



PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN *JOB CRAFTING* DAN OTONOMI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
(Studi pada Karyawan PT Nelta Multi Gracia)

Novanto Yusuf Triatmoko, Ahyar Yuniawan¹

novanto1232@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior mediated by Job Crafting and Job Autonomy on employees of PT Nelta Multi Gracia.

The saturation sampling method was used to determine the number of research samples, namely all employees of PT Nelta Multi Gracia. The analytical technique used is path analysis with the SPSS:25 program to determine the path coefficient and the effect of the independent variable on the dependent variable.

The results showed that Servant Leadership had a positive and significant effect on Innovative Work Behavior. Servant Leadership has a positive and significant effect on Job Crafting. Servant Leadership has a positive and significant effect on Job Autonomy. Job Crafting has a positive and significant effect on Innovative Work Behavior. Job Autonomy has a positive and significant effect on Innovative Work Behavior. This study also shows that Job Crafting and Job Autonomy can mediate the effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior.

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

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan zaman, inovasi-inovasi selalu muncul akibat kemajuan teknologi serta pola pikir manusia. Produk dan layanan yang muncul telah berhasil melampaui inovasi terdahulu. Persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan inovasi mereka, mengingat itu adalah salah satu cara untuk memastikan keberlangsungan serta pertumbuhan perusahaan (Siyal, 2021).

Perusahaan perlu meningkatkan SDM para karyawannya agar dapat ikut andil dalam memberi ide-ide atau inovasi yang dapat memberikan dampak positif terhadap perusahaan serta dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Selain itu kepemimpinan yang melayani juga perlu ditingkatkan karena memberikan dampak terhadap bawahannya. Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu jenis kemampuan kepemimpinan yang dapat memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan sikap rendah hati, tulus dan hormat. Kepemimpinan yang melayani akan memberikan arahan kepada bawahannya dan bertanggung jawab atas organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya (Dierendonck & Nutijen, 2011).

Disamping mengandalkan kemampuan pemimpin untuk mengejar inovasi, karyawan juga berkewajiban untuk melakukan inovasi (Oeij, 2017). Untuk memanfaatkan potensi kreatif karyawan di seluruh organisasi, perusahaan mulai mempromosikan dan mendukung karyawan sehingga mereka dapat menikmati perilaku kerja yang inovatif (Afsar & Umrani, 2019). Apabila kepemimpinan yang melayani berjalan dengan baik, maka perilaku kerja inovatifnya juga meningkat. De Jong & Hartog (2007) mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, mengimplementasikan ide-ide baru, menerapkan pengetahuan baru, dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Perilaku kerja inovatif juga sering dikaitkan dengan kreativitas para pekerjanya. Semakin kreatif karyawan perusahaan maka perilaku kerja inovatifnya akan meningkat sehingga dapat berpengaruh positif terhadap perusahaan.

Dalam perilaku kerja inovatif diperlukan juga variasi dalam bekerja agar kehidupan kerja tidak membosankan dan dapat menjaga semangat kerja karyawan. Variasi yang dimaksud seperti inisiatif

karyawan untuk menata tempat kerja sesuai yang diinginkannya, cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya, dll. Dari hal tersebut muncul *job crafting* sebagai upaya untuk mengatasi kebosanan dalam pekerjaan. *Job crafting* adalah keahlian karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri, dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka (Tims, 2012). Selain *job crafting*, otonomi kerja juga mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Menurut Zhou dan Shalley (2008) menyatakan bahwa otonomi kerja mengacu pada kebebasan dan kemerdekaan karyawan dalam menentukan bagaimana mereka melaksanakan tugasnya. Smith (2003) juga menemukan hubungan positif antara otonomi kerja dan kompetensi pekerja serta kreativitas. Otonomi kerja secara tidak langsung juga memicu adanya kreativitas dari para karyawan sehingga meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini dilakukan di PT Nelta Multi Gracia yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang pemasaran dan distribusi produk-produk kesehatan dengan wilayah kerja seluruh Indonesia. Berdasarkan wawancara dengan staf HRD PT Nelta Multi Gracia, perusahaan tersebut telah menerapkan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) karena karyawan diperbolehkan untuk menerapkan metode kerja baru dalam pekerjaannya dimana PT Nelta Multi Gracia berfokus untuk memasarkan dan mendistribusikan produknya ke wilayah kerja seluruh Indonesia yang tiap wilayahnya memiliki budaya berbeda sehingga karyawan menyesuaikan dengan menciptakan metode kerja baru yang mudah diterima oleh konsumen yang dituju. Perusahaan tersebut juga memperbolehkan karyawannya untuk mengembangkan ide inovatifnya dan menyarankan ide tersebut ke perusahaan karena kantor pusat tidak dapat memantau langsung secara terus-menerus terutama di area luar pulau Jawa sehingga karyawan memberikan ide inovasi ke perusahaan sesuai kondisi di lapangan. Dalam memasarkan produknya, perusahaan membentuk beberapa tim yang memiliki target masing-masing. Jadi, mereka saling mendorong satu sama lain agar bisa mencapai target perusahaan dan juga saling support dalam mengembangkan ide kreatifnya sehingga karyawan PT Nelta Multi Gracia berusaha membuat rekan kerjanya untuk merasa antusias juga dalam mengembangkan ide-ide inovatif.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan, *et al.* (2021), Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021), dan Khan, Mubarik, & Islam (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani maka semakin baik juga perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang mengutamakan karyawannya akan memiliki kontribusi yang baik terhadap penerapan perilaku kerja inovatif.

H1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Job Crafting

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan, *et al.* (2021), Khan, Mubarik, & Islam (2021), dan Marri, Aqdas, & Jamshaid (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap *job crafting*. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani maka semakin baik juga *job crafting* karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang mengutamakan karyawannya akan memiliki kontribusi yang baik terhadap keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka.

H2 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap *job crafting*

Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Otonomi Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021), Luo & Zheng (2018), dan Peachey, Burton, Wells, & Chung (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap otonomi kerja. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani maka semakin baik juga otonomi kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang mengutamakan karyawannya akan memiliki kontribusi yang baik terhadap kebebasan karyawan dalam mengelola pekerjaan mereka.

H3: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap otonomi kerja

Pengaruh Job Crafting terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan, *et al.* (2021), Khan, Mubarik, & Islam (2021), dan

Afsar, Masood, & Umrani (2019) menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin baik *job crafting* karyawan maka semakin baik juga perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka akan memiliki kontribusi yang baik terhadap penerapan perilaku kerja inovatif.

H4 : *Job crafting* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021), Hassi, Rohlfer, & Jebsen (2021), dan Dixit & Upadhyay (2021) menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin baik penerapan otonomi kerja karyawan maka semakin baik juga perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan kebebasan karyawan dalam mengelola pekerjaan mereka akan memiliki kontribusi yang baik terhadap penerapan perilaku kerja inovatif.

H5 : Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

***Job Crafting* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan, *et al.* (2021) dan Khan, Mubarik, & Islam (2021) menunjukkan bahwa *job crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang mengutamakan karyawannya dan didukung dengan keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif.

H6: *Job crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif

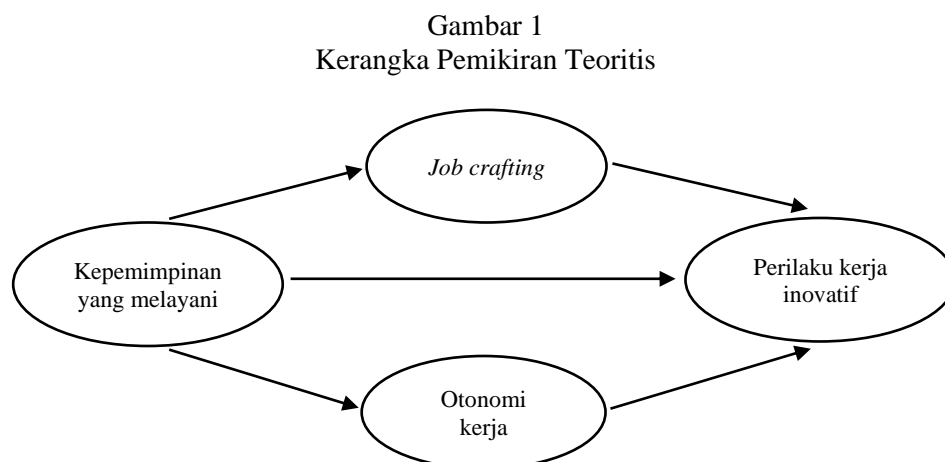
Otonomi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021) menunjukkan bahwa otonomi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan pemimpin yang mengutamakan karyawannya dan didukung dengan kebebasan karyawan dalam mengelola pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif.

H7: Otonomi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan pengembangan Penelitian terdahulu, hubungan antara variabel dan perumusan hipotesis, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Sumber: Khan, *et al.* (2021) dan Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel independen, intervening, dan dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang melayani. Kemudian untuk variabel dependen adalah perilaku kerja inovatif, dengan *job crafting* dan otonomi kerja sebagai variabel intervening. Berikut adalah penjelasan mengenai definisi serta indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kepemimpinan yang Melayani (X)	Kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang didasarkan pada mendengarkan pengikut, memberdayakan mereka, mengutamakan pengembangan karir mereka, berperilaku etis dan menciptakan nilai bagi masyarakat. (Liden, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peduli terhadap masalah pribadi 2. Menciptakan manfaat bagi masyarakat 3. Memerhatikan kesalahan 4. Kebebasan menangani masalah 5. Membantu bawahan tumbuh dan berhasil 6. Mengutamakan bawahan 7. Berperilaku etis (Liden, 2015)
2.	Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Perilaku kerja inovatif adalah tindakan karyawan yang diarahkan pada pembangkitan, pemrosesan, dan realisasi ide-ide baru dalam hal produk, proses, prosedur, teknologi, atau kombinasinya untuk meningkatkan efektivitas dan kesuksesan organisasi. (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan metode kerja baru 2. Mengenalkan ide-ide dengan sistematis 3. Membuat orang lain ikut antusias dalam berinovasi 4. Berinovasi dalam bekerja (De Jong & Den Hartog, 2010)
3.	Job Crafting (Z1)	Job crafting adalah keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka sendiri dengan mengubah batas-batas pekerjaan mereka. (Menachery, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan sumber daya pekerjaan 2. Mengurangi tuntutan dalam pekerjaan 3. Meningkatkan relasi sosial 4. Meningkatkan kemampuan pekerjaan dalam hal yang menantang (Tims, 2012)
4.	Otonomi Kerja (Z2)	Otonomi kerja adalah sejauh mana karyawan melakukan tugas secara mandiri dan berpartisipasi langsung dalam pengambilan keputusan. (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebebasan mengatur pekerjaan 2. Kebebasan berinisiatif 3. Kebebasan menentukan metode bekerja (Morgeson & Humphrey, 2006)

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah yang terdiri dari subyek atau obyek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan menarik kesimpulan darinya (Sugiyono, 2012). Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan pada PT Nelta Multi Gracia yang berjumlah

33 karyawan. Cara yang digunakan adalah dengan menggunakan sensus, sebuah teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara mengambil sampel dari seluruh jumlah populasi.

Metode Analisis Data

Metode statistik yang digunakan dalam perhitungan, dibantu dengan program pengolahan data *Statistical Package For Social Science* (SPSS) versi 25. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* atau analisis jalur. *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel (Supriyanto, Sani, & Ekowati, 2013). Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ridwan & Kuncoro, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner penelitian berisi daftar pertanyaan atas 18 indikator serta memuat data terkait dilihat dari jenis kelamin, umur, dan sub bagian kerja yang berasal dari responden berjumlah 33 responden.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengamati kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Dalam penelitian ini, metode analisis deskriptif yang digunakan adalah *five box method*, yang mana membagi penilaian menjadi lima kategori. Klasifikasi penggunaan *five-box method* terbagi menjadi berikut:

- 20,00 – 36,00 = Sangat Rendah
- 36,01 – 52,00 = Rendah
- 52,01 – 68,00 = Sedang
- 68,01 – 84,00 = Tinggi
- 84,00 – 100 = Sangat Tinggi

Tabel 2
Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-Rata Nilai Indeks	Kategori
Kepemimpinan yang Melayani	76.96	Tinggi
<i>Job Crafting</i>	80,72	Tinggi
Otonomi Kerja	74.74	Tinggi
Perilaku Kerja Inovatif	79.08	

Data primer yang diolah (2022)

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa lima variabel yang digunakan memiliki rata-rata nilai indeks dalam kategori tinggi, dengan rentang skala berada pada 68,01 – 84,00.

Pengujian Asumsi

Uji Normalitas

Tabel 3
Uji Normalitas Statistik

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual 1	.081	33	.200*	.976	33	.665
Unstandardized Residual 2	.092	33	.200*	.963	33	.320
Unstandardized Residual 3	.088	33	.200*	.942	33	.078
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov pada tabel 3 dapat disimpulkan bahwa

model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.a. validitas konvergen

Uji Multikolinearitas

Tabel 4
Loading Factor (*Outer loading*)

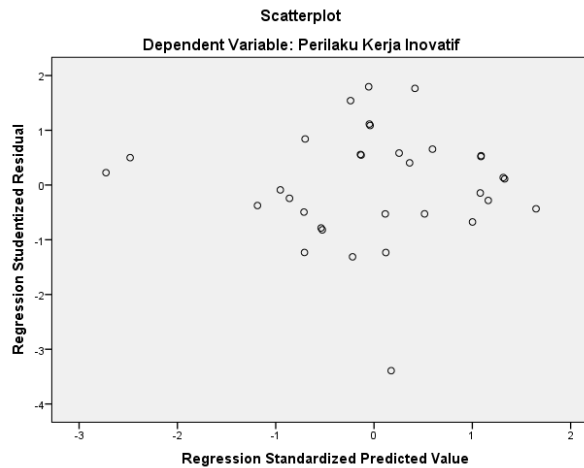
Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan yang Melayani	.502	1.991
Job Crafting	.427	2.342
Otonomi Kerja	.642	1.558

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4, dapat dilihat bahwa tolerance dan VIF berada pada > 0,10 dan < 10. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai tolerance berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10.

Uji Heterokedastisitas

Gambar 2
Uji Heterokedastisitas



Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada gambar 2, diperoleh hasil grafik scatter plot menunjukkan titik-titik plot tidak membentuk pola tertentu serta berada di atas dan di bawah garis sumbu 0.

Uji Linearitas

- a. Kepemimpinan yang Melayani terhadap *Job Crafting*

Tabel 5
Uji Linearitas Kepemimpinan yang Melayani terhadap *Job Crafting*

ANOVA Table							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Job Crafting * Kepemimpinan yang Melayani	Between Groups	(Combined)	9.888	12	.824	2.660	.026
		Linearity	7.885	1	7.885	25.454	.000
		Deviation from Linearity	2.003	11	.182	.588	.817
	Within Groups	6.195	20	.310			
Total		16.083	32				

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sig. linearity sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani bersifat linear terhadap *job crafting*.

b. Kepemimpinan yang Melayani terhadap Otonomi Kerja

Tabel 6
Uji Linearitas Kepemimpinan yang Melayani terhadap Otonomi Kerja

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Otonomi Kerja * Kepemimpinan yang Melayani	Between Groups	(Combined)	7.678	12	.640	1.194	.350
		Linearity	4.301	1	4.301	8.029	.010
		Deviation from Linearity	3.377	11	.307	.573	.828
	Within Groups		10.713	20	.536		
	Total		18.391	32			

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sig. linearity sebesar $0,010 < 0,05$, dengan demikian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani bersifat linear terhadap otonomi kerja.

c. Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 7
Uji Linearitas Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Perilaku Kerja Inovatif * Kepemimpinan yang Melayani	Between Groups	(Combined)	9.947	12	.829	2.388	.041
		Linearity	8.710	1	8.710	25.092	.000
		Deviation from Linearity	1.237	11	.112	.324	.971
	Within Groups		6.943	20	.347		
	Total		16.890	32			

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sig. linearity sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian menyatakan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani bersifat linear terhadap perilaku kerja inovatif.

d. *Job Crafting* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 8
Uji Linearitas *Job Crafting* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Perilaku Kerja Inovatif * <i>Job Crafting</i>	Between Groups	(Combined)	14.104	14	1.007	6.508	.000
		Linearity	10.390	1	10.390	67.119	.000
		Deviation from Linearity	3.713	13	.286	1.845	.113
	Within Groups		2.786	18	.155		
	Total		16.890	32			

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sig. linearity sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian menyatakan bahwa variabel *job crafting* bersifat linear terhadap perilaku kerja inovatif.

- e. Otonomi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 9
Uji Linearitas Otonomi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif

ANOVA Table							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Perilaku Kerja Inovatif * Otonomi Kerja	Between Groups	(Combined)	9.423	8	1.178	3.786	.005
		Linearity	8.166	1	8.166	26.249	.000
		Deviation from Linearity	1.257	7	.180	.577	.767
	Within Groups		7.467	24	.311		
	Total		16.890	32			

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai sig. linearity sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian menyatakan bahwa variabel otonomi kerja bersifat linear terhadap perilaku kerja inovatif.

Uji Hipotesis

Tabel 10
Hasil Uji T Persamaan 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.726	.621		1.169	.251
1 Kepemimpinan yang Melayani	.832	.152	.700	5.460	.000

a. Dependent Variable: Job Crafting

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani terhadap *job crafting* menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,700 dengan nilai t hitung sebesar $5,460 > 2,037$ (t tabel) dan nilai sig. sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, et al. (2021), Khan, Mubarik, dan Islam (2021), serta Marri, Aqdas, dan Jamshaid (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job crafting*.

Tabel 11
Hasil Uji T Persamaan 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.480	.814		1.817	.079
1 Kepemimpinan yang Melayani	.615	.200	.484	3.076	.004

a. Dependent Variable: Otonomi Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani terhadap otonomi kerja menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,484 dengan nilai t hitung sebesar $3,076 > 2,037$ (t tabel) dan nilai sig. sebesar $0,004 < 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reslan, Garanti, & Emeagwali (2021), Luo dan Zheng (2018), serta Peachey, Burton, Wells, dan Chung (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap otonomi kerja.

Tabel 12
Hasil Uji T Persamaan 3

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.153	.497		-.308	.760
	Kepemimpinan yang Melayani	.349	.163	.287	2.142	.041
	Job Crafting	.401	.149	.391	2.697	.012
	Otonomi Kerja	.312	.113	.326	2.752	.010

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Inovatif

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh hasil uji t sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,287 dengan nilai t hitung sebesar $2,142 > 2,037$ (t tabel) dan nilai sig. sebesar $0,041 < 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, et al. (2021), Reslan, Garanti, dan Emeagwali (2021), serta Khan, Mubarik, dan Islam (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Pengaruh variabel *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,391 dengan nilai t hitung sebesar $2,697 > 2,037$ (t tabel) dan nilai sig. sebesar $0,012 < 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, et al. (2021), Khan, Mubarik, dan Islam (2021), serta Afsar, Masood, dan Umrani (2019) yang menyatakan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Pengaruh variabel otonomi kerja terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,326 dengan nilai t hitung sebesar $2,752 > 2,037$ (t tabel) dan nilai sig. sebesar $0,010 < 0,05$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reslan, Garanti, dan Emeagwali (2021), Hassi, Rohlfer, dan Jebsen (2021), serta Dixit dan Upadhyay (2021) yang menyatakan bahwa otonomi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Koefisien Determinasi (R^2)

- a. Variabel Dependen : *Job Crafting*

Tabel 13
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.474	.51427
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan yang Melayani				
b. Dependent Variable: Job Crafting				

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai R Square sebesar 0,490. Setelah mengetahui nilai R Square, dilakukan analisis untuk mencari hasil P_{e1} menggunakan rumus $P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$ sebagai berikut: $P_{e1} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.490} = 0.714$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut dapat diketahui bahwa P_{e1} adalah 0,714.

- b. Variabel Dependen : Otonomi Kerja

Tabel 14
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.484 ^a	.234	.209	.67418
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan yang Melayani				
b. Dependent Variable: Otonomi Kerja				

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai R Square sebesar 0,234. Setelah mengetahui nilai R Square, dilakukan analisis untuk mencari hasil P_{e2} menggunakan rumus $P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$ sebagai berikut: $P_{e2} = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0.234} = 0.875$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut dapat diketahui bahwa P_{e2} adalah 0,875.

- c. Variabel Dependen : Perilaku Kerja Inovatif

Tabel 15
Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.860 ^a	.739	.712	.38969
a. Predictors: (Constant), Otonomi Kerja, Kepemimpinan yang Melayani, Job Crafting				

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai R Square sebesar 0,739. Setelah mengetahui nilai R Square, dilakukan analisis untuk mencari hasil P_{e3} menggunakan rumus $P_{ei} = \sqrt{1 - R_i^2}$ sebagai berikut: $P_{e1} = \sqrt{1 - R_3^2} = \sqrt{1 - 0.739} = 0.510$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut dapat diketahui bahwa P_{e3} adalah 0.510.

d. Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total digunakan untuk pemeriksaan validitas model pada penelitian ini. Rumus koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

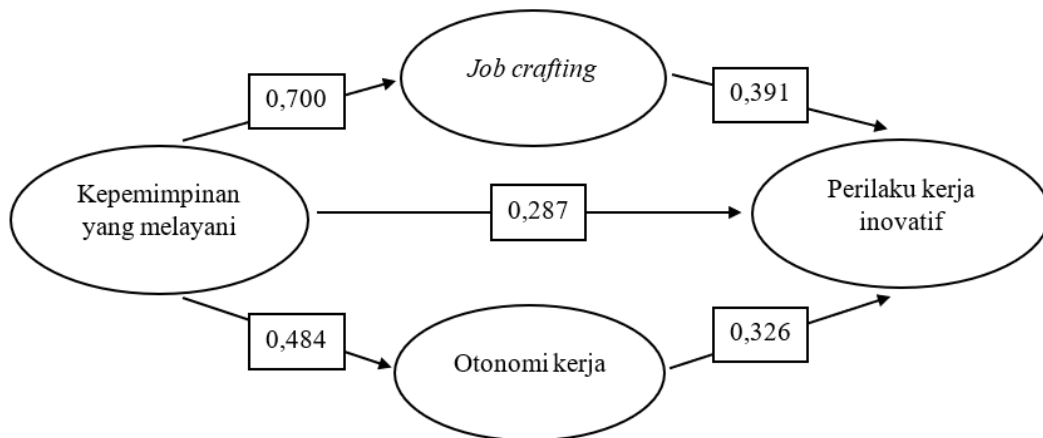
$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 P_{e3}^2 \dots P_{ep}^2$$

$$R_m^2 = 1 - (0.714)^2 (0.875)^2 (0.510)^2 = 0.8985$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh hasil bahwa nilai koefisien determinasi total sebesar 0,8985. Hal ini berarti informasi yang terkandung dalam data sebesar 89,85% dapat dijelaskan oleh model. Angka tersebut cukup besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut. Sedangkan sisanya sebesar 10,15% (100%-89,85%) dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Gambar 3
Analisis Jalur



Berdasarkan hasil penelitian analisis jalur pada gambar di atas, maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:

a. Pengaruh langsung

Pada penelitian ini terdapat pengaruh langsung antar variabel yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif = 0,287
2. Pengaruh langsung Kepemimpinan yang Melayani terhadap *Job Crafting* = 0,700
3. Pengaruh langsung Kepemimpinan yang Melayani terhadap Otonomi Kerja = 0,484
4. Pengaruh langsung *Job Crafting* terhadap Perilaku Kerja Inovatif = 0,391
5. Pengaruh langsung Otonomi Kerja terhadap Perilaku Kerja Inovatif = 0,326

b. Pengaruh Tidak langsung

Pada penelitian ini juga terdapat pengaruh tidak langsung yang mana pengaruh antar variabelnya dihubungkan oleh variabel intervening yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui *Job Crafting* = $0,700 \times 0,391 = 0,2737$. Hal ini berarti Kepemimpinan yang melayani melalui *job crafting* memberikan pengaruh sebesar 0,2737 terhadap perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang mengutamakan karyawannya dan didukung dengan keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan yang Melayani terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Otonomi Kerja = $0,484 \times 0,326 = 0,1577$. Hal ini berarti Kepemimpinan yang melayani melalui otonomi kerja memberikan pengaruh sebesar 0,1577 terhadap perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang mengutamakan karyawannya dan didukung dengan kebebasan

karyawan dalam mengelola pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif.

Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Gambar 4

Uji Sobel kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui *job crafting*

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.832	Sobel test: 2.4151381	0.138142	0.01572924
b	0.401	Aroian test: 2.38332021	0.13998623	0.01715726
s _a	0.152	Goodman test: 2.44826531	0.13627281	0.01435459
s _b	0.149	Reset all	Calculate	

Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar $2,415 > 2,037$ dan nilai sig sebesar $0,015 < 0,05$, dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui *job crafting*.

Gambar 5

Uji Sobel kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui otonomi kerja

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.615	Sobel test: 2.05441857	0.09339869	0.0399352
b	0.312	Aroian test: 1.99679284	0.09609409	0.04584769
s _a	0.200	Goodman test: 2.11733981	0.09062315	0.03423102
s _b	0.113	Reset all	Calculate	

Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar $2,054 > 2,037$ dan nilai sig sebesar $0,039 < 0,05$, dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif melalui otonomi kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kepemimpinan yang melayani memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mendengarkan masukan karyawan, memerhatikan karyawan, memedulikan karyawan, memberdayakan karyawan, dan memotivasi karyawannya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Kepemimpinan yang melayani memberikan kontribusi yang baik terhadap *job crafting*. Hal ini berarti pemimpin yang mendengarkan masukan karyawan, memerhatikan karyawan, memedulikan karyawan, memberdayakan karyawan, dan memotivasi karyawannya dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaannya sesuai inisiatif mereka.
3. Kepemimpinan yang melayani memberikan kontribusi yang baik terhadap otonomi kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mendengarkan masukan karyawan, memerhatikan karyawan, memedulikan karyawan, memberdayakan karyawan, dan memotivasi karyawannya dapat memaksimalkan penerapan otonomi kerja yang membebaskan karyawan dalam mengelola pekerjaannya sendiri.
4. *Job crafting* memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaannya sesuai inisiatif mereka dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.
5. Otonomi kerja memberikan kontribusi yang baik terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi otonomi kerja yang membebaskan karyawan dalam mengelola pekerjaannya sendiri sangatlah penting dan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.
6. *Job crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini berarti kepemimpinan yang melayani meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui *job crafting*. Pemimpin yang mendengarkan masukan karyawan, memerhatikan karyawan, memedulikan karyawan, memberdayakan karyawan, dan memotivasi karyawannya akan menimbulkan *job crafting* pada diri karyawan yang berupaya meningkatkan perilaku kerja

inovatifnya.

7. Otonomi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani meningkatkan perilaku kerja inovatif melalui otonomi kerja. Pemimpin yang mendengarkan masukan karyawan, memerhatikan karyawan, memedulikan karyawan, memberdayakan karyawan, dan memotivasi karyawannya akan menciptakan otonomi kerja pada karyawan yang meningkatkan perilaku kerja inovatifnya.
8. Job crafting terbukti lebih memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap perilaku kerja inovatif dibandingkan otonomi kerja. Hal ini berarti pemimpin yang mengutamakan karyawannya dan didukung dengan keterlibatan dan kemampuan karyawan dalam mendesain ulang pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang lebih baik daripada kebebasan dalam mengelola pekerjaannya terhadap perilaku kerja inovatif.

Keterbatasan

Pada penelitian ini, tentunya terdapat kelemahan dan kekurangan yang ditemukan setelah dilakukannya penelitian, analisis dan interpretasi pada hasil. Keterbatasan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Populasi yang diambil hanya dari satu perusahaan saja sehingga generalisasi hasil penelitian hanya berlaku pada perusahaan tersebut.
2. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program SPSS yang mana programnya tidak dapat menganalisa langsung berdasarkan indikatornya.

Saran

1. Memperluas cakupan objek penelitian yang digunakan seperti pada perusahaan lain yang bergerak di bidang marketing atau pada sektor yang lainnya.
2. Menggunakan program Smart PLS untuk mengolah data agar data yang dihasilkan dapat menganalisa langsung berdasarkan indikatornya.

REFERENSI

- Afsar, B., & Umrani, W. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 23 No. 3, 402-428.
- 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. *Emerald*, 1186-1208.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 7, 1228-1253.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management* Vol. 19 No.1, 23-36.
- Dierendonck, D. V., & Nutijen, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 249-267.
- Dixit, A., & Upadhyay, Y. (2021). Role of JD-R model in upticking innovative work behaviour among higher education faculty. *RAUSP Management Journal*, 156-169.
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebsen, S. (2021). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 1450-2194.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant mediators relating servant work behavior. *European Journal of Innovation Management* Vol. 24 No. 5, 1547-1568.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*.
- Liden, R. W. (2015). Servant leadership: validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 No. 2, 254-269.
- Luo, J., & Zheng, J. (2018). The Impact of Servant Leadership on Proactive Behaviors: A Study Based

- on Cognitive Evaluation Theory. *Psychology*, 9, 1228-1244.
- Marri, M. Y., Aqdas, R., & Jamshaid, R. (2021). Impact of Perceived Organizational Support, Servant Leadership, Creative Self-Efficacy, and Conscientiousness on Job Boredom Via Job Crafting: A Study on Banking Sector of Pakistan. *RASD Journal of Management*, 243 - 242.
- Menachery, T. (2018). Employees shaping their own jobs: how to enable job crafting? *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 5, 27-29.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 6, 1321.
- Morgeson, F., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 2, 399.
- Oeij, P. R. (2017). Workplace Innovation: Theory, Research and Practice. *Springer International Publishing*, 321-338.
- Peachey, J. W., Burton, L., Wells, J., & Chung, M. R. (2018). Exploring Servant Leadership and Needs Satisfaction in the Sport for Development and Peace Context. *Journal of Sport Management*, 32(2), 96-108.
- Reslan, F. Y., Garanti, Z., & Emeagwali, O. L. (2021). The effect of servant leadership on innovative work behavior and employee knowledge sharing in the Latvian ICT sector. *Baltic Journal of Management* Vol. 16 No. 5, 729-744.
- Ridwan, & Kuncoro. (2008). *Analisis jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Sadler-Smith, E. G.-K. (2003). Distinguishing aspects of work autonomy in non-Western contexts. *Journal of Organizational Behavior: International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 24.6, 709-731.
- Shalley, Z. &. (2008). *Handbook of organizational creativity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Siyal, S. X. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration and Society*, Vol. 53 No. 9, 1373-1361.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Sani, A., & Ekowati, V. M. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. UIN Maliki Press.
- Tims, M. A. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior* 80.1, 173-186.