin dapat mendorong perilaku pembuatan pekerjaan. Pembuatan pekerjaan pada dasarnya adalah aktivitas dimana individu berusaha membentuk pekerjaan yang lebih banyak daya pikir dan menantang untuk meraih keuntungan. Gaya kepemimpinan pelayan mungkin secara khusus cocok untuk mendorong perilaku seperti itu, karena berfokus terutama pada kebaikan individu daripada organisasi. Oleh karena itu, pembuatan pekerjaan lebih menonjol apabila diawasi oleh pemimpin pelayan, Harju (2018).

Menurut teori *conservation of resources*, seorang karyawan menggunakan sumber daya saat ini untuk menciptakan lebih banyak sumber daya. Studi ini menduga bahwa *Servant Leadership* karena berpusat pada karyawan dapat dianggap sebagai sumber daya. *Job Crafting* dapat berfungsi sebagai penghubung untuk menciptakan lebih banyak sumber daya. Dukungan yang dibutuhkan siap diberikan oleh *Servant Leadership* karena memberikan pemberdayaan kepada karyawan dan siap berdiri dibelakang pada saat krisis, jadi dapat diduga bahwa *Servant Leadership* akan secara positif mempengaruhi *Job Crafting*, Khan (2021).

### 2.2.3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

*Work Engagement* (WE) dijelaskan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterikatan kerja dianggap sebagai pemikiran sementara tetapi sekarang telah menjadi alat yang ampuh untuk membawa kreativitas dalam organisasi. Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) yaitu sebagai “pengenalan, dan penerapan ide – ide baru dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi”, untuk memfasilitasi keuntungan dalam kinerja peran, kelompok, atau organisasi. IWB dan WE berbeda karena dua penyebab utama. WE focus sepenuhnya pada ide terkait pekerjaan, sementara IWB mencakup semua perilaku karyawan yang terkait dengan berbagai tahapan proses inovasi. Beberapa upaya telah dilakukan untuk menguji hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan penelitian sebestunya, dapat disimpulkan keterlibatan kerja akan berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif, Waheed (2018).

Perilaku inovatif telah menjadi kebutuhan utama dalam pengaturan bisnis karena mereka memainkan peran penting dalam menentukan kemakmuran jangka panjang organisasi, daya saing dan kelangsungan hidup. IWB membutuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi, komitmen jangka panjang, kebermaknaan dalam apa yang ingin dicapai diantara rekan kerja. Keterikatan kerja, yaitu keadaan yang terus menerus ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan yang berkontribusi pada pengembangan perilaku kerja yang inovatif. Karyawan yang terlibat menikmati lebih

banyak kebebasan dan dapat menyuarakan ide – ide mereka ketika dibutuhkan. Aspek – aspek seperti itu sangat penting bagi karyawan untuk menunjukkan IWB. Karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis, lebih nyaman untuk mengeluarkan pendapat mereka dan ini memotivasi mereka untuk mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan ide – ide baru, Monica (2019).

Analisis literatur kontemporer menunjukkan bahwa WE memiliki efek korelasi yang sedang hingga besar pada IWB. Perilaku kerja inovatif karyawan dipengaruhi oleh fokus peraturan mereka. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu keterlibatan kerja meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dengan memiliki fokus peraturan promosi atau pencegahan, Jia (2022).

#### **2.2.4. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Pembuatan pekerjaan melibatkan karyawan dalam mengubah aspek – aspek tertentu dari cara mereka beroperasi, berinteraksi dengan karyawan lain, dan cara mereka berfikir tentang pekerjaan mereka, tindakan ini dapat membantu karyawan bekerja lebih baik dan lebih menikmati pekerjaan mereka. Perilaku kerja yang inovatif mencakup tindakan yang biasanya tidak dihargai, tetapi tetap bermanfaat bagi organisasi. Ada kemungkinan bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat dalam kegiatan kerajinan, maka semakin mereka percaya bahwa mereka dapat memunculkan ide atau tugas baru yang kreatif dan melaksanakannya, Afsar (2019).

Kerajinan kerja tim dan kerajinan kerja individu adalah dua konsep yang berbeda. Kerajinan tim telah memberikan hasil penting untuk kepuasan

dan komitmen kerja, kinerja dan keterlibatan kerja. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai “penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide – ide baru yang disengajadalam peran kerja, kelompok atau organisasi untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, *job crafting* dikalangan karyawan dianggap sebagai keuntungan untuk menerapkan ide – ide baru didalam organisasi dan *job crafting* berhubungan positif dengan IWB. *Job crafting* dapat membantu karyawan mendesain ulang kebutuhan individu mereka dalam pekerjaan mereka untuk menciptakan perubahan didalam organisasi. Dalam pembuatan pekerjaan, tim mengubah bentuk dan desain pekerjaan mereka saat melakukan pekerjaan dan tim juga menjadi lebih kreatif dan inovatif di Keterikatan Kerja mereka, hal ini didukung oleh penelitian Uen (2021) Pembuatan pekerjaan tim (*job crafting*) berhubungan positif dengan IWB.

#### **2.2.5. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja**

Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui *work engagement*. Hasil ini menunjukkan peran variabel *work engagement* sebagai *partial mediation*, dimana ada atau tidaknya *work engagement*, maka gaya kepemimpinan *servant leadership* tetap akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif, namun hasil pengujian dan analisis didapatkan bahwa dengan adanya *work engagement* signifikansi hubungan jadi meningkat. Sehingga dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, pemimpin perlu

mempertimbangkan *work engagement* sebagai variabel yang melalui, Los (2022).

#### **2.2.6. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh *Job Crafting***

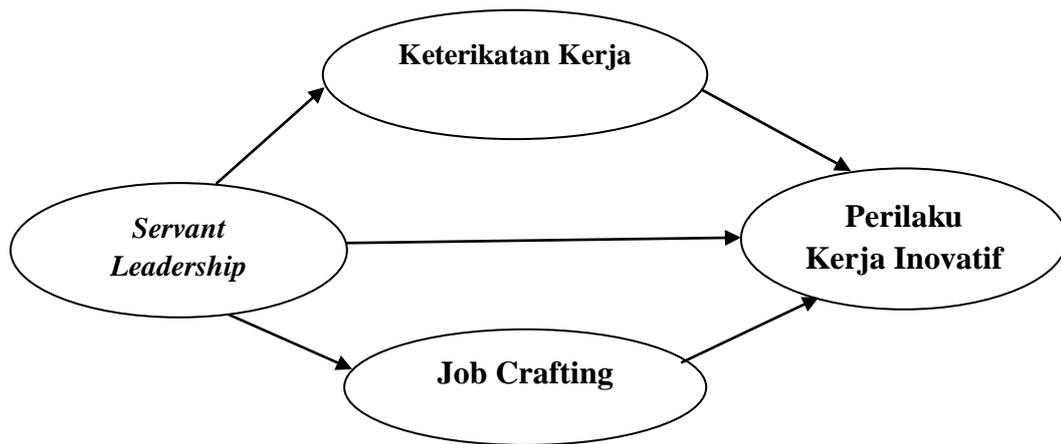
Dasar pada teori yang digambarkan dengan baik antara kepemimpinan pelayan dan IWB dan kepemimpinan pelayan dan kerajinan kerja, peran kerajinan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan pelayan dan IWB memerlukan penjelasan lebih lanjut. Dilayani dengan baik oleh kepemimpinan yang melayani, karyawan siap memanjakan diri dalam perilaku pembuatan pekerjaan. Perilaku pembuatan pekerjaan yang dihasilkan tidak hanya memunculkan emosi positif, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk menghemat sumber daya. Peran *job crafting* sebagai mekanisme penghubung untuk memfasilitasi kedua proses tersebut. Kepemimpinan pelayan yang dipicu oleh kerajinan pekerjaan menghasilkan emosi positif. Kepemimpinan yang melayani, perilaku pembuatan pekerjaan yang dipicu emosi positif yang terkait memfasilitasi karyawan untuk penciptaan ide. Perilaku kerajinan kerja dapat diusulkan untuk memfasilitasi proses yang diperlukan untuk penerapan ide. Dengan begitu, kepemimpinan pelayan di satu sisi membantu karyawan menjadi lebih mahir dalam menghasilkan ide karena meningkatkan emosi positif, di sisi lain melalui emosi positif dan peran peningkatan sumber dayanya, kepemimpinan yang melayani memungkinkan karyawan untuk mengejar IWB, Khan (2020).

### **2.2.7. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Inovasi adalah proses multistap yang melibatkan generasi, promosi, dan realisasi ide – ide baru dengan tahap membutuhkan aktivitas dan perilaku individu yang berbeda. Pada penelitian Opoku (2019) mengkaji hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku kerja yang inovatif dalam kerangka teori identitas sosial. Pemimpin yang melayani membangun hubungan dipersonalisasi dengan pengikut mereka, pengikut cenderung memiliki menjadi bagian dari lingkaran dalam, sehingga memberikan Job crafting intrinsik yang kuat untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Dalam hal ini, perilaku inovatif dapat melayani peran fungsional sejauh perilaku tersebut memiliki tujuan ganda yaitu untuk meningkatkan citra kelompok tempat individu berada, dan untuk mempertahankan status individu dalam kelompok tersebut.

Kepemimpinan pelayan mendorong pengikut untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan fokus mereka dan meningkatkan Job crafting mereka untuk berinovasi. Pada sudut pandang pertukaran sosial, mencatat bahwa pemimpin yang melayani percaya dalam membentuk hubungan dekat dengan bawahan dengan memprioritaskan, membantu, dan selalu jujur kepada mereka yang akibatnya pengikut menjadi bersyukur dan merasa berkewajiban untuk membalas, Abdullah Alajhar(2022).

Berdasarkan teori dari penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, maka disusunlah kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian masalah yang didasarkan atas teori yang relevan. Teori yang relevan digabungkan pada kerangka berfikir, sehingga berdasarkan uraian pada kerangka berfikir dapat dirumuskan hipotesis. Kristanto (2018)

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

1. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja
2. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Job Crafting*
3. Keterikatan Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif
4. *Job Crafting* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif
5. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja
6. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh *Job Crafting*
7. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis sehingga dapat mengklasifikasikan data untuk dapat digeneralisasikan, kemudian dilakukan pengukuran data, pengujian hipotesis, dan pembuatan kesimpulan, yang berguna untuk mengembangkan dan menggunakan model matematis, teoritis serta dapat menjelaskan fenomena yang dapat dianalisis kemudian ditemukan korelasi ataupun sebab akibat diantara variabel yang terlibat pada penelitian ini, Prayogi (2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel *Servant Leadership* (X), Keterikatan Kerja (Z1), *Job Crafting* (Z2), dan Perilaku Kerja Inovatif (Y).

#### 3.2. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan konsep yang berupa kerangka dari rangkaian kata – kata yang menggambarkan perilaku yang diamati dan dapat diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini diperoleh indikator variabel yang akan diukur yaitu *servant leadership*, perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja, dan *job crafting* pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Adapun defenisi operasional dan indikator dari variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Defenisi Operasional**

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan
1.	<p><i>Servant Leadership</i> adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, yaitu perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan.</p>	<p><i>Empowerment</i> (Pemberdayaan)</p>	<p>1. Saya merasa pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan 2. Pemimpin saya membuat saya merasa seperti bekerja dengannya, bukan untuknya</p>
		<p><i>Humility</i> (Kerendahan Hati)</p>	<p>1. Pemimpin saya mendahulukan kepentingan terbaik saya daripada dirinya 2. Saya merasa pemimpin meJob crafting saya agar bekerja semakin giat</p>
		<p><i>Putting Subordinates first</i> (Mengutamakan karyawan)</p>	<p>1. Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam melakukan pekerjaan 2. Pemimpin saya memberikan saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik. (sumber : Thao (2018))</p>
2.	<p>Perilaku Kerja Inovatif adalah perilaku individu yang ditujukan untuk mencapai inisiasi dan pengakuan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) dari ide, proses, produk atau prosedur yang baru</p>	<p><i>Idea Promotion</i> (promosi ide)</p>	<p>1. Saya mendapat persetujuan untuk ide – ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan 2. Saya mengumpulkan dukungan untuk ide –ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan. 3. Saya membuat karyawan antusias terhadap ide-ide inovatif</p>

	dan berguna.	<i>Idea Generation</i> (mengembangkan ide)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menghasilkan ide-ide baru untuk masalah yang sulit.</li> <li>2. Saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru</li> <li>3. Saya menemukan solusi asli untuk suatu masalah</li> </ol>
		<i>Idea Realization</i> (realisasi ide)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memperkenalkan ide – ide inovatif kedalam praktik kerja</li> <li>2. Saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru.</li> <li>3. Saya mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna (sumber :Vandavasi (2020); Kmieciak (2020b))</li> </ol>
3.	<i>Work Engagement</i> (keterikatan kerja) sering didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif yang meresap yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan.	Semangat ( <i>Vigor</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja</li> <li>2. Saya selalu merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja.</li> </ol>
		Dedikasi ( <i>Dedication</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan</li> <li>2. Pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan..</li> </ol>
		Penghayatan ( <i>Absorption</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa puas ketika saya bekerja secara serius</li> <li>2. Saya melakukan sampai selesai dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan. (sumber : Teo (2020), Oksa (2022))</li> </ol>

4.	<i>Job Crafting</i> adalah perubahan yang dilakukan sendiri oleh karyawan untuk menelaraskan pekerjaan mereka dengan preferensi, motif, dan hasrat mereka, juga tentang mengubah aspek – aspek tertentu di tempat kerja bukan mendesain ulang pekerjaan seseorang secara keseluruhan.	Mengurangi tuntutan pekerjaan ( <i>Decreasing hindering job demands</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memastikan pekerjaan saya tidak mendapatkan hambatan / halangan dalam penyelesaiannya.</li> <li>2. Saya pastikan pekerjaan saya tidak intens secara mental</li> </ol>
		Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang ( <i>Increasing challenging job demands</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketika tidak banyak yang harus dilakukan, saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya</li> <li>2. Saya mengubah cara saya melakukan pekerjaan saya untuk membuatnya lebih mudah</li> </ol>
		Meningkatkan relasi sosial ( <i>Increasing social job resources</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya meminta masukan dari rekan kerja saya tentang kinerja saya</li> <li>2. Saya mencoba mempelajari hal – hal baru di lingkungan saya. (sumber : Moon (2020) ; Apriyanti (2021))</li> </ol>

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan. Jalan Bengkel No.1, Pulo Brayan, Kec. Medan Timur, Kota Medan.

**Tabel 3.2**  
**Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Januari				Februari				Maret				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■	■																					
2	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
3	Seminar Proposal													■											
4	Pengolahan Data														■	■									
5	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■				
6	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
7	Sidang Meja Hijau																								■

### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah sekumpulan yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal yang membentuk masalah pokok dalam suatu penelitian. Populasi bukan hanya ditujukan untuk orang, tetapi juga bisa ditujukan kepada objek dan benda – benda alam yang lain. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan yang berjumlah 94 orang pegawai.

**Tabel 3.3**  
**Jumlah Populasi**

No.	Bagian	Populasi
1	Unit Keu, SDM dan TI	10
2	Unit Perencanaan	15
3	Unit Logistik	6
4	Unit Quality Control	11
5	Unit Produksi	52
	<b>Jumlah</b>	<b>94</b>

### **3.4.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Penentuan responden dipilih dengan menggunakan Teknik non probability sampling yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan metode sampel jenuh. Sampel jenuh atau istilah lain dari sensus adalah dimana semua anggota populasi dijadikan sampel, Sugiono (2018). Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 94 orang karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **3.5.1. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi yaitu penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data – data jumlah karyawan yang ada di perusahaan. Dokumentasi ini diperlukan untuk menyempurnakan atau mendukung pembahasan di dalam penelitian ini.

#### **3.5.2. Angket (*Questionnaire*)**

Angket merupakan teknik pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada pegawai UPT. Balai Yasa Pulubrayan Medan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR), dimana setiap pertanyaan ataupun pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
*Instrument Skala Likert*

<b>Pertanyaan / Pernyataan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6. Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

### 3.6.1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi 94 karyawan sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

### 3.6.2. Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MultiTrait – MultiMethod*) dengan menguji *validity convergent* dan *discriminat*. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, Ghazali & Latan (2015).

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur variabel penelitian. Artinya, instrument pada kuesioner yang digunakan oleh peneliti dalam penelitiannya cukup layak atau tidak, sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurannya. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item – item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk

mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi 94 responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*  $\geq 0,7$ , Sekaran (2014).

### 3.6.3. Uji Model Struktural atau *Inner Model*

Model structural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

#### 1. *R – Square*

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah.

#### 2. *F – Square*

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *f-square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural.

#### 3. *Estimate For Path Coefficients*

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistic yaitu melalui metode *bootstrapping*.

#### 3.6.4. Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 4.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu keterikatan kerja dan *job crafting*. Variabel mediasi dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen jika nilai T statistic lebih besar dibandingkan dengan T tabel P *value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini yang dilakukan riset pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan, Serta penulis akan membuat pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 6 pernyataan pada variabel (X), kemudian 9 pernyataan pada variabel (Y), 6 pertanyaan pada variabel (Z1), Serta 6 pernyataan pada variabel (Z2), yang di mana menjadi variabel X yaitu *Servant Leadership*, Variabel Z1 yaitu Keterikatan Kerja, Dan variabel Z2 yaitu *Job Crafting* , Serta Variabel Y yaitu Perilaku Kerja Inovatif. Kemudian beberapa angket ini akan diberikan kepada 94 responden yang ada di PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala Likert .

##### 4.1.2. Deskripsi Data Responden

Untuk mendapatkan data data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian peneliti terlebih dahulu menjabarkan karakteristik identitas responden, agar data penelitian sesuai dengan kondisi pegawai, adapun identitas diri yang ditanyakan adalah usia, jenis kelamin, masa kerja dan jabatan.

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki laki	63	67%
2	Perempuan	31	33%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.1 menunjukkan jenis kelamin responden, dalam penelitian ini responden yang berjenis kelamin Laki laki berjumlah 63 orang (67.0%) dan responden yang berjenis kelamin Perempuan berjumlah 31 orang (33.0%).

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

<b>No</b>	<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	20-40 tahun	45	47.9%
2	41-55 tahun	39	41.5%
3	56-65 tahun	10	10.6%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.2 menunjukkan usia responden, dalam penelitian ini responden yang berusia 20-40 tahun berjumlah 45 orang (47.9%), responden yang berusia diantara 41-55 tahun berjumlah 39 orang (41.5%) dan responden yang berusia diantara 56-65 tahun berjumlah 10 orang (10.6%).

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Lama Kerja**

<b>No</b>	<b>Lama Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	< 15 tahun	50	53.2%
2	15-20 tahun	38	40.4%
3	> 20 tahun	6	6.4%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3 menunjukkan lama kerja responden, dalam penelitian ini responden yang sudah bekerja selama < 15 tahun berjumlah 50 orang (53.2%) responden yang sudah bekerja selama 15-20 tahun berjumlah 38 orang (40.4%), dan responden yang sudah bekerja selama > 20 tahun sebanyak 6 orang (6.4%).

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Jabatan**

<b>No</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Unit Keu, SDM dan TI	10	10.6%
2	Unit Perencanaan	15	16%
3	Unit Logistik	6	6.4%
4	Unit Quality Control	11	11.7%
5	Unit Produksi	52	55.3%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.4 menunjukkan jabatan responden, dalam penelitian ini responden yang bekerja di bagian Unit Keu, SDM dan TI berjumlah 10 orang (10.6%), yang bekerja dibagian Unit Perencanaan berjumlah 15 orang (16.0%), responden yang bekerja dibagian Unit Logistik berjumlah 6 orang (6.4%), yang bekerja dibagian Unit Quality Control berjumlah 11 orang (11.7%) dan responden yang bekerja di Unit Produksi berjumlah 52 orang (55.3%).

#### 4.1.3. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel

Gambaran distribusi variabel merupakan bagian dari analisis statistika yang bertujuan untuk mengetahui deskriptif frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel dalam penelitian. Analisis ini memberikan penjelasan tentang subjek yang dibahas tanpa perhitungan angka. Hal ini bertujuan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi mudah dipahami dalam bentuk informasi yang lebih ringkas yakni berupa angka persentase. Adapun hasil dari tiap variabel disajikan dalam tabel dibawah ini:

##### 4.1.3.1. Variabel Servant Leadership (X)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Servant Leadership* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Jawaban Variabel *Servant Leadership***

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan	-	-	-	-	4	4.3	54	57.4	36	38.3
2	Pemimpin saya membuat saya merasa seperti bekerja dengannya, bukan untuknya	-	-	-	-	3	3.2	60	63.8	31	33
3	Pemimpin saya mendahulukan kepentingan terbaik saya daripada dirinya	-	-	-	-	5	5.3	60	63.8	29	30.9

4	Pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat	-	-	-	-	14	14.9	54	57.4	26	27.7
5	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam melakukan pekerjaan	-	-	-	-	5	5.3	51	54.3	38	40.4
6	Pemimpin saya memberikan saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik	-	-	2	2.1	10	10.6	66	70.2	16	17

Sumber : Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 94 pegawai diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 1 yaitu pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan, diketahui bahwa 36 orang (38,3%) menyatakan sangat setuju, 54 orang (57,4%) menyatakan setuju, dan 4 orang (4,3%) menyatakan kurang setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 2 yaitu Pemimpin saya membuat saya merasa seperti bekerja dengannya, bukan untuknya, diketahui bahwa 31 orang (33%) menyatakan sangat setuju, 60 orang (63,8%) menyatakan setuju, dan 3 orang (3,2%) menyatakan kurang setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 3 Pemimpin saya mendahulukan kepentingan terbaik saya daripada dirinya, diketahui bahwa 29 orang (30,9%) menyatakan sangat setuju, 60 orang (63,8%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 4 yaitu Pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat, diketahui bahwa 26 orang (27,7%) menyatakan sangat setuju, 54 orang (57,4%) menyatakan setuju, dan 14 orang (14,9%) menyatakan kurang setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap saya dalam melakukan pekerjaan,

diketahui bahwa 38 orang (40,4%) menyatakan sangat setuju, 51 orang (54,3%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.

6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu Pemimpin saya memberikan saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik, diketahui bahwa 16 orang (17%) menyatakan sangat setuju, 66 orang (70,2%) menyatakan setuju, 10 orang (10,6%) menyatakan kurang setuju, dan 2 orang (2,1%) menyatakan tidak setuju.

#### 4.1.3.2. Variabel Keterikatan Kerja (Z1)

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Variabel Keterikatan Kerja**

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya selalu merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja.	-	-	2	2.1	3	3.2	53	56.4	36	38.3
2	Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja	-	-	1	1.1	3	3.2	49	52.1	41	43.6
3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	1	1.1	1	1.1	2	2.1	64	68.1	26	27.7
4	pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan.	-	-	-	-	5	5.3	59	62.8	30	31.9
5	Saya melakukan sampai selesai dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	-	-	-	-	5	5.3	57	60.6	32	34
6	Saya puas ketika saya bekerja secara serius	-	-	1	1.1	4	4.3	60	63.8	29	30.9

Sumber : Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 94 pegawai diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 1 yaitu saya selalu merasa bersemangat untuk segera pergi ke tempat kerja, diketahui bahwa 36 orang (38,3%) menyatakan sangat setuju, 53 orang (56,4%) menyatakan setuju,

3 orang (3,2%) menyatakan kurang setuju, dan 2 orang (2,1%) menyatakan tidak setuju.

2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 2 yaitu saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja, diketahui bahwa 41 orang (43,6%) menyatakan sangat setuju, 49 orang (52,1%) menyatakan setuju, 3 orang (3,2%) menyatakan kurang setuju, dan 1 orang menyatakan tidak setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 3 saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan, diketahui bahwa 26 orang (27,7%) menyatakan sangat setuju, 64 orang (68,1%) menyatakan setuju, 2 orang (2,1%) menyatakan kurang setuju, 1 orang (1,1%) menyatakan tidak setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 4 yaitu pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan, diketahui bahwa 30 orang (31,9%) menyatakan sangat setuju, 59 orang (62,8%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu saya melakukan sampai selesai dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan, diketahui bahwa 32 orang (34%) menyatakan sangat setuju, 57 orang (60,6%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu saya puas ketika saya bekerja secara serius, diketahui bahwa 29 orang (30,9%) menyatakan sangat setuju, 60 orang (63,8%) menyatakan setuju, 4 orang (4,3%) menyatakan kurang setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan tidak setuju.

#### 4.1.3.3. Variabel Job Crafting (Z2)

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Jawaban Variabel Job Crafting**

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya memastikan pekerjaan saya tidak mendapatkan hambatan atau halangan dalam penyelesaiannya	1	1.1	2	2.1	13	13.8	62	66	16	17
2	Saya pastikan pekerjaan saya tidak intens secara mental	-	-	-	-	6	6.4	53	56.4	35	37.2
3	Ketika tidak banyak yang harus dilakukan, saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya	-	-	-	-	5	5.3	52	55.3	37	39.4
4	Saya mengubah cara saya melakukan pekerjaan saya untuk membuatnya lebih mudah.	-	-	-	-	5	5.3	61	64.9	28	29.8
5	Saya meminta masukan dari rekan kerja saya tentang kinerja saya	-	-	-	-	15	16	43	45.7	36	38.3
6	Saya mencoba mempelajari hal – hal baru di lingkungan saya	-	-	-	-	-	-	70	74.5	24	25.5

Sumber : Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 94 pegawai diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 1 yaitu saya memastikan pekerjaan saya tidak mendapatkan hambatan atau halangan dalam penyelesaiannya, diketahui bahwa 16 orang (17%) menyatakan sangat setuju, 62 orang (66%) menyatakan setuju, 13 orang (13,8%) menyatakan kurang setuju, 2 orang (2,1%) menyatakan tidak setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 2 yaitu saya pastikan pekerjaan saya tidak intens secara mental, diketahui bahwa 35 orang

(37,2%) menyatakan sangat setuju, 53 orang (56,4%) menyatakan setuju, dan 6 orang (6,4%) menyatakan kurang setuju.

3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 3 yaitu ketika tidak banyak yang harus dilakukan, saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya, diketahui bahwa 37 orang (39,4%) menyatakan sangat setuju, 52 orang (55,3%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 4 yaitu saya mengubah cara saya melakukan pekerjaan saya untuk membuatnya lebih mudah, diketahui bahwa 28 orang (29,8%) menyatakan sangat setuju, 61 orang (64,9%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu saya meminta masukan dari rekan kerja saya tentang kinerja saya, diketahui bahwa 36 orang (38,3%) menyatakan sangat setuju, 43 orang (45,7%) menyatakan setuju, dan 15 orang (16%) menyatakan kurang setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu saya mencoba mempelajari hal – hal baru di lingkungan saya, diketahui bahwa 24 orang (25,5%) menyatakan sangat setuju, dan 70 orang (74,5%) menyatakan setuju.

#### 4.1.3.4. Variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y)

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Jawaban Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya menghasilkan ide-ide baru untuk masalah yang sulit.	-	-	-	-	3	3.2	51	54.3	40	42.6
2	Saya mencari metode,	-	-	-	-	3	3.2	56	59.6	35	37.2

	teknik, atau instrumen kerja yang baru										
3	Saya menemukan solusi asli untuk suatu masalah	-	-	1	1.1	4	4.3	56	59.6	33	35.1
4	Saya mengumpulkan dukungan untuk ide –ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan	-	-	-	-	5	5.3	58	61.7	31	33
5	Saya mendapat persetujuan untuk ide –ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan	-	-	-	-	2	2.1	56	59.6	36	38.3
6	Saya membuat karyawan antusias terhadap ide-ide inovatif	-	-	1	1.1	1	1.1	55	58.5	37	39.4
7	Saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru	-	-	1	1.1	1	1.1	51	54.3	41	43.6
8	Saya memperkenalkan ide ide inovatif kedalam pekerjaan saya	-	-	6	6.4	30	31.9	40	42.6	18	19.1
9	Saya mengubah ide ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna	1	1.1	7	7.4	17	18.1	49	52.1	20	21.3

Sumber : Penelitian Diolah (2023)

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari 94 pegawai diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 1 yaitu saya menghasilkan ide-ide baru untuk masalah yang sulit, diketahui bahwa 40 orang (42,6%) menyatakan sangat setuju, 51 orang (54,3%) menyatakan setuju, dan 3 orang (3,2%) menyatakan kurang setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 2 yaitu saya mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru, diketahui bahwa 35 orang (37,2%) menyatakan sangat setuju, 56 orang (59,6%) menyatakan setuju, dan 3 orang (3,2%) menyatakan kurang setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 3 saya menemukan solusi asli untuk suatu masalah, diketahui bahwa 33 orang (35,1%) menyatakan

sangat setuju, 56 orang (59,6%) menyatakan setuju, 4 orang (4,3%) menyatakan kurang setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan tidak setuju.

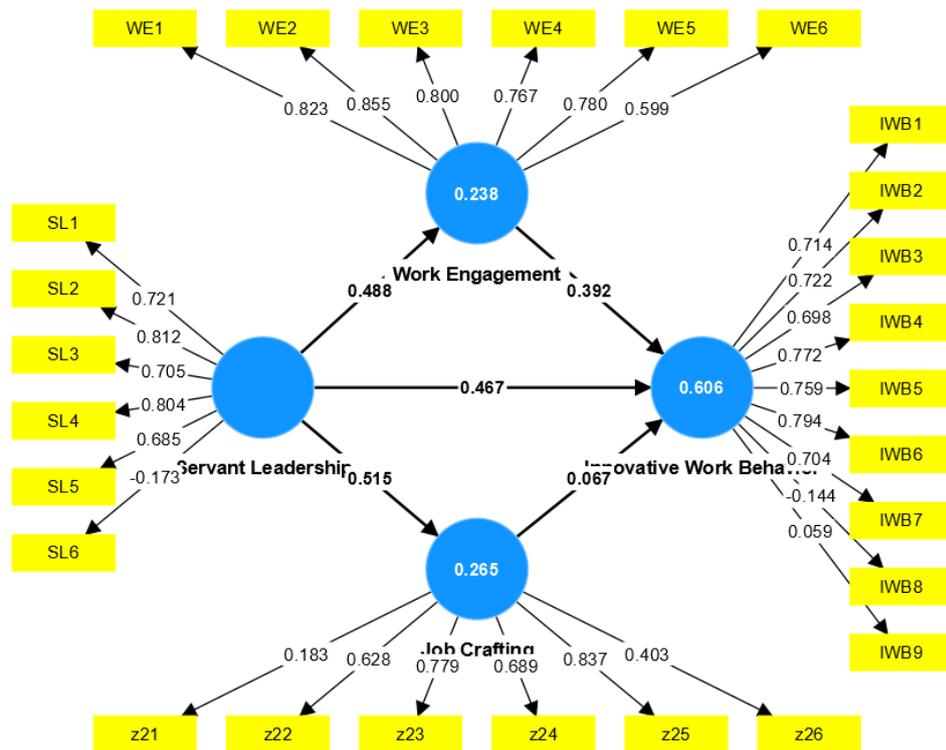
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 4 yaitu saya mengumpulkan dukungan untuk ide –ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan, diketahui bahwa bahwa 31 orang (33%) menyatakan sangat setuju, 58 orang (61,7%) menyatakan setuju, dan 5 orang (5,3%) menyatakan kurang setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 5 yaitu saya mendapat persetujuan untuk ide –ide inovatif dalam organisasi maupun perusahaan, diketahui bahwa 36 orang (38,3%) menyatakan sangat setuju, 56 orang (59,6%) menyatakan setuju, dan 2 orang (2,1%) menyatakan kurang setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 6 yaitu saya membuat karyawan antusias terhadap ide-ide inovatif, diketahui bahwa 37 orang (39,4%) menyatakan sangat setuju, 55 orang (58,5%) menyatakan setuju, 1 orang (1,1%) menyatakan kurang setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan tidak setuju.
7. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 7 saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru, diketahui bahwa 41 orang (43,6%) menyatakan sangat setuju, 51 orang (54,3%) menyatakan setuju, 1 orang (1,1%) menyatakan kurang setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan tidak setuju.
8. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 8 yaitu saya memperkenalkan ide ide inovatif kedalam pekerjaan saya, diketahui bahwa 18 orang (19,1%) menyatakan sangat setuju, 40 orang (42,6%)

menyatakan setuju, 30 orang (31,9%) menyatakan kurang setuju, dan 6 orang (6,4%) menyatakan tidak setuju.

9. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan 9 saya mengubah ide ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna, diketahui bahwa 20 orang (21,3%) menyatakan sangat setuju, 49 orang (52,1%) menyatakan setuju, 17 orang (18,1%) menyatakan kurang setuju, 7 orang (7,4%) menyatakan tidak setuju, dan 1 orang (1,1%) menyatakan sangat tidak setuju.

#### **4.2. Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis. Berikut adalah hasil model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah :



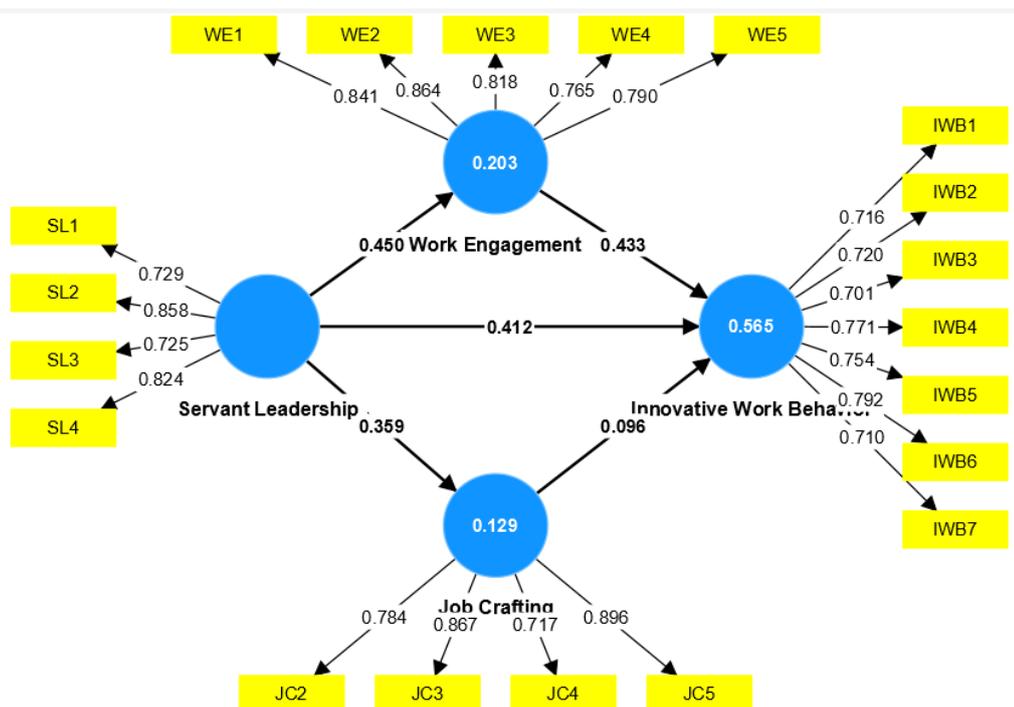
**Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS**

Namun pada indikator *Servant Leadership* pada pernyataan ke 6 tidak memenuhi nilai outer loading (Pemimpin saya memberikan saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya terbaik) memiliki hasil tanggapan responden yang cenderung rendah, sehingga peneliti mengeliminasi pernyataan ke 6 pada indikator *servant leadership*.

Pada indikator Perilaku Kerja Inovatif pada pernyataan ke 8 dan 9 tidak memenuhi nilai outer loading (Saya memperkenalkan ide – ide inovatif kedalam pekerjaan saya); (Saya mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna) memiliki hasil tanggapan responden yang cenderung rendah, sehingga peneliti mengeliminasi pernyataan ke 8 dan 9 pada indikator perilaku kerja inovatif.

Pada indikator Keterikatan kerja pada pernyataan ke 6 tidak memenuhi nilai outer loading (Saya puas ketika saya bekerja secara serius) memiliki hasil tanggapan responden yang cenderung rendah, sehingga peneliti mengeliminasi pernyataan ke 6 pada indikator keterikatan kerja.

Pada indikator *Job Crafting* pernyataan ke 1 dan 6 tidak memenuhi nilai outer loading (Saya memastikan pekerjaan saya tidak mendapatkan hambatan / halangan dalam penyelesaiannya); (Saya mencoba mempelajari hal – hal baru di lingkungan saya) memiliki hasil tanggapan responden yang cenderung rendah, sehingga peneliti mengeliminasi pernyataan ke 1 dan 6 pada indikator *job crafting*.



**Gambar 4.2 Hasil Model Struktural (Outer Model)**

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan

(*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect*. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1. Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)***

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran measurement model analysis menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

##### **4.2.1.1. *Construct reliability and validity***

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai loading > 0.6 sehingga dapat disimpulkan

bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Outer Loading**

Indikator		<i>Servant Leadership</i> (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Keterikatan Kerja (Z1)	<i>Job Crafting</i> (Z2)
<i>Servant Leadership</i>	SL.1	0.729			
	SL.2	0.858			
	SL.3	0.725			
	SL.4	0.824			
Perilaku Kerja Inovatif ( <i>Innovative Work Behavior</i> )	IWB.1		0.716		
	IWB.2		0.720		
	IWB.3		0.701		
	IWB.4		0.771		
	IWB.4		0.754		
	IWB.5		0.792		
	IWB.6		0.710		
Keterikatan Kerja ( <i>Work Engagement</i> )	WE.1			0.841	
	WE.2			0.864	
	WE.3			0.818	
	WE.4			0.765	
	WE.5			0.790	
<i>Job Crafting</i>	JC.2				0.784
	JC.3				0.867
	JC.4				0.717
	JC.5				0.896

Sumber: Hasil Olahan SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 94 orang responden diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel *servant leadership*, perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja dan *job crafting* memenuhi standar validitas dengan nilai di atas 0,6 untuk setiap item pertanyaan dalam penelitian.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.10**  
**Hasil *Cronbach's Alpha***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Servant Leadership</i> (X)	0.794
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.861
Keterikatan Kerja (Z1)	0.874
<i>Job Crafting</i> (Z2)	0.838

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach's Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan *servant leadership*, perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja dan *job crafting* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.11**  
**Hasil *Composite Reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Servant Leadership</i> (X)	0.812
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.863
Keterikatan Kerja (Z1)	0.875
<i>Job Crafting</i> (Z2)	0.882

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada Composite Reliability telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *servant leadership*, perilaku kerja inovatif, keterikatan kerja dan *job crafting* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### 4.2.1.2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.12**  
*Average Variance Extracted*

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted</i></b>
<i>Servant Leadership</i> (X)	0.618
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.545
Keterikatan Kerja (Z1)	0.667
<i>Job Crafting</i> (Z2)	0.671

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel efikasi diri, pengembangan

karir, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

#### 4.2.2. Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya :

##### 4.2.2.1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square adalah:

- 1) Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- 2) Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- 3) Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk), (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.13**  
**R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	0.565	0.550
Keterikatan Kerja (Z1)	0.203	0.194
<i>Job Crafting</i> (Z2)	0.129	0.119

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

R-Square Adjusted Model = 0.550 Artinya kemampuan variabel X (*Servant Leadership*) dalam menjelaskan Y (Prilaku Kerja Inovatif) adalah sebesar 55% dengan demikian model tergolong tinggi (Sangat baik). Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0.194 Artinya kemampuan variabel X (*Servant Leadership*) dalam menjelaskan Z1 (keterikatan kerja) adalah

19.4% tergolong dalam kategori lemah (buruk) dan R-Square Adjusted Model = 0.119 Artinya kemampuan variabel X (*Servant Leadership*) dalam menjelaskan Z2 (*Job crafting*) adalah sebesar 11.9 % dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

#### 4.2.2.2. F-Square

Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- 2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
- 3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14**  
***F-Square***

	<i>Servant Leadership</i> (X)	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Keterikatan Kerja (Z1)	<i>Job crafting</i> (Z2)
<i>Servant Leadership</i> (X)		0.274	0.254	0.148
Perilaku Kerja Inovatif (Y)				
Keterikatan Kerja (Z1)		0.342		
<i>Job crafting</i> (Z2)		0.018		

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Variabel *Servant Leadership* (X) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) memiliki nilai 0,274, maka efek yang moderate (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel *Servant Leadership* (X) terhadap Keterikatan Kerja (Z1) memiliki nilai 0.254, maka efek yang moderate (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel *Servant Leadership* (X) terhadap *Job Crafting* (Z2) memiliki nilai 0.148, maka efek yang moderate (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Keterikatan Kerja (Z1) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) memiliki nilai 0.342, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel *Job Crafting* (Z2) terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y) memiliki nilai 0.018, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.3. Penguji Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

#### 4.2.3.1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Nilai probabilitas/signifikansi (PValue):
  - 1) Jika nilai P-Values<0.05, maka signifikan
  - 2) Jika nilai P- Values>0.05, maka tidak signifikan

**Tabel 4.15**  
**Hasil Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)**

<b>Hipotesis</b>	<b><i>Original Sample</i></b>	<b><i>Sample Mean</i></b>	<b><i>Standard Deviation</i></b>	<b><i>T - Statistics</i></b>	<b><i>P-Values</i></b>	<b><i>Informasi</i></b>
<i>Servant Leadership -&gt; Perilaku Kerja Inovatif</i>	0.412	0.411	0.091	4.508	0.000	Diterima
<i>Servant Leadership -&gt; Work Engagement</i>	0.450	0.464	0.081	5.556	0.000	Diterima
<i>Servant Leadership -&gt; Job Crafting</i>	0.359	0.372	0.104	3.449	0.001	Diterima
<i>Work Engagement -&gt; Perilaku Kerja Inovatif</i>	0.433	0.439	0.083	5.204	0.000	Diterima
<i>Job Crafting -&gt; Perilaku Kerja Inovatif</i>	0.096	0.094	0.077	1.234	0.217	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada T-Statistic), antara lain:

- 1) Pengaruh antara *Servant Leadership* dengan Perilaku Kerja Inovatif adalah mempunyai koefisien jalur sebesar 4.508. Hasil ini menunjukkan bahwa jika dengan adanya *Servant Leadership* di perusahaan maka perilaku kerja inovatif karyawan akan meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p values*) sebesar  $0.000 < 0.05$  dengan demikian *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
- 2) Pengaruh antara *Servant Leadership* dengan keterikatan kerja adalah mempunyai koefisien jalur sebesar 5.556. Hasil ini menunjukkan dengan adanya *Servant Leadership* di perusahaan maka keterikatan kerja di perusahaan akan meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p values*) sebesar  $0.000 < 0.05$  dengan demikian *Servant Leadership* berpengaruh terhadap keterikatan kerja.
- 3) Pengaruh antara *Servant Leadership* dengan *job crafting* adalah mempunyai koefisien jalur sebesar 3.449. Hasil ini menunjukkan dengan adanya *Servant Leadership* di perusahaan maka *job crafting* di perusahaan akan meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p values*) sebesar  $0.001 < 0.05$  dengan demikian *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Job Crafting*
- 4) Pengaruh antara Keterikatan Kerja dengan perilaku kerja inovatif adalah mempunyai koefisien jalur sebesar 5.204. Hasil menunjukkan semakin tingginya keterikatan kerja maka perilaku inovatif juga akan

meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p values*) sebesar  $0.000 < 0.05$  dengan demikian Keterikatan Kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif .

- 5) Pengaruh antara *Job crafting* dengan Perilaku Kerja Inovatif adalah mempunyai koefisien jalur sebesar 1.234. Hasil menunjukkan semakin rendah *job crafting* maka perilaku kerja inovatif karyawan juga akan menurun. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p values*) sebesar  $0.217 > 0.05$  dengan demikian *Job crafting* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Kemudian berdasarkan hasil koefisien jalur di tabel original sample maka variabel yang paling berpengaruh yaitu *servant leadership* (X) terhadap *work engagement* (Z) memperoleh nilai original sample sebesar 0.450.

#### **4.2.3.2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan.
- 2) Jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap

suatu variabel endogen (Perilaku Kerja Inovatif). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.16**  
*Specific Indirect Effect*

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T - Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Informasi
Servant Leadership -> Work Engagement -> Perilaku Kerja Inovatif	0.195	0.205	0.059	3.275	0.001	Diterima
Servant Leadership -> Job Crafting -> Perilaku Kerja Inovatif	0.034	0.035	0.031	1.089	0.276	Ditolak

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Dari tabel diatas bisa diambil kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Dalam penelitian ini *Servant Leadership* dengan variabel keterikatan kerja sebagai variabel mediasi diperoleh hasil sebesar 3.275 dan *p-values* sebesar 0.001 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja sebagai variabel mediasi mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif.
- 2) Dalam penelitian ini *Servant Leadership* dengan variabel *job crafting* sebagai variabel mediasi diperoleh hasil sebesar 1.089 dan *p-values* sebesar 0.276 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job crafting* sebagai variabel mediasi tidak mampu memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

#### 4.2.3.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

*Total effect* (pengaruh total) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengaruh Total**

Hipotesis	T- Statistics	P-Values
<i>Servant Leadership</i> (X) → Perilaku Kerja Inovatif (Y)	4.508	0.000
<i>Servant Leadership</i> (X) → Keterikatan Kerja (Z1)	5.556	0.000
<i>Servant Leadership</i> (X) → <i>Job Crafting</i> (Z2)	3.449	0.001
Keterikatan Kerja (Z1) → Perilaku Kerja Inovatif (Y)	5.204	0.000
<i>Job Crafting</i> (Z2) → Perilaku Kerja Inovatif (Y)	1.234	0.217

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (total effect) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. *Total Effect* untuk pengaruh *servant leadership* dan perilaku kerja inovatif diperoleh hasil sebesar 4.508 dengan nilai *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
2. *Total Effect* untuk pengaruh *servant leadership* dan keterikatan kerja diperoleh hasil sebesar 5.556 dengan nilai *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
3. *Total Effect* untuk pengaruh *servant leadership* dan *job crafting* diperoleh hasil sebesar 3.449 dengan nilai *P-Values*  $0.001 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
4. *Total Effect* untuk pengaruh keterikatan kerja dan perilaku kerja inovatif diperoleh hasil sebesar 5.204 dengan nilai *P-Values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)

5. *Total Effect* untuk pengaruh *job crafting* dan perilaku kerja inovatif diperoleh hasil sebesar 1.234 dengan nilai *P-Values*  $0.217 > 0.05$  (tidak berpengaruh signifikan).

#### **4.3. Pembahasan**

##### **4.3.1. Pengaruh antara *Servant Leadership* Terhadap Prilaku Kerja Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif, dapat didukung dengan mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *servant leadership* terutama pada pernyataan “Pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan” dimana artinya pemimpin mengakui setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Dan juga hal ini dapat didukung pada data kuesioner dimana mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel perilaku kerja inovatif terutama pada pernyataan “Saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru” yang artinya karyawan selalu berupaya dalam mengembangkan ide-ide baru untuk perusahaan, hal ini menunjukkan semakin baik *servant leadership* di perusahaan maka akan semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan di perusahaan.

Pada penelitian Opoku (2019) mengkaji hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku kerja yang inovatif dalam kerangka teori identitas sosial. Pemimpin yang melayani membangun hubungan dipersonalisasi dengan pengikut mereka, pengikut cenderung memiliki menjadi bagian dari lingkaran dalam, sehingga memberikan motivasi intrinsik yang kuat untuk terlibat dalam perilaku inovatif. Dalam

hal ini, perilaku inovatif dapat melayani peran fungsional sejauh perilaku tersebut memiliki tujuan ganda yaitu untuk meningkatkan citra kelompok tempat individu berada, dan untuk mempertahankan status individu dalam kelompok tersebut.

Kepemimpinan pelayan mendorong pengikut untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan fokus mereka dan meningkatkan motivasi mereka untuk berinovasi. Pada sudut pandang pertukaran sosial, mencatat bahwa pemimpin yang melayani percaya dalam membentuk hubungan dekat dengan bawahan dengan memprioritaskan, membantu, dan selalu jujur kepada mereka yang akibatnya pengikut menjadi bersyukur dan merasa berkewajiban untuk membalas, Abdullah Alajhar(2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Krupah (2022), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *Servant Leadership* Terhadap Prilaku Kerja Inovatif.

#### **4.3.2. Pengaruh Antara *Servant Leadership* Dengan Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *servant leadership* terhadap keterikatan kerja, dapat didukung dengan mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *servant leadership* terutama pada pernyataan “Pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan” dimana artinya pemimpin mengakui setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Dan juga pada variabel keterikatan kerja bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel keterikatan kerja dimana pernyataan “Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja” yang artinya keterikatan kerja karyawan

meningkat disebabkan oleh semangatnya para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan semakin baik *Servant Leadership* di perusahaan maka akan semakin baik keterikatan kerja di perusahaan.

Pemimpin yang melayani menyediakan sumber daya organisasi dalam dua cara, yaitu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Kekuatan bersama dan keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan faktor utama untuk mempertahankan organisasi yang berkinerja tinggi, pada saat karyawan diizinkan untuk berpartisipasi mereka merasa lebih dihargai, dihormati, dan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin pelayan memiliki pendekatan yang unik untuk mengatasi kepentingan orang lain dan kemampuan mereka yang melayani karyawan tanpa rasa pamrih, pendekatan ini memainkan peran aktif dalam menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa aman secara psikologis untuk meningkatkan suara dan kekhawatiran mereka yang dapat memotivasi mereka untuk menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, Aboramadan (2022). Pemimpin yang melayani dapat memperoleh hasil yang positif dalam organisasi diluar fungsi, kinerja, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, khususnya melalui keterikatan kerja, Rahal (2022).

Hal ini didukung penelitian terdahulu sifat dari *Servant Leadership* yang dimana untuk melayani kebutuhan seorang karyawan terlebih dahulu, kepemimpinan yang melayani mungkin menawarkan sumber daya pekerjaan yang dibutuhkan kepada karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan keterikatan kerja, Coetzer (2017). Hasil penelitian yang dilakukan oleh

Supriyanto (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh Antara *Servant Leadership* Dengan Keterikatan Kerja.

#### **4.3.3. Pengaruh Antara *Servant Leadership* Dengan *Job Crafting***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting*, dapat didukung dengan mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *servant leadership* terutama pada pernyataan “Pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan” dimana artinya pemimpin mengakui setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan dapat didukung juga pada variabel *job crafting* bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *job crafting* dimana pernyataan “Ketika tidak banyak yang harus dilakukan, saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya” yang artinya *job crafting* meningkat disebabkan oleh karyawan yang merasa jika dia harus membantu sesama rekan kerja apabila rekan tersebut membutuhkan bantuannya. Hal ini menunjukkan semakin baik *servant leadership* di perusahaan maka akan semakin baik *job crafting* pada karyawan di perusahaan.

Kepemimpinan yang melayani dan kerajinan kerja memiliki dasar teori yang sama yaitu berpusat pada karyawan dan menuntut pembentukan hubungan humanistic antara pemimpin dan karyawan. Memberdayakan karyawan merupakan unsur kepemimpinan yang melayani juga dapat mendorong dan memfasilitasi proses pembuatan pekerjaan, Yang (2017). Pembuatan pekerjaan pada dasarnya adalah aktivitas dimana individu berusaha membentuk pekerjaan yang lebih banyak daya pikir dan

menantang untuk meraih keuntungan. Gaya kepemimpinan pelayan mungkin secara khusus cocok untuk mendorong perilaku seperti itu, karena berfokus terutama pada kebaikan individu daripada organisasi. Oleh karena itu, pembuatan pekerjaan lebih menonjol apabila diawasi oleh pemimpin pelayan, Harju (2018).

Menurut teori *conservation of resources*, seorang karyawan menggunakan sumber daya saat ini untuk menciptakan lebih banyak sumber daya. Studi ini menduga bahwa *Servant Leadership* karena berpusat pada karyawan dapat dianggap sebagai sumber daya. *Job Crafting* dapat berfungsi sebagai penghubung untuk menciptakan lebih banyak sumber daya. Dukungan yang dibutuhkan siap diberikan oleh *Servant Leadership* karena memberikan pemberdayaan kepada karyawan dan siap berdiri dibelakang pada saat krisis, jadi dapat diduga bahwa *Servant Leadership* akan secara positif mempengaruhi *Job Crafting*, Khan (2021). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2023) menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh Antara *Servant Leadership* Dengan *Job Crafting*.

#### **4.3.4. Pengaruh Antara Keterikatan Kerja Dengan Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku kerja inovatif, hal ini dapat didukung dengan mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel keterikatan kerja terutama pada pernyataan “Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja” dimana artinya keterikatan kerja karyawan meningkat disebabkan oleh semangatnya para karyawan dalam melakukan pekerjaan dan juga hal ini

dapat didukung pada data kuesioner dimana mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel perilaku kerja inovatif terutama pada pernyataan “Saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru” yang artinya karyawan selalu berupanya dalam mengembangkan ide-ide baru untuk perusahaan, hal ini menunjukkan semakin baik keterikatan kerja seorang karyawan maka akan semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan.

*Work Engagement* (WE) dijelaskan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Keterikatan kerja dianggap sebagai pemikiran sementara tetapi sekarang telah menjadi alat yang ampuh untuk membawa kreativitas dalam organisasi. Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) yaitu sebagai “pengenalan, dan penerapan ide – ide baru dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi”, untuk memfasilitasi keuntungan dalam kinerja peran, kelompok, atau organisasi. IWB dan WE berbeda karena dua penyebab utama. WE focus sepenuhnya pada ide terkait pekerjaan, sementara IWB mencakup semua perilaku karyawan yang terkait dengan berbagai tahapan proses inovasi. Beberapa upaya telah dilakukan untuk menguji hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan penelitian sebestumnya, dapat disimpulkan keterlibatan kerja akan berhubungan positif dengan perilaku kerja yang inovatif, Waheed (2018).

Perilaku inovatif telah menjadi kebutuhan utama dalam pengaturan bisnis karena mereka memainkan peran penting dalam menentukan kemakmuran jangka panjang organisasi, daya saing dan kelangsungan hidup.

IWB membutuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi, komitmen jangka panjang, kebermaknaan dalam apa yang ingin dicapai diantara rekan kerja. Keterikatan kerja, yaitu keadaan yang terus menerus ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan yang berkontribusi pada pengembangan perilaku kerja yang inovatif. Karyawan yang terlibat menikmati lebih banyak kebebasan dan dapat menyuarakan ide – ide mereka ketika dibutuhkan. Aspek – aspek seperti itu sangat penting bagi karyawan untuk menunjukkan IWB. Karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis, lebih nyaman untuk mengeluarkan pendapat mereka dan ini memotivasi mereka untuk mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan ide – ide baru, Monica (2019). Analisis literatur kontemporer menunjukkan bahwa WE memiliki efek korelasi yang sedang hingga besar pada IWB. Perilaku kerja inovatif karyawan dipengaruhi oleh fokus peraturan mereka. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu keterlibatan kerja meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dengan memiliki fokus peraturan promosi atau pencegahan, Jia (2022).

#### **4.3.5. Pengaruh antara *Job crafting* dengan Perilaku Kerja Inovatif**

Pembuatan pekerjaan melibatkan karyawan dalam mengubah aspek – aspek tertentu dari cara mereka beroperasi, berinteraksi dengan karyawan lain, dan cara mereka berfikir tentang pekerjaan mereka, tindakan ini dapat membantu karyawan bekerja lebih baik dan lebih menikmati pekerjaan mereka. Perilaku kerja yang inovatif mencakup tindakan yang biasanya tidak dihargai, tetapi tetap bermanfaat bagi organisasi. Ada kemungkinan bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat dalam kegiatan kerajinan,

maka semakin mereka percaya bahwa mereka dapat memunculkan ide atau tugas baru yang kreatif dan melaksanakannya, Afsar (2019).

Kerajinan kerja tim dan kerajinan kerja individu adalah dua konsep yang berbeda. Kerajinan tim telah memberikan hasil penting untuk kepuasan dan komitmen kerja, kinerja dan keterlibatan kerja. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai “penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide – ide baru yang disengajadalam peran kerja, kelompok atau organisasi untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, *job crafting* dikalangan karyawan dianggap sebagai keuntungan untuk menerapkan ide – ide baru didalam organisasi dan *job crafting* berhubungan positif dengan IWB. *Job crafting* dapat membantu karyawan mendesain ulang kebutuhan individu mereka dalam pekerjaan mereka untuk menciptakan perubahan didalam organisasi. Dalam pembuatan pekerjaan, tim mengubah bentuk dan desain pekerjaan mereka saat melakukan pekerjaan dan tim juga menjadi lebih kreatif dan inovatif di lingkungan kerja mereka, Uen (2021).

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif, hal ini dapat didukung pada data kuesioner dimana terdapat pernyataan yang mendapat respon tidak setuju dari responden yaitu pada pernyataan “Saya meminta masukan dari rekan kerja saya tentang kinerja saya” yang artinya permasalahan *job crafting* terdapat pada karyawan yang tidak yakin pada diri sendiri sehingga harus meminta saran atau masukan untuk kinerjanya. Hal ini menunjukkan semakin rendah *job crafting* pada karyawan maka perilaku kerja inovatif juga akan semakin

rendah. hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Achmadi (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh antara *Job crafting* dengan Perilaku Kerja Inovatif.

#### **4.3.6. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja**

Dalam penelitian ini *Servant Leadership* berpengaruh atau mampu memediasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang dimediasi oleh keterikatan kerja pada PT Kereta Api Indonesia Pulubrayan hal ini terlihat dari data responden yang mayoritas memilih setuju dari variabel *servant leadership* “Pemimpin mengakui kontribusi saya dalam melakukan pekerjaan” dimana artinya keterikatan meningkat dikarenakan pemimpin mengakui setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kemudian didukung dengan data responden yang mayoritas memilih setuju dari variabel perilaku kerja inovatif “Saya berupaya untuk mengembangkan ide – ide baru” yang artinya keterikatan pada karyawan didukung dengan selalu berupanya dalam mengembangkan ide-ide baru untuk perusahaan. Lalu didukung dengan data responden yang mayoritas memilih setuju dari variabel keterikatan kerja “Saya merasa antusias (semangat) dalam bekerja” dimana artinya keterikatan kerja karyawan meningkat disebabkan oleh semangatnya para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui *work engagement*. hasil ini menunjukkan peran variabel *work engagement* sebagai *partial mediation*, dimana ada atau tidaknya *work engagement*, maka gaya kepemimpinan

*servant leadership* tetap akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif, namun hasil pengujian dan analisis didapatkan bahwa dengan adanya *work engagement* signifikansi hubungan jadi meningkat. Sehingga dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, pemimpin perlu mempertimbangkan *work engagement* sebagai variabel yang melalui, Los (2022). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianti (2022), Supriyanto (2020) yang menyatakan Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Keterikatan Kerja.

#### **4.3.7. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh *Job Crafting***

Dalam penelitian ini menunjukkan *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif yang dimediasi oleh *Job crafting* pada PT Kereta Api Indonesia Pulubrayan hal ini dapat didukung dari pernyataan data responden yaitu pernyataan dari variabel *servant leadership* “Pemimpin memotivasi saya agar bekerja semakin giat” yang artinya karyawan semakin giat dalam bekerja ketika pemimpin memotivasinya. Kemudian didukung dengan data responden pernyataan dari variabel perilaku kerja inovatif yang memilih tidak setuju “Saya menemukan solusi asli untuk suatu masalah” yang artinya karyawan sulit untuk menemukan solusi dalam permasalahannya dan dengan pernyataan dari data responden pada variabel *job crafting* “Saya meminta masukan dari rekan kerja saya tentang kinerja saya” yang artinya karyawan yang tidak

yakin pada diri sendiri sehingga harus meminta saran atau masukan untuk kinerjanya.

Dasar pada teori yang digambarkan dengan baik antara kepemimpinan pelayan dan IWB dan kepemimpinan pelayan dan kerajinan kerja, peran kerajinan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan pelayan dan IWB memerlukan penjelasan lebih lanjut. Dilayani dengan baik oleh kepemimpinan yang melayani, karyawan siap memanjakan diri dalam perilaku pembuatan pekerjaan. Perilaku pembuatan pekerjaan yang dihasilkan tidak hanya memunculkan emosi positif, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk menghemat sumber daya. Peran *job crafting* sebagai mekanisme penghubung untuk memfasilitasi kedua proses tersebut. Kepemimpinan pelayan yang dipicu oleh kerajinan pekerjaan menghasilkan emosi positif. Kepemimpinan yang melayani, perilaku pembuatan pekerjaan yang dipicu emosi positif yang terkait memfasilitasi karyawan untuk penciptaan ide. Perilaku kerajinan kerja dapat diusulkan untuk memfasilitasi proses yang diperlukan untuk penerapan ide. Dengan begitu, kepemimpinan pelayan di satu sisi membantu karyawan menjadi lebih mahir dalam menghasilkan ide, Khan (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Krupah (2022), Kaur (2023) dan Febrianti (2022) menunjukkan terdapat pengaruh *Servant Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh *Job Crafting*.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif di mediasi keterikatan kerja dan *job crafting* pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan, maka kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *Servant Leadership* dengan Perilaku Kerja Inovatif pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
2. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *Servant Leadership* dengan keterikatan kerja pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
3. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *Servant Leadership* dengan *job crafting* pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
4. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif antara *Keterikatan Kerja* dengan Perilaku Kerja Inovatif pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
5. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *Job crafting* dengan Perilaku Kerja Inovatif pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan.
6. Dalam penelitian *Servant Leadership* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan dimediasi oleh keterikatan kerja pada PT. Kereta Api

Indonesia UPT Balai Yasa Pulubrayan

7. Dalam penelitian *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dan dimediasi oleh *job crafting* pada PT. Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa Pulubrayan

## 5.2. Saran

Adapun saran yang penulis berikan untuk penelitian ini adalah

1. Hasil kusioner menunjukkan bahwa dalam penelitian ini masih ada yang beranggapan bahwa Pemimpin belum memberikan kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut pegawai adalah cara terbaik yang terbaik, oleh karena itu untuk menunjukkan servant leadership yang baik perlunya diberikan kebebasan kepada pegawai untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.
2. Hasil kuisisioner tentang keterikatan kerja menunjukkan masih terdapat beberapa responden yang kurang puas akan pekerjaannya, sehingga atasan harus mampu menanamkan rasa puas akan hasil kerja mereka jika mereka sudah bekerja dengan serius.
3. Hasil kuisisioner menunjukkan bahwa dalam penelitian ini permasalahan tentang *job crafting* adalah responden belum bisa memastikan bahwa pekerjaan mereka tidak mendapat hambatan, oleh karena itu perusahaan harus mampu memberikan jaminan bahwa pekerjaan pegawai tidak diinterupsi oleh berbagai hal lain.
4. Hasil penelitian tentang perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa pegawai kurang mampu mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna sehingga manajemen harus mampu memberikan dorongan agar pegawai bisa membangkitkan ide ide mereka.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah

1. Penelitian tentang perilaku kerja inovatif lebih baik digunakan pada perusahaan yang berbasis industri sehingga akan terlihat perilaku inovatif bagaimana yang dibutuhkan perusahaan demi kemajuan perusahaan
2. Hasil penelitian ini tidak bisa di terapkan pada perusahaan lain terutama perusahaan yang berbasis jasa karena hasilnya akan berbeda
3. Perilaku kerja inovatif merupakan studi yang sangat luas sehingga tidak bisa menggunakan tiga variabel untuk penentuannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Alajhar, N., & Asif Salam, M. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4), 326–348. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1). <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Achmadi, A., Hendryadi, H., Oktrivina, A., & Iskandar, D. A. (2023). Investigating the Effect of Leader Humility on Innovative Work Behavior: The Role of Civility Climate and Job Insecurity. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 109. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3400>
- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates? *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
- Al-Omari, M. A., Choo, L. S., & Ali, M. A. M. (2019). Innovative work behavior: A review of literature. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 39–47. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V23I2/PR190268>
- Albana, H. (2019). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 210–219. Retrieved from [www.indonesia-investments.com](http://www.indonesia-investments.com),
- Alshahrani, I. (2023). Integration of innovative work behavior through transformational leadership in the Saudi healthcare sector: a systematic review. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, ahead-of-p(ahead-of-print), 1–17. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-02-2023-0078>
- Apriyanti, D. Di, Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 Melalui Burnout Dan Work Life Balance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 260–278. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7917>
- Assen, M. F. Van. (2022). *Economic and social LMX and innovative work behaviour: the moderating effect of paradox mindset*. 25(6), 1057–1075. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0234>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, *43*(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- de Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, *27*(2), 371–383. <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06>
- Febrianti, A. M., & Yulian, E. T. (2022). Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *11*(6), 157–164. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1851>
- Goel, R., Game, A., & Sanz Vergel, A. (2022). Attachment and Work Engagement in Virtual Teams: Promoting Collaborative Job Crafting. *Small Group Research*, *54*(3), 311–334. <https://doi.org/10.1177/10464964221121801>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, *3*(1), 186–197. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38>
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, *5*(2), 245–256. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, *33*(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as a Mediator. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *11*(2), 403–413. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0061>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(9), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Jufrizen, J., Khair, H., Kesuma, A. D., Sari, M., & Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *13*(1), 138–160.

[https://doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2023.v13i1.010](https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i1.010)

- Juliandi, A. (2018). *Structural Equatuion Model Based Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Medan: Universitas Batam.
- K, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan, Stres Kerja Terhadap Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. Retrieved from [http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/16096/f.BAB II.pdf?sequence=7&isAllowed=y](http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/16096/f.BAB%20II.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Kaur, G., & Rahmadani, V. G. (2023). Job crafting and innovative behavior among hospitality workers: The moderation effect of work engagement. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 20(February), 80–89. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v20i1.138>
- Khan, M. M., Ahmed, S. S., Khan, E., Mahmood, T., & Jawed, S. (2021). Leadership Driven Job Crafting: Exploring the Mediating Role of Meaningfulness between Servant Leadership and Job Crafting. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 19(1), 99–112. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2021.19.1.7>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547–1568. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kmieciak, R. (2020a). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kmieciak, R. (2020b). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1460–1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Krupah, E. K. (2022). The Impact of Servant Leadership on Innovative Work Behavior in Ghana: The Mediation of Employee Voice. *European Journal of Business and Management*, 14(2), 58–71. <https://doi.org/10.7176/ejbm/14-2-08>
- Landqvist, L., & Schad, E. (2022). Perceptions of work and work engagement among school psychologists in Sweden. *International Journal of School and Educational Psychology*, 10(4), 447–460. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1879697>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21.

<https://doi.org/10.3390/su11061594>

- Monica, R., & Krishnaveni, R. (2019). Enhancing innovative work behaviour through work engagement: Examining the role of psychological empowerment and social support. *International Journal of Business Innovation and Research*, 20(4), 527–533. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.103323>
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Journal Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Nugroho, M., Dewantoro, B., & Putro, P. (2021). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Oksa, R., Pirkkalainen, H., Salo, M., Savela, N., & Oksanen, A. (2022). Professional social media-enabled productivity: a five-wave longitudinal study on the role of professional social media invasion, work engagement and work exhaustion. *Information Technology and People*, 35(8), 349–368. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2021-0899>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 2–18. <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through. *Airlangga Journal of Indonesian Management*, 1(1), 77–91.
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121–139. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.6664>
- Prayogi, M. A., Prayogi, M. A., Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2023). Indonesia " Career competencies and employee performance : Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra , Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 206–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.16](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.16)
- Rahal, F. E. Z. M., & Farmanesh, P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability (Switzerland)*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416528>
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernández-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service

- differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40, 2–14. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>
- Sawan, F., Suryadi, & Nurhattati. (2020). Servant leadership: Antecedent factors, impact, and education theories used as researcher's perspective. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 60–75. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p60>
- Shen, W., & Ma, H. (2022). Leading for Whom? Teaching-Research Officers' Role Perception and Work Engagement in Chinese Mainland. *ECNU Review of Education*, 5(3), 491–508. <https://doi.org/10.1177/20965311211009356>
- Soputan, G. J., & Sumual, T. E. M. (2022). Employee' Innovative Work Behavior. *SHS Web of Conferences*, 149, 02014. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214902014>
- Stephani, D., & Kurniawan, J. E. (2019). Hubungan antara Job Crafting dan Work Engagement pada Karyawan. *Psychopreneur Journal*, 2(1), 30–40. <https://doi.org/10.37715/psy.v2i1.865>
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Tentang, P., Aman, P., Wilayah, D. I., Tipar, P., Citamiang, K., & Sukabumi, K. (2010). *Universitas Kristen Maranatha*. 1(18), 2002–2003.
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88(November 2019), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Thao, N. P. H., & Kang, S. W. (2018). Servant leadership and follower creativity via competence: A moderated mediation role of perceived organisational support. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.20>
- Udin, U., Dananjoyo, R., & Isalman, I. (2022). The Effect of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior: Testing the Role of Knowledge Sharing and Work Engagement as Mediation Variables. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3), 727–736. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170303>
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management*, 27(1–2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>

- Vandavasi, R. K. K., McConville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: a cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, *41*(8), 1221–1233. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0180>
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2018). Impact of work engagement and innovative work behavior on organizational performance; Moderating role of perceived distributive fairness. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings, 2017-Augus*, 127–133. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2017.8574390>
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J., & Huo, R. (2017). How do servant leaders promote engagement? A bottom-up perspective of job crafting. *Social Behavior and Personality*, *45*(11), 1815–1828. <https://doi.org/10.2224/sbp.6704>



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301  
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Dosen Pembimbing : Muhammad Irfan Nasution, SE.,M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja Dan *Job Crafting* (Study Karyawan Pada Pt. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Paraboles lagu Selebes dan keberagaman	1/23	[Signature]
Bab 2	Persepsi Adiktora	14/23	[Signature]
Bab 3	Definisi operasional & indikator	23/23	[Signature]
Daftar Pustaka	Perbanyak jurnal literatur jurnal kelas	23/23	[Signature]
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Kuesioner berdesain menarik	23/23	[Signature]
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Seminar proposal	23/23	[Signature]

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

Medan, Maret 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

JASMAN SARIFUDDIN HSB.,S.E.,M.SI

MUHAMMAD IRFAN NST.,SE.,M.M

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja Dan *Job Crafting* (Study Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan Bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut didepan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat “penetapan proyek proposal/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing” dari fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 26 Mei 2023  
Pembuat pernyataan



NB :

(ADJA NAMIRA SHAF AZZAHRA)

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi pada saat pengajuan judul.
- Fotocopy surat pernyataan dilampirkan di Proposal dan Skripsi.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 2771/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/12/2022

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 28/12/2022

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : kompensasi adalah salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi kerja. kinerja karyawan dan kepuasan seorang karyawan adalah sesuatu hal yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. salah satu cara untuk mendorong kepuasan dan kinerja seorang karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan  
2. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
3. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Cahaya Kawi Ultra Polyintraco /

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Adja Namira Shafa Azzahra)

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 2771/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/28/12/2022

Nama Mahasiswa : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 28/12/2022  
Nama Dosen Pembimbing\*) : Muhammad Irfan Nst, SE., M.M. *7/11/2023*  
Judul Disetujui\*\*) : PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP PERILAKU KERJA  
INOVATIF DIMEDIASI KETERIKATAN KERJA DAN JOB CRAFTING  
(STUDY KARYAWAN PADA PT. KERETA API INDONESIA  
UPT. BALAI YASA PULUBRAYAN)

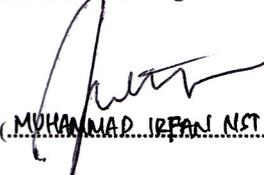
Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen



(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, .....

Dosen Pembimbing



(MUHAMMAD IRFAN NST, SE., M.M.)

Keterangan:

\*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

[umsumedan](https://www.tiktok.com/umsumedan)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 177 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2023**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : **Manajemen**

**Pada Tanggal** : **1/24/2023**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : **Adja Namira Shafa Azzahra**

**N P M** : **1905160144**

**Semester** : **VII (Tujuh)**

**Program Studi** : **Manajemen**

**Judul Proposal / Skripsi** : **Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan)**

**Dosen Pembimbing** : **Muhammad Irfan Nasution, SE.,MM.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **24 Januari 2024**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 02 Rajab 1444 H  
24 Januari 2023 M



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**  
**NIDN : 0109086502**

**Tembusan :**

1. Peringgal

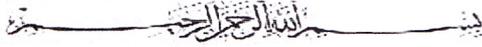




# PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, .....H  
..20.. Januari ..2023.M

Kepada Yth,  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU  
Di  
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : 

A	D	J	A	N	A	M	I	R	A	S	H	A	F	A	A
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

NPM : 

1	9	0	5	1	6	0	1	4	4						
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

Tempat.Tgl. Lahir : 

M	E	D	A	N		1	8		J	U	N	I		2	0	0	2

Program Studi : ~~Akuntansi~~ /  
Manajemen

Alamat Mahasiswa : 

J	L		K	L		Y	O	S		S	U	D	A	R	S	O	
L	I	N	G		A	B		G	G		K	O	K	H	U	A	

Tempat Penelitian : 

P	T		K	E	R	E	T	A		A	P	I		I	N	D	O	N	E
S	I	A		U	P	T		B	A	L	A	I		Y	A	S	A		
P	U	L	U	B	R	A	Y	A	N										

Alamat Penelitian : 

J	L		B	E	N	G	K	E	L		N	O	I		P	U	L	O		
B	R	A	Y	A	N		B	E	N	G	K	E	L							

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:

- 1. Transkrip nilai sementara
- 2. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui  
Ketua/Sekretaris Program Studi  
  
(JASMAN..SARIFUDDIN..HASIBUAN..SE.M.SI)

Wassalam  
Pemohon  
  
(.ADJA..NAMIRA..SHAF..A...)



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 177 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2023  
Lampiran :  
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan. 02 Rajab 1444 H  
24 Januari 2023 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PT.Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa Pulubrayan**  
**Jln.Bengkel No.1 Pulo Brayan**  
**Di tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatun

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu ( S-1 )**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

**Nama : Adja Namira Shafa Azzahra**  
**Npm : 1905160144**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Semester : VII (Tujuh)**  
**Judul : Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan ).**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.**  
**NIDN : 0109086502**

**Tembusan :**  
1.Pertinggal





Nomor : KE.105/III/97/KA-2023  
Sifat : Terbatas  
Lampiran : 1 (satu) set

21 Maret 2023

Yth.

DARWIN NAPITUPULU

Vice President UPT Balai Yasa Pulubrayan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

di

Tempat

Perihal : Surat Pengantar Pelaksanaan Penelitian a.n. Adja Namira Shafa Azzahra dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

1. Menunjuk :

- a. Surat Keputusan Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.M/KKE.105/VIII/1/KA-2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Praktek Kerja Lapangan, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisisioner dan Penelitian di Lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero);
- b. Surat Kilat Direksi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor um.202/iii/2/ka-2015 tanggal 05 Maret 2015 tentang tertib pengaturan pelaksanaan praktek kerja lapangan dan studi banding;
- c. Surat dari UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA Nomor : 177/II.3/-AU/UMSU-05/F/2023 Tanggal 24 Januari 2023 Perihal Permohonan Riset.
- d. Hasil Konfirmasi Penerimaan Mahasiswa/i Penelitian dari SDM Balai Yasa Pulubrayan.

2. Sehubungan Dengan Hal tersebut di atas, bersama ini kami hadapkan Mahasiswa/i sebagai berikut:

No	NAMA	NIM/NIS	LOKASI PENELITIAN
1	Adja Namira Shafa Azzahra	1905160144	Balai Yasa Pulubrayan

Untuk melaksanakan Penelitian, Selanjutnya mohon bantuan agar menunjuk seorang pegawai untuk mendampingi mahasiswa/i dimaksud dalam menyelesaikan tugas Penelitian .

3. Dalam rangka antisipasi penyebaran virus corona (Covid-19) kepada mahasiswa/i yang bersangkutan diwajibkan untuk menunjukkan Surat Keterangan hasil rapid test non reaktif / swab PCR negative / sertifikat vaksin, apabila berada di lingkungan kantor.
4. Setelah pelaksanaan tugas selesai, mahasiswa/i diwajibkan mengirim laporan hasil kegiatan ke kantor Pusdiklat PT KAI (Persero). laporan hasil kegiatan dapat berupa makalah dan dikirimkan melalui email ke [tu.pusdiklat@kai.id](mailto:tu.pusdiklat@kai.id) atau dikirim langsung ke alamat Jl. Laswi No.23 Kel Kacapiring Kec. Batununggal Kota Bandung, Kode Pos: 40271.
5. Demikian disampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih

Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, surat ini telah ditandatangani secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan dan stempel basah.

PT Kereta Api Indonesia (Persero)  
Pendidikan & Latihan  
a.n. Plt. Executive Vice President of Training and Education Ir. H. Djuanda,



MUHAMMAD SUBKI  
Manager of Administration and Facility

Tembusan Eksternal:

1. Dekan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Mahasiswa/i yang bersangkutan

Tembusan Internal:

1. Vice President UPT Balai Yasa Pulubrayan DARWIN NAPITUPULU
2. Manager Keuangan, SDM dan Teknologi Informasi DIKI CHARMEIN
3. Plt. Assistant Manager Sumber Daya Manusia, Kerumahtanggaan dan Protokoler ANDI WIJAYA
4. Team Leader Umum dan Dokumen PONDA SURBAKTI

Lampiran :

1. KEP-M-KE-105-VIII-1-KA-2016 (Pedoman Penyelenggaraan PKL, Survey, Observasi, Penyebaran Kuisioner dan Penelitian di PT KAI).pdf
2. Peraturan Pelaksanaan PKL atau Studi Banding.pdf
3. 7. Permohonan Riset A.n Adja.pdf

Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, surat ini telah ditandatangani secara elektronik sehingga tidak diperlukan tanda tangan dan stempel basah.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH PIMPINAN PUSAT  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

**BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN**

Pada hari ini Rabu, 14 Juni 2023 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen rangkaiannya sebagai berikut :

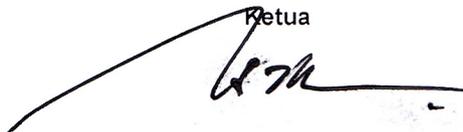
**N a m a** : Adja Namira Shafa Azzahra  
**N .P.M.** : 1905160144  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Medan, 18 Juni 2002  
**Alamat Rumah** : Jalan KI Yos Sudarso Ling.14b Gg.Kokhua  
**JudulProposal** : Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan pada Pt.Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan)

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	Perhatikan tulisan B. Inggris dan B. Indonesia
Bab II	Perbaiki Mendeley
Bab III	Perbaiki Daftar Pustaka
Lainnya	.....
kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Rabu, 14 Juni 2023

**TIM SEMINAR**

Ketua  
  
Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing  
  
Muhammad Irfan Nasution, SE., M.M

Sekretaris  
  
Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si.

Pembanding  
  
Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Rabu, 14 Juni 2023** menerangkan bahwa:

Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
N .P.M. : 1905160144  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 18 Juni 2002  
Alamat Rumah : Jalan Ki Yos Sudarso Ling.14b Gg.Kokhua  
JudulProposal :Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan pada Pt.Kereta Api Indonesia Upt. Balai Yasa Pulubrayan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Muhammad Irfan Nasution, SE.,M.M*

Medan, Rabu, 14 Juni 2023

**TIM SEMINAR**

Ketua



Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Sekretaris



Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.

Pembimbing



Muhammad Irfan Nasution, SE., M.M

Pembimbing



Assoc.Prof.Dr.Jufrizen, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui

A.n. Dekan

Wakil Dekan - I



Assoc.Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E. / M.Si.

NIDN : 0105087601



**MSU**  
Berprestasi | Terpercaya

Surat ini agar disebutkan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 2200 /II.3-AU/UMSU-05/F/2023  
Lamp. : -  
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 29 Muharram 1445 H  
16 Agustus 2023 M

Kepada Yth.

**Bapak / Ibu Pimpinan**

**PT. Kereta Api Indonesia UPT Balai Yasa Pulubrayan**

**Di**

**Tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk **melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V**, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Adja Namira Shafa Azzahra**  
N P M : **1905160144**  
Semester : **VIII (Delapan)**  
Jurusan : **Manajemen**  
Judul Skripsi : **Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Keterikatan Kerja dan Job Crafting (Study Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia UPT. Balai Yasa Pulubrayan).**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

**Dr.H. JANURI, SE., MM., M.Si.**  
**NIDN : 0109086502**

**Tembusan :**

1. Pritinggal





## **SURAT KETERANGAN RISET**

Nomor : 62/VIII/KAI-2023

Unit SDM & Umum Balai Yasa Pulubrayan PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang diwakili oleh yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NUR INSAN

NIPP : 46680

Jabatan : Plt. Manager Keuangan, SDM dan Teknologi Informasi

Memberikan keterangan bahwa mahasiswa dengan identitas dibawah ini :

Nama : ADJA NAMIRA SHAF A AZZAHRA

NIM : 1905160144

Adalah mahasiswa jurusan Management Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah menyelesaikan kegiatan riset pada perusahaan kami terhitung tanggal 20 Maret 2023 sampai dengan tanggal 16 Agustus 2023.

Mahasiswa yang bersangkutan telah menyelesaikan risetnya dengan baik dan kami berharap semua ilmu yang didapatkan di lapangan dapat menambah wawasan dan pengetahuan sehingga akan menunjang studi yang bersangkutan. Kami juga berharap semoga kegiatan positif ini menambah pengalaman dalam menempuh dunia kerja di masa yang akan datang.

Demikian surat keterangan ini dibuat semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Medan

Pada tanggal : 21 Agustus 2023

a.n DIREKSI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO)  
Plt. Manager Keuangan, SDM dan Teknologi Informasi



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. DATA PRIBADI

Nama : Adja Namira Shafa Azzahra  
NPM : 1905160144  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 18 Juni 2002  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : 3 dari 3 bersaudara  
Alamat : Jl. KL Yos Sudarso Ling.14b gg.kokhua  
No. Telepon : 081996845156  
Email : [shafanmr@gmail.com](mailto:shafanmr@gmail.com)

### 2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : dr.H.Dt.Umani Mahyuddin  
Pekerjaan : Dokter  
Nama Ibu : Hj.Trisna Safitri, S.H  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
Alamat : Jl. KL Yos Sudarso Ling.14b gg.kokhua  
No. Telepon : 0811618764 / 08126028980

### 3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SD Swasta Muhammadiyah 01 Medan  
Sekolah Menengah Pertama : SMP Swasta Pertiwi Medan  
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 3 Medan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, Agustus 2023

(Adja Namira Shafa Azzahra)