

Pengaruh *Implementation of Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Crafting and Employee Environmental Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Kevin Jaya¹

Program *Business Management* Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: d11170385@john.petra.ac.id

Abstrak – *Organizational citizenship behavior* merupakan cara individu yang bebas, baik secara langsung maupun juga tidak secara langsung dalam upaya mencapai performa terbaik dalam suatu organisasi. Tujuan dari *servant leadership* adalah untuk membantu organisasi dalam menemukan potensi penuh pekerja melalui pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi *job crafting* yaitu dimana para pekerja melakukan perubahan dalam organisasi dan mediasi *employee environmental engagement* dimana keterlibatan peran dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan terhindar dari pertikaian pada PT. Indomacro Prismaatama / Indomaret. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan 102 responden dari pekerja Indomaret. Data penelitian di analisis dengan menggunakan *Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* melalui *job crafting* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan *implementation of servant leadership* melalui *employee environmental engagement* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: *servant leader, organizational citizenship behavior, job crafting, employee environmental engagement.*

Abstract - Organizational citizenship behavior is a way of free individuals, either directly or indirectly in an effort to achieve the best performance in an organization. The goal of servant leadership is to assist organizations in discovering the full potential of employees through service. This study aims to determine the effect of job crafting mediation, namely where workers make changes in the organization and mediation of employee environmental engagement where role involvement is in creating a comfortable working environment and avoiding conflicts at PT. Indomacro Prismaatama / Indomaret. The method used in this study is a quantitative method with 102 respondents from Indomaret workers. The research data were analyzed using Smart PLS 3.0. The results showed that the implementation of servant leadership through job crafting had an effect on organizational citizenship behavior and the implementation of servant leadership through employee environmental engagement had no effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: *servant leader, organizational citizenship behavior, job crafting, employee environmental engagement.*

1. PENDAHULUAN

Saat ini, masalah organisasi sangat sering terjadi baik dalam perusahaan besar maupun kecil, dengan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb) Individu diharapkan untuk menjadi lebih proaktif dalam membangun organisasi dan cenderung lebih menunjukkan keterlibatan diri yang tinggi daripada menunjukkan penarikan diri (Zimmerman et al., 2016). Karyawan yang menunjukan tingkat ocb yang tinggi cenderung aktif dalam memberi bantuan kepada rekan kerja, sehingga menciptakan suasana lingkungan yang berdasarkan kepercayaan yang kuat satu sama dengan yang lain, saling terlibat dalam kesempatan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah organisasi secara bersama-sama (Khalili, 2017; Rose, 2016).

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dalam pengembangan organisasi, salah satu contoh dari bentuk

kepemimpinan tersebut adalah *servant leadership*, dimana secara fundamental pemimpin mendahulukan kepentingan para pekerja dan membantu mereka menemukan potensi penuh (Northouse, 2018). Tujuan inti dari *servant leadership* adalah pemimpin yang melayani harus mampu mengurangi konsentrasi pada kebutuhan pribadi mereka untuk dapat menjadi lebih baik (Kaya and karatepe, 2020; Greenleaf 1970). Selain itu, *servant leadership* merupakan pendekatan kerohanian (Eva et al., 2019), yang berarti pemimpin berorientasi dalam *servant leadership* dapat dikaitkan dengan perbuatan seperti pelayanan dan mampu menjadi penopang bagi orang lain.

Salah satu dari hasil terpenting yang dihasilkan oleh *servant leadership* melalui gaya kepemimpinan yang diperbuat adalah untuk keberlangsungan ocb (Bavik et al., 2017; Newman et al., 2017). Dengan adanya pernyataan tersebut, maka *organizational citizenship behavior* yang

dipengaruhi oleh *servant leadership* juga harus dalam keadaan yang setara, jika suatu organisasi memungkinkan untuk lebih berkembang dengan model kepemimpinan lain, maka suatu organisasi diharapkan agar mengimplementasikan metode yang paling banyak memberikan manfaat (Chon and Zoltan, 2019).

job crafting muncul karena pelayanan yang diberikan oleh para *servant leadership*, hal ini dapat terjadi karena para pengikut menerima *feedback* yang baik dari para *servant leadership* (Bavik et al., 2017). *job crafting* adalah perilaku dimana para karyawan memulai perubahan dalam hubungan pekerjaan. Ketika karyawan menemukan pemimpin mereka mau melayani dan memperhatikan, mereka siap mengikuti teladan sebagaimana pemimpin mereka bersikap dengan pola pikir, dimana figur sebagai seseorang pemimpin berani mengambil inisiatif untuk kemajuan orang lain dan proaktif dalam memberi manfaat bagi organisasi (Bavik et al., 2017; Guan and Frenkel, 2018).

2. LANDASAN TEORI

Servant Leadership

Kepemimpinan pada era saat ini dinilai sangat penting sebagai faktor penggerak dalam berjalannya efektivitas organisasi. Seorang pemimpin yang baik dan mampu mengayomi menjadi harapan bagi setiap bawahan yang berada dalam naungan ocb. Oleh karena itu pada tahun 1970 muncul-lah seorang pencetus kepemimpinan modern bernama Robert K Greenleaf yang dalam bentuk esainya

Organizational Citizenship Behavior

organizational citizenship behavior (ocb) adalah bagaimana cara seseorang atau individu melakukan sesuatu secara bebas, baik langsung maupun juga secara tidak langsung dalam upaya mencapai performa terbaik dalam suatu organisasi. ocb merupakan jenis perilaku yang berasal dari individu yang secara bebas dan positif dilakukan secara efektif dalam organisasi. Seseorang yang memiliki perilaku ocb yang tinggi tidak akan menerima jumlah uang yang lebih meskipun bekerja lebih dari maksimal, tetapi ocb lebih mengarah kepada contoh perilaku individu yang mau membantu rekan kerja ketika sedang berada pada jam istirahat. (Akturan and Çekmecelioğlu, 2016; Chen et al., 2018; Dirican and Erdil, 2016). Ocb berhasil diwujudkan ketika karyawan mampu menunjukkan perilaku melebihi apa yang harapan dan tidak sebatas karena adanya bonus, hadiah, maupun tujuan-tujuan lain. Perilaku yang melebihi harapan tidak selalu menjadi keharusan dalam menjalankan suatu pekerjaan, karena hal tersebut merupakan pilihan individu. Tetapi dengan adanya pernyataan tersebut, maka ocb seringkali dikatakan sebagai perilaku yang melebihi standar formal yang telah ditetapkan dalam perusahaan maupun organisasi, juga tidak terikat oleh kompensasi yang didapat secara langsung (*overtime*).

Job Crafting

Definisi *job crafting* bermakna sebagai perubahan yang di bawa oleh karyawan ke serangkaian tuntutan pekerjaan

Seseorang individu berperan dalam meningkatkan *employee environmental engagement* (Boiral and Paillé, 2012; Chan and Hsu, 2016). Dengan peran karyawan dalam membentuk suasana lingkungan yang didasari oleh *organizational citizenship behavior*, para karyawan secara langsung maupun tidak langsung juga mendapatkan keuntungan khusus yang didasari oleh hubungan saling percaya dan saling membantu (Zientara and Zamojska, 2016). Selain itu *servant leadership* juga sangat penting dalam membentuk *employee environmental engagement* karena memprioritaskan kebutuhan karyawan yang didasari oleh rasa empati, dan perilaku etis sebagaimana para *servant leadership* dibentuk dengan moral kebajikan dan kerendahan hati untuk hidup berdampingan yang digerakan oleh tingkah laku nyata dalam pelaksanaannya (Sousa and Van Dierendonck., 2017).

memperkenalkan konsep *servant leadership*, yang di mana konsep tersebut mendorong seorang pemimpin agar mampu melayani bawahan, sementara juga tetap fokus dalam upaya mencapai visi dan misi sebuah organisasi. Dengan pernyataan tersebut, seorang *servant leadership* yang berhasil menunjukkan perhatian yang kuat terhadap para bawahan, melalui kebutuhan dan memperlakukan mereka secara adil, maka terbentuklah ocb yang berdasarkan relasi kepercayaan (Chong and Zoltan, 2019).

dan sumber daya agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan minat para karyawan (Tims et al., 2012). Tujuan utama dari *job crafting* adalah memperdalam hubungan antar karyawan dan pemimpin yang mau menaruh dirinya di tengah-tengah para pengikut, seluruh anggota terlibat dalam pencapaian bersama yang berasal dari umpan balik melalui suatu peran yang diberikan dalam pengambilan keputusan. *Job crafting* itu sendiri menggunakan sistem *bottom up approach* di mana cara ini lebih menfokuskan karakteristik dari seorang individu (Hakanen et al., 2017). Dengan adanya inisiasi perubahan yang berasal dari umpan balik, keefektifan mereka dalam membangun motivasi pada suatu organisasi dianggap lebih tinggi daripada menggunakan sistem *top down approach*. *Job crafting* juga sangat berguna di era saat ini karena memperbolehkan para karyawan merubah *style* kerja mereka sendiri kearah yang positif dan nyaman, membuat hasil pekerjaan lebih bermakna, menarik, dan secara konstan lebih memuaskan. Pada tingkat ocb, *job crafting* berguna untuk menonjolkan kesejahteraan karyawan (Hakanen et al., 2018; Robledi et al., 2019).

Employee Environmental Engagement

Employee environmental engagement memiliki peran besar dalam meningkatkan performa organisasi (Bioral and Paille, 2012; Chan and Hsu, 2016). Sikap karyawan terhadap organisasi akan lebih kuat jika mereka mempersepsikan dan mengamati sinyal dari pemimpin, kebijakan organisasi, dan norma (Dumont et al, 2017).

Employee environmental engagement terdiri dari *interpersonal helping, individual initiative, transcend the call of duty, dan loyal boosterism* (Blakely, 1995). Dengan keberadaan komponen tersebut maka dapat disebut jika EEE

Hubungan antar *Implementation of Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Diantara faktor-faktor yang mendorong proses ocb pada karyawan, hubungan sosial yang muncul karena adanya hubungan pemimpin yang melayani, dapat memainkan peran. *servant leadership* pada umumnya digunakan untuk menjelaskan hubungan antara supervisor dengan karyawan, dan menekankan timbal balik sebagai aturan sosial (Madison and Eva, 2019). *servant leadership* menunjukkan bahwa hubungan sosial adalah tindakan sukarela yang di motivasi oleh manfaat yang timbul dari interaksi yang dipelihara dengan orang lain. Ketika satu orang menunjukkan perilaku baik hati terhadap orang lain, ketidakseimbangan perasaan dapat terjadi, dengan memberikan hasil bahwa pihak kedua yang menerima perilaku baik akan mungkin merasa berkewajiban untuk membalas budi sehingga dalam konteks ini munculnya ocb dalam diri individu melalui proses yang dipengaruhi oleh *servant leadership* tidak lagi menjadi mengejutkan (Ye et al., 2019). Karena kepedulian yang kuat dari para *servant leadership* untuk pertumbuhan pengikut mereka, maka secara langsung maupun tidak langsung akan menumbuhkan persepsi di mana para pengikut menganggap pemimpin mereka mengagumkan, dan sebagai hasilnya

Hubungan antar *Implementation of Servant Leadership* terhadap *Employee Environmental Engagement*

Kepemimpinan yang melayani didasarkan pada premis bahwa para pemimpin yang fokus pada memprioritaskan kebutuhan karyawan, empati, dan perilaku etis adalah mereka yang paling mampu memotivasi karyawan (Greenleaf, 1970; Sousa and van Dierendonck, 2017). kekuatan motivasi positif dalam teori identitas sosial, dapat dicapai dengan: merasa memiliki kelompok dan merasa dihargai karena keunikannya (Randel et al., 2017). *Servant leadership* dalam *Environmental Employee Engagement* dengan menghargai keunikan karyawan dan membangun rasa memiliki dalam kegiatan ocb mereka, dan dapat memanfaatkan kekuatan motivasi di antara karyawan dan langgan. Studi telah menemukan bahwa *job crafting* berguna untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan ocb (Khan et al., 2018; Robledo et al., 2019). Selain itu, pekerjaan *job crafting* ditemukan menjadi stimulan bagi karyawan untuk menikmati perilaku yang berpusat pada organisasi seperti ocb (Bakker et al., 2012; Bavik et al., 2017). H4: *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

Hubungan antar *Employee Environmental Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja lingkungan organisasi (Boiral and Paille, 2012; Chan and Hsu, 2016). Perilaku pro-lingkungan mereka adalah bentuk perwujudan dari hasil keefektifan ocb (Zientara and

sangat konsisten dengan keberadaan model ocb, dan dengan adanya keterlibatan yang aktif maka tercerminlah *green behavior* yang mendasari organisasi untuk kepentingan pemangku seperti pelanggan dan komunitas.

mendorong mereka untuk membalas dengan perilaku positif seperti OCB (Eva et al., 2019).

H1: *Implementation of Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

Hubungan antar *Implementation of Servant Leadership* dan *Job Crafting*

Job crafting dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *servant leadership* (Afsar et al., 2019; Esteves dan Pereira Lopes, 2017). Kepemimpinan berbasis hubungan, juga ditemukan memiliki efek positif pada perilaku *job crafting* karyawan (Bavik et al., 2017; Harju et al., 2018). *Servant leadership* membekali karyawan dengan kepercayaan diri untuk menikmati pekerjaan melalui perilaku *job crafting*. Karyawan sebagai *influencer* (Eva et al., 2018). Selain itu, *servant leadership* bekerja untuk melayani secara keseluruhan (Liden et al., 2018). *Job crafting* adalah salah satu perilaku proaktif yang ditemukan bermanfaat bagi organisasi (Bavik dkk., 2017; Guan dan Frenkel, 2018). Dengan mengikuti jejak pemimpin mereka, pengikut cenderung untuk menikmati perilaku *job crafting*.

H2: *Implementation of Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Job Crafting* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

kemudian perilaku pro-lingkungan mereka sebagai hasil timbal baik dalam keadaan yang positif, dan memuaskan (Zhang et al., 2017).

H3: *Implementation of Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Environmental Engagement* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

Hubungan antar *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Job crafting di definisikan sebagai perubahan yang di prakarsai oleh karyawan dalam pekerjaan, merupakan perilaku kerja proaktif yang dianggap bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan pe

Zamojska, 2016). *Employee environmental engagement* adalah bentuk yang didasari oleh ocb (Zhang et al, 2017), yang memungkinkan terciptanya lingkungan antar para karyawan untuk terlibat dalam ocb juga berkontribusi dengan inisiatif membangun organisasi.

H5: *Employee Environmental Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

Hubungan antar *Implementation of Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Crafting*

Peran *job crafting* adalah sebagai mediator antara *servant leadership* dan ocb, dengan adanya pelayanan baik oleh *servant leadership*, para karyawan dapat dengan mudah

menikmati perilaku *job crafting* (Bavik et al., 2017). *Job crafting* yang dihasilkan tidak hanya menumbuhkan emosi positif (Costantini dan Sartori, 2018), tetapi juga memungkinkan karyawan untuk melaksanakan ocb dengan sumberdaya yang maksimal (Bruning dan Campion, 2018).

H6: *Implementation of Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Crafting* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

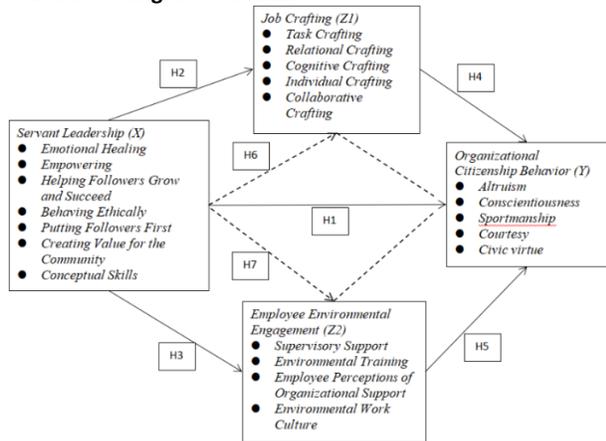
Hubungan antar *Implementation of Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Engagement*

Peran *employee environmental engagement* adalah sebagai mediator antara *servant leadership* dan ocb, karena

keterlibatan lingkungan dapat mendorong para pemimpin dan pengikutnya untuk tidak hanya terlibat dalam praktik lingkungan tetapi juga berkontribusi aktif dalam menciptakan lingkungan ocb dan membantu karyawan lain (Zhang et al., 2017). Dengan adanya *employee environmental engagement* para *servant leadership* dapat menetapkan standar ocb yang ideal bagi para karyawan untuk berperilaku dan mengerahkan daya tarik yang kuat antar seluruh anggota organisasi (Zhao et al., 2016).

H7: *Implementation of Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Engagement* pegawai PT Indomacro Prismaatama.

Gambar Kerangka Penelitian



Sumber Kerangka Penelitian

Sumber: Liden et al (2008), Sendiava (2008), Enhart (2004), Dennis and Bocarnea (2005), Barbuto and Wheeler (2006), Organ et al (2006), Niessen et al (2016), Leana et al (2009), Fukui et al (2019), Raineri and Paille (2016), Kim et al (2019), Tseng and bui (2017), Caesens et al (2017), Rasol et al (2020).

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif, dengan menguji variabel yang menyajikan seluruh proses pengumpulan data dan gambaran mengenai teknik analisis data berupa variabel-variabel yang dapat diukur menggunakan prosedur statistik, dengan tujuan menemukan signifikansi antar variabel yang diteliti pada bab ke IV. Menurut Ferdinand (2014, p. 9) penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang memungkinkan peneliti untuk membangun hipotesis dan menguji secara empirik hipotesis yang akan dijadikan sebagai acuan tersebut.

Populasi dan Sampel

Menurut Ferdinand (2014, p. 171) populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang terbentuk atas peristiwa atau kejadian dari suatu hal atau orang yang mempunyai karakteristik serupa. Kesamaan dari karakteristik

tersebut akan menjadi titik pusat perhatian yang akan diteliti oleh seorang peneliti. Dalam penelitian ini, akan mengambil populasi terhadap karyawan PT Indomacro Prismaatama yang ada di Kalimantan Selatan dikarenakan terdapat banyak sekali karyawan dan pihak manajerial PT Indomacro Prismaatama yang tersebar di setiap lokasi. Sedangkan sampel menurut Ferdinand (2014, p. 171) adalah subset dari sebuah populasi yang terdiri atas beberapa karakteristik anggota populasi. Subset akan diambil karena peneliti tidak mungkin dapat meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu dengan membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sebagai sampel, maka peneliti dapat menarik kesimpulan hasil generalisasi dari keseluruhan populasinya. Dalam penelitian ini menggunakan perhitungan yang akan dihitung melalui rumus *lemmeshow*. Menurut peneliti Lemeshow, et al (1994) rumus *Lemeshow* digunakan untuk menghitung berapa sampel yang diperlukan dalam keadaan populasi *unknown* (tidak diketahui). Perhitungan akan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$n = \frac{Z^2 P (1-P)}{d^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

Z = Nilai distribusi z pada CI adalah 5%

P = Probabilitas maksimal estimasi

d = Alpha

$$d = \frac{1,64 \times (1 - 0,5)}{0,05^2}$$

$$n = \frac{1,64 \times (1 - 0,5)}{0,05^2} = 96 \text{ sampel}$$

Berdasarkan rumus tersebut, n adalah 96 dari besaran sampel yang diperlukan untuk meneliti penelitian ini. Jika penelitian ini digenapkan maka akan memerlukan sebanyak 100 responden dari PT Indomacro Prismaatama di Kalimantan Selatan.

Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang akan digunakan yaitu melalui angket/kuisisioner online berupa google form untuk pengambilan data. Angket akan disebarakan kepada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Peneliti menggunakan angket dengan metode tersebut karena para responden dapat dengan mudah mengisi pertanyaan tertulis untuk

pengambilan data penelitian tertutup. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Likert. Menurut Ferdinand (2014, p. 203) memutuskan untuk mengukur skala angket dengan menggunakan *score box* kolom 1 hingga kolom 5, yang berisikan pertanyaan variabel yang akan disajikan melalui angket, antara lain:

1. Sangat tidak setuju (STS) : Skor 1
2. Tidak setuju (TS) : Skor 2
3. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
4. Setuju (S) : Skor 4
5. Sangat setuju (SS) : Skor 5

Teknik Analisis Data

Menurut Ferdinand (2014, p229) analisis data dapat dilakukan dengan menyajikan temuan empiris yang berasal dari data statistik deskriptif yang menjelaskan karakteristik responden yang khususnya berada dalam hubungan antara variabel-variabel penelitian yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis serta menganalisa statistik inferensial yang digunakan peneliti untuk menguji hipotesis.

Analisis Deskriptif

Menurut Ferdinand (2014, pp 229-231), analisis dapat digunakan dengan memberikan gambaran atau deskripsi yang

Uji Validitas

Menurut Ferdinand (2014, p. 217), validitas mengandung makna kata "valid" dengan persamaan kata "good". Validitas yang dimaksudkan adalah sebagai *to measure what should be measured*. Dengan didasarkan oleh penelitian yang ada di atas, maka validitas dalam penelitian ini berhubungan dengan skor 4 dan 5 yaitu setuju dan sangat setuju, begitu pula sebaliknya jika hasil uji validitas yang diperoleh dengan skor 1 dan skor 2, maka hasil tersebut dinyatakan tidak valid atau "bad". Menurut Ferdinand (2014, p. 218) ada beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam mengukur validitas khususnya *convergent validity* yaitu, merupakan sebuah instrumen yang mampu mengumpulkan data dan menghasilkan validitas yang baik jika

Uji Reliabilitas

Menurut Ferdinand (2014, p. 218), sebuah *scale* pada pengukuran data yang dihasilkan akan menemukan hasil yang *reliable* atau terpercaya, apabila variabel tersebut secara konstan memunculkan hasil yang sama setiap adanya pengukuran, maka uji reliabilitas tersebut dikatakan kredibel, dengan hasil data yang berdasarkan *scale* telah menjadi data yang dapat dipercaya karena menunjukkan hasil yang signifikan. Dalam PLS, uji reliabilitas akan menggunakan *alpha cronbach's* yaitu metode yang digunakan untuk mengukur batas bawah nilai laten sebuah konstruk dan metode lain yang dapat digunakan adalah *composite reliability* sebagai tolak ukur untuk menguji reliabilitas data (Hussein, 2015). Kriteria instrumen penelitian dapat dikatakan sebagai reliabel jika mendapatkan nilai koefisien yang lebih besar dari 0,7 untuk *confirmatory research* yang pada SPSS pengujiannya diukur berdasarkan koefisien *cronbach's alpha* (Joseph F, Hair et al., 2014).

empiris atas penggunaan data yang digunakan dan dikumpulkan di dalam penelitian. Jenis-jenis statistik deskriptif tersebut dapat disajikan dalam laporan penelitian yaitu:

1. Distribusi Frekuensi: statistik yang digunakan sebagai penggambaran atas frekuensi yang berasal dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti.
2. Statistik *Mean*: statistik yang digunakan untuk menggambarkan nilai *mean* dari sebuah variabel yang diteliti dalam sekelompok orang yang menjadi responden.
3. Angka Indeks: statistik yang digunakan untuk mendapatkan persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sehingga angka indeks dapat dikembangkan.

Penelitian Dengan Statistik *Mean*

Menurut Ferdinand (2014, p 230). Perhitungan berdasarkan rumus skor dibagi menjadi empat kategori sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval kelas} &= (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah kelas} \\ &= (5-1) / 5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

mendapatkan data mengenai sebuah konstruk dan memiliki pola yang sama. *Convergent validity (outer loading)* dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor* dan jika semakin tinggi nilai loading yaitu >0,7 dengan menggunakan rumus *rule of thumbs* (Hair et al.,2017), maka semakin baik peranan *loading* tersebut dalam membentuk konstruk. Sedangkan untuk menguji apabila konstruk tersebut memiliki deskriminan, maka *discriminant validity* dalam PLS adalah untuk menguji *cross loading* pada konstruk yang dicari harus lebih besar daripada nilai loading konstruk lain (Hair et al., 2017) Cara lain untuk uji validitas adalah dengan melihat validitas konstruk (AVE) yang menyatakan suatu variabel dikatakan valid jika nilai AVE diatas 0,5 (Hair et al., 2017).

Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Hair et al. (2014) Koefisien determinasi atau *R-square* digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Koefisien merupakan hasil determinasi yang berasal dari pengaruh kombinasi variabel eksogen dan variabel endogen yang dapat dijelaskan melalui pengaruh yang berdasarkan angka yang diperoleh. Nilai angka koefisien determinasi berikisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, hal tersebut mengindikasikan hasil tingkatan yang lebih tinggi di atas akurasi prediktif.

Uji Hipotesis

Hipotesis menurut Hair et al. (2017, p. 112) adalah jawaban yang diperoleh sementara terhadap rumusan masalah yang dihasilkan oleh variabel penelitian, dan hal tersebut dinyatakan oleh peneliti dalam bentuk *statement*, sehingga dapat dikembangkan melalui uji teori yang relevan.

Uji Hipotesis dapat diperoleh dengan menggunakan *t-statistics* dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada *Smart PLS 3.0*. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat probabilitas dengan nilai *p-value* dengan *alpha* 5% adalah kurang dari 0,05. Sedangkan cara lain adalah dengan

melihat *t-statistik* dimana *t-tabel* untuk *alpha* 5% adalah 1,96 sehingga sebagai kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika nilai *t-statistik* lebih dari *t-tabel* (Hair et al., 2014). Hal ini dikaitkan dengan rumus *lemmshow* pada saat pengolahan data dengan *PLS* yaitu dengan menggunakan *one tail*.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi dalam indikator.

Implementation of Servant Leadership

Tabel 1 Hasil Mean Implementation of Servant Leadership (SL)

Kode Indikator	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
SL1	<i>Emotional healing</i>	3,45	1,99	Tinggi
SL2	<i>Emotional healing</i>	3,89	0,47	Tinggi
SL3	<i>Emotional healing</i>	3,81	0,82	Tinggi
SL4	<i>Emotional healing</i>	3,31	1,01	Cukup Tinggi
SL5	<i>Empowering</i>	3,80	0,92	Tinggi
SL6	<i>Empowering</i>	3,72	0,88	Tinggi
SL7	<i>Empowering</i>	3,58	0,92	Tinggi
SL8	<i>Empowering</i>	2,79	1,12	Rendah
SL9	<i>Helping followers grow and succeed</i>	2,96	1,03	Rendah
SL10	<i>Helping followers grow and succeed</i>	3,19	1,04	Cukup tinggi
SL11	<i>Helping followers grow and succeed</i>	2,77	1,01	Rendah
SL12	<i>Helping followers grow and succeed</i>	3,56	0,85	Tinggi
SL13	<i>Behaving ethically</i>	4,01	0,82	Tinggi
SL14	<i>Behaving ethically</i>	3,81	0,82	Tinggi

Tabel 1 menjelaskan bahwa indikator *implementation of servant leadership* (sl) yang memiliki peranan utama dalam kepemimpinan manajerial Indomaret adalah “manajer saya mengerti visi dan misi organisasi” karena memiliki rata-rata yang tertinggi yaitu 4,04. Sedangkan untuk peranan yang paling tidak berdampak dalam kepemimpinan manajerial Indomaret adalah “Manajer saya mengorbankan kepentingan dirinya sendiri untuk memenuhi kebutuhan saya.” karena memiliki rata-rata yang paling

SL15	<i>ethically Behaving ethically</i>	3,20	0,95	Cukup Tinggi
SL16	<i>Behaving ethically</i>	3,74	0,90	Tinggi
SL17	<i>Putting followers first</i>	3,52	0,92	Tinggi
SL18	<i>Putting followers first</i>	3,57	0,93	Tinggi
SL19	<i>Putting followers first</i>	3,88	0,74	Tinggi
SL20	<i>Putting followers first</i>	3,78	0,76	Tinggi
SL21	<i>Creating value for the community</i>	3,74	0,82	Tinggi
SL22	<i>Creating value for the community</i>	3,71	0,83	Tinggi
SL23	<i>Creating value for the community</i>	3,45	0,85	Tinggi
SL24	<i>Creating value for the community</i>	3,36	0,97	Cukup Tinggi
SL25	<i>Conceptual skills</i>	3,67	0,80	Tinggi
SL26	<i>Conceptual skills</i>	3,81	0,82	Tinggi
SL27	<i>Conceptual skills</i>	4,04	0,84	Tinggi
SL28	<i>Conceptual skills</i>	3,80	0,81	Tinggi

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

terkecil yaitu 2,77. Penelitian ini sangat membutuhkan persepsi karyawan terhadap manajer mereka, sehingga *servant leader* dalam dunia bisnis dapat berkembang agar kedepannya memperoleh hasil yang sangat tinggi. Karena dari hasil, menunjukkan bahwa manajer sudah mengerti kebutuhan dalam organisasi tetapi masih belum mengerti kebutuhan para pegawai. Indomaret sebagai bisnis yang jangka panjang sangat membutuhkan hubungan yang baik antar pegawai dengan para manajer mereka.

Job Crafting

Tabel 2 Hasil Mean Job Crafting (JC)

Kode Indikator	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
JC1	Task Crafting	4,08	0,73	Tinggi
JC2	Task Crafting	4,01	0,67	Tinggi
JC3	Relational Crafting	3,80	0,78	Tinggi
JC4	Relational Crafting	3,46	0,85	Tinggi
JC5	Cognitive Crafting	3,39	1,02	Cukup Tinggi
JC6	Cognitive Crafting	3,97	0,67	Tinggi
JC7	Cognitive Crafting	3,96	0,71	Tinggi
JC8	Cognitive Crafting	3,76	0,79	Tinggi
JC9	Cognitive Crafting	3,95	0,77	Tinggi
JC10	Individual Crafting	4,00	0,76	Tinggi
JC11	Individual Crafting	4,00	0,71	Tinggi
JC12	Individual Crafting	3,82	0,71	Tinggi

Kode	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
JC13	Individual Crafting	3,94	0,72	Tinggi
JC14	Collaborative Crafting	3,83	0,88	Tinggi
JC15	Collaborative Crafting	3,64	0,90	Tinggi

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

Tabel 2 menjelaskan bahwa indikator *job crafting* (jc) yang memiliki peranan utama dalam diri karyawan Indomaret adalah “Saya akan memastikan jika kemampuan yang saya miliki akan digunakan sepenuhnya” karena memiliki rata-rata yang tertinggi yaitu 4,08. Sedangkan untuk peranan yang cukup memiliki dampak dalam diri karyawan adalah “Saya bekerja melebihi waktu yang ditetapkan kepada saya” karena memiliki rata-rata yang terendah yaitu 3,39. Indomaret sebagai bisnis yang memiliki banyak cabang di seluruh Indonesia sangat memerlukan banyak orang yang memiliki kompetensi diri yang baik, karena hasil menunjukkan bahwa karyawan mempunyai komitmen diri yang baik tetapi masih belum memaksimalkan kebutuhan organisasi.

Employee Environmental Engagement

Tabel 3 Hasil Mean Employee Environmental Engagement (EEE)

Kode Indikator	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
EEE1	Supervisory Support	3,56	0,98	Tinggi
EEE2	Supervisory Support	3,66	0,92	Tinggi
EEE3	Supervisory Support	3,61	0,96	Tinggi
EEE4	Supervisory Support	3,54	0,97	Tinggi
EEE5	Environmental Training	3,91	0,78	Tinggi
EEE6	Environmental Training	3,89	0,73	Tinggi
EEE7	Employee Perceptions of Organizational Support	3,77	0,84	Tinggi
EEE8	Environmental Work Culture	3,65	0,92	Tinggi
EEE9	Environmental Work Culture	3,66	0,85	Tinggi

Kode	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
EEE10	Environmental Work Culture	3,92	0,86	Tinggi

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

Tabel 3 menjelaskan bahwa semua indikator memiliki respon setuju oleh para karyawan, dengan peranan utama yang tertinggi adalah “Saya percaya bahwa perusahaan mendukung keragaman di lingkungan kerja” yang di sini berarti perusahaan Indomaret telah menerima keragaman yang bervariasi untuk para pegawai. Sedangkan untuk indikator yang memiliki rata-rata respon yang terlemah meskipun mendapat keterangan setuju adalah “Manajer saya membuat saya merasa bahwa kita adalah teman” dengan rata rata 3,56. Hasil mengindikasikan bahwa masih ada gap antara karyawan dengan manajer mereka meskipun sudah berteman ataupun kenal. Dari total keseluruhan item, mendapatkan nilai *mean* 3,72 dan nilai standar deviasi 0,88. Indomaret sebagai perusahaan yang menyediakan fasilitas lingkungan untuk para pekerja, harus lebih memperhatikan pengawasan keadaan organisasi demi menghindari lingkungan kerja yang dingin dan hal ini bertujuan untuk menghindari ketidakpuasan dari para pekerja.

Organizational Citizenship Behavior

Tabel 4 Hasil Mean Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kode Indikator	Indikator	Rata-Rata	Std Deviasi	Penilaian
----------------	-----------	-----------	-------------	-----------

OCB1	Altruism	4,00	0,80	Tinggi
OCB2	Altruism	3,81	0,77	Tinggi
OCB3	Altruism	3,63	0,87	Tinggi
OCB4	Altruism	4,02	0,82	Tinggi
OCB5	Conscientiousness	4,18	0,74	Tinggi
OCB6	Conscientiousness	3,72	0,90	Tinggi

OCB7	Conscientiousness	4,20	0,70	Tinggi
OCB8	Conscientiousness	3,92	0,89	Tinggi
OCB9	Conscientiousness	4,19	0,67	Tinggi
OCB10	Conscientiousness	3,98	0,68	Tinggi
OCB11	Conscientiousness	3,97	0,75	Tinggi
OCB12	Sportmanship	3,78	0,77	Tinggi
OCB13	Sportmanship	3,93	0,74	Tinggi
OCB14	Sportmanship	3,82	0,93	Tinggi
OCB15	Sportmanship	3,87	0,87	Tinggi
OCB16	Sportmanship	3,49	0,88	Tinggi
OCB17	Sportmanship	3,74	0,81	Tinggi
OCB18	Courtesy	4,22	0,81	Tinggi
OCB19	Courtesy	4,13	0,73	Tinggi
OCB20	Courtesy	3,65	0,89	Tinggi
OCB21	Courtesy	4,09	0,79	Tinggi
OCB22	Courtesy	3,86	0,78	Tinggi
OCB23	Civic Virtue	3,89	0,71	Tinggi
OCB24	Civic Virtue	3,73	0,77	Tinggi
OCB25	Civic Virtue	3,85	0,73	Tinggi
OCB26	Civic Virtue	3,76	0,83	Tinggi
OCB27	Civic Virtue	3,95	0,78	Tinggi

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

Tabel 4 menjelaskan bahwa indikator *organizational citizenship behavior* (ocb) yang memiliki peranan utama dalam performa karyawan Indomaret adalah “saya berusaha untuk menghindari konflik antar rekan kerja” karena memiliki rata-rata yang tertinggi yaitu 4,22. Sedangkan untuk indikator yang memiliki rata-rata respon yang terlemah meskipun mendapat keterangan setuju adalah “saya dengan sukarela membantu rekan kerja yang sedang sibuk lembur” dengan rata rata 3,63. Hasil mengindikasikan bahwa karyawan sudah dengan baik ingin menghindari konflik antar sesama pekerja, tetapi masih belum memiliki solidaritas yang tinggi untuk membantu rekan kerja yang sedang sibuk. Indomaret yang digerakkan oleh banyak pekerja dari seluruh Indonesia memerlukan solidaritas yang tinggi antar individu maupun organisasi, karena bisnis Indomaret terus meluas sehingga banyak juga pegawai baru yang membutuhkan rasa solidaritas tersebut.

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas dan AVE

Pengujian validitas pada penelitian ini diukur dengan PLS melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* yang dinilai berdasarkan *loading factor*, yaitu korelasi antar *item score* dengan *construct score* yang digunakan sebagai alat pengukur antar skor. Menurut Hair et al. (2017, p. 112), uji validitas dinyatakan valid, jika memenuhi syarat *rule of thumbs* yaitu menghasilkan nilai *loading factor* >0,7. Semakin tinggi nilai dari *loading factor* tersebut, maka semakin penting peranan *loading* tersebut dalam membentuk sebuah konstruk. Dalam pengujian validitas dapat diukur menggunakan metode yang lain yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2017, p. 115) jika nilai akar kuadrat AVE diatas 0,5 dari hasil setiap konstruk, maka dapat dikatakan bahwa nilai tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik dan variabel tersebut dinyatakan valid.

Tabel 5 Skor Outer Loading dan AVE

Variabel	Indikator	Skor Outer Loading	Keterangan
Implementation of Servant Leadership (AVE = 0.602)	SL1	0.514	Tidak Valid
	SL2	0.761	Valid
	SL3	0.675	Tidak Valid
	SL4	0.680	Tidak Valid
	SL5	0.715	Valid
	SL6	0.693	Tidak Valid
	SL7	0.612	Tidak Valid
	SL8	0.484	Tidak Valid
	SL9	0.691	Tidak Valid
	SL10	0.747	Valid
	SL11	0.587	Tidak Valid
	SL12	0.737	Valid
	SL13	0.652	Tidak Valid
	SL14	0.627	Tidak Valid

SL15	0.467	Tidak Valid	
SL16	0.661	Tidak Valid	
SL17	0.778	Valid	
SL18	0.819	Valid	
SL19	0.742	Valid	
SL20	0.719	Valid	
SL21	0.687	Tidak Valid	
SL22	0.664	Tidak Valid	
SL23	0.619	Tidak Valid	
SL24	0.567	Tidak Valid	
SL25	0.636	Tidak Valid	
SL26	0.714	Valid	
SL27	0.790	Valid	
SL28	0.745	Valid	
Organizational Citizenship Behavior (AVE = 0.597)	OCB1	0.669	Tidak Valid
	OCB2	0.619	Tidak Valid
	OCB3	0.583	Tidak Valid
	OCB4	0.788	Valid
	OCB5	0.658	Tidak Valid
	OCB6	0.650	Tidak Valid
	OCB7	0.739	Valid
	OCB8	0.656	Tidak Valid
	OCB9	0.749	Valid
	OCB10	0.653	Tidak Valid
	OCB11	0.789	Valid
	OCB12	0.760	Valid
	OCB13	0.774	Valid
	OCB14	0.630	Tidak Valid
OCB15	0.789	Valid	
OCB16	0.613	Tidak Valid	
OCB17	0.694	Tidak Valid	
OCB18	0.705	Valid	
OCB19	0.711	Valid	
OCB20	0.735	Valid	
OCB21	0.847	Valid	
OCB22	0.733	Valid	

<i>Job Crafting</i> (AVE = 0.628)	OCB23	0.791	Valid
	OCB24	0.732	Valid
	OCB25	0.751	Valid
	OCB26	0.660	Tidak Valid
	OCB27	0.695	Tidak Valid
	JC1	0.781	Valid
	JC2	0.786	Valid
	JC3	0.797	Valid
	JC4	0.705	Valid
	JC5	0.592	Tidak Valid
	JC6	0.859	Valid
	JC7	0.861	Valid
	JC8	0.763	Valid
	JC9	0.790	Valid
	JC10	0.791	Valid
JC11	0.665	Tidak Valid	
JC12	0.714	Valid	
JC13	0.615	Tidak Valid	
JC14	0.767	Valid	
JC15	0.701	Valid	
<i>Employee</i>	EEE1	0.799	Valid

<i>Environmental Engagement</i> (AVE = 6.78)	EEE2	0.884	Valid
	EEE3	0.845	Valid
	EEE4	0.776	Valid
	EEE5	0.834	Valid
	EEE6	0.836	Valid
	EEE5	0.834	Valid
	EEE6	0.836	Valid
	EEE7	0.768	Valid
	EEE8	0.776	Valid
	EEE9	0.711	Valid
EEE10	0.693	Tidak Valid	

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

Melalui hasil analisis yang dilakukan pada tabel 5 dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) yang lebih tinggi dari 0,5 sehingga indikator yang membentuk variabel tersebut dapat dikatakan valid karena telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Discriminant Validity

Tabel 6 Nilai Cross Loading

Item	SL	OCB	JC	EEE
SL2	0.768	0.559	0.599	0.638
SL5	0.751	0.494	0.601	0.613
SL10	0.730	0.385	0.553	0.580
SL12	0.748	0.427	0.562	0.602
SL17	0.784	0.508	0.665	0.667
SL18	0.837	0.563	0.715	0.694
SL19	0.803	0.486	0.666	0.639
SL20	0.732	0.545	0.604	0.681
SL26	0.728	0.523	0.590	0.547
SL27	0.823	0.627	0.698	0.580
SL28	0.820	0.437	0.618	0.559
OCB4	0.558	0.801	0.729	0.601
OCB7	0.558	0.760	0.612	0.477
OCB9	0.510	0.754	0.677	0.528
OCB11	0.577	0.782	0.645	0.481
OCB12	0.485	0.773	0.651	0.593
OCB13	0.546	0.769	0.666	0.487
OCB15	0.404	0.798	0.640	0.525
OCB18	0.466	0.723	0.557	0.527
OCB19	0.485	0.733	0.621	0.503
OCB20	0.417	0.732	0.607	0.441
OCB21	0.562	0.878	0.722	0.604
OCB22	0.504	0.741	0.606	0.563
OCB23	0.487	0.816	0.670	0.527
OCB24	0.447	0.738	0.631	0.591
OCB25	0.572	0.778	0.694	0.616
JC1	0.713	0.651	0.787	0.661
JC2	0.667	0.657	0.802	0.721
JC3	0.572	0.728	0.797	0.630

JC4	0.538	0.623	0.728	0.592
JC6	0.676	0.701	0.871	0.679
JC7	0.695	0.719	0.853	0.690
JC8	0.691	0.598	0.765	0.677
JC9	0.616	0.667	0.797	0.634
JC10	0.603	0.750	0.748	0.550
JC14	0.689	0.650	0.811	0.774
JC15	0.570	0.585	0.709	0.602
EEE1	0.657	0.522	0.644	0.830
EEE2	0.741	0.642	0.744	0.904
EEE3	0.671	0.569	0.714	0.854
EEE4	0.579	0.439	0.549	0.789
EEE5	0.664	0.655	0.726	0.835
EEE6	0.693	0.697	0.756	0.823
EEE7	0.613	0.540	0.662	0.767
EEE8	0.611	0.479	0.623	0.766

Sumber: Lampiran hasil olahan data PLS

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada tabel 6, *cross loading* menunjukkan menunjukkan korelasi konstruk *implementaton of servant leadership* (sl) dengan nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi item *implementation of servant leadership* (sl) dengan konstruk *organizational citizenship behavior* (ocb), *job crafting* (jc), dan *employee environmental engagement* (eee). Hal tersebut juga berlaku untuk ketiga variabel lainnya, yaitu *organizational citizenship behavior* (ocb), *job crafting* (jc), dan *employee environmental engagement* (eee). Maka berdasarkan hasil *cross loading* yang diperoleh, menunjukkan bahwa masing-masing konstruk laten mempunyai hasil yang lebih tinggi dibandingkan item pada variabel blok lainnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 7 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Employee Environmental Engagement	0.932	0.944	Reliabel
Implementation of Servant Leadership	0.934	0.943	Reliabel
Job Crafting	0.940	0.949	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0.951	0.957	Reliabel

Sumber: Lampiran hasil analisis PLS yang diolah

Berdasarkan hasil analisis tabel 7 dapat diketahui bahwa kedua nilai untuk *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari masing-masing variabel yaitu *implementation of servant leadership* (sl), *organizational citizenship behavior* (ocb), *job crafting* (jc), dan *employee environmental engagement* (eee) telah mendapatkan angka di atas 0,7

Nilai Koefisien Determinasi atau R-Square

Tabel 8 Nilai Koefisien Determinasi atau R-Square

Variabel Endogen	Nilai R ²
Job Crafting	0.639
Employee Environmental Engagement	0.654
Organizational Citizenship Behavior	0.712

Sumber: Lampiran hasil analisis PLS yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5.2 dijelaskan bahwa:

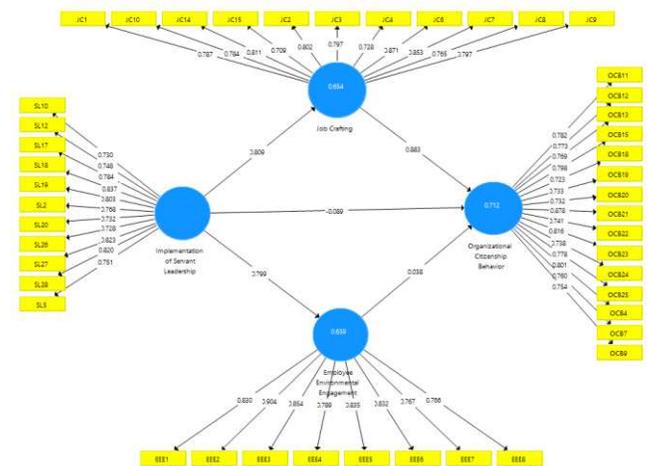
- 1) Pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *job crafting* (jc) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,639 yang dapat ditafsirkan melalui variabel *implementation of servant leadership* (sl) yang memiliki persentase penelitian sebesar 63,9%, sedangkan untuk sisa persentase yaitu 36,1% masih perlu dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.
- 2) Pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *employee environmental engagement* (eee) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,654 yang dapat ditafsirkan melalui variabel *implementation of servant leadership* (sl) yang memiliki persentase

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan *path coefficient* yang dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistics*, yaitu jika nilai t pada tabel pada tingkat sigifikansi 5% sebesar 1,96, apabila nilai *t-statistics* dalam penelitian ini mendapati nilai yang lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 1,96, maka jalur tersebut dianggap signifikan pengaruhnya.

sehingga untuk semua variabel di atas memiliki nilai konstruk reliabilitas yang baik.

Gambar 1 Hasil Analisis Bootstrapping



Sumber: Lampiran hasil analisis PLS yang diolah

- 3) Pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,712 yang dapat ditafsirkan melalui variabel *implementation of servant leadership* (sl) yang memiliki persentase penelitian sebesar 71,2%, sedangkan untuk sisa persentase yaitu 28,8% masih perlu dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Menurut Hair et al. (2017), batas untuk nilai *R-Square* yaitu sebanyak 0,75, 0,50 dan 0,25. Untuk konstruk endogen berdasarkan ketiga batasan nilai tersebut dapat dideskripsikan sebagai pengaruh substansial, moderat, dan lemah. Sehingga nilai *R-Square* untuk *job crafting* (jc) dengan angka sebesar 0,639 termasuk dalam kategori moderat, *R-Square* untuk *employee environmental engagement* (eee) dengan angka sebesar 0,654 termasuk dalam kategori moderat, dan *R-Square* untuk *organizational citizenship behavior* (ocb) dengan angka 0,712 termasuk dalam kategori moderat.

Tabel 9 Signifikansi Koefisien Jalur Melalui Struktural Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Melalui Struktural

Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
SL -> OCB	-0.089	0.780	0.441	Tidak Signifikan
SL-> JC	0.809	18.104	0.00	Signifikan
SL -> EEE	0.799	13.874	0.00	Signifikan
JC -> OCB	0.883	6.317	0.00	Signifikan
EEE->OCB	0.038	0.205	0.831	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran hasil analisis PLS yang diolah

Pengujian tersebut memiliki keterangan sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien jalur pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) adalah negatif dengan angka *path* -0,089 dan nilai *t-statistics* 0,780. Karena tingkat signifikansi *path* kurang 0,05 dan nilai *t-statistics* kurang dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hipotesis pertama yang berbunyi "Implementation of Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior." Ditolak.
- 2) Nilai koefisien jalur pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *job crafting* (jc) adalah positif dengan angka *path* 0,809 dan nilai *t-statistics* 18,10. Karena tingkat signifikansi *path* melebihi 0,05 dan nilai *t-statistics* melebihi 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan. Hipotesis kedua yang berbunyi "Implementation of Servant Leadership berpengaruh terhadap Job Crafting." Diterima.
- 3) Nilai koefisien jalur pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *employee environmental engagement* (eee) adalah positif dengan angka *path* 0,799 dan nilai *t-statistics* 13,874. Karena tingkat signifikansi *path* melebihi 0,05 dan nilai *t-statistics* melebihi 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan. Hipotesis ketiga yang berbunyi "Implementation of Servant Leadership berpengaruh terhadap Employee Environmental Engagement." Diterima.
- 4) Nilai koefisien jalur pengaruh *job crafting* (jc) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) adalah positif dan angka *path* 0,883 dengan nilai *t-statistics* 6,317. Karena tingkat signifikansi *path* melebihi 0,05 dan nilai *t-statistics* melebihi 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan. Hipotesis keempat yang berbunyi "Job Crafting berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior." Diterima.
- 5) Nilai koefisien jalur pengaruh *employee environmental engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) adalah negatif dengan angka *path* 0,038 dan nilai *t-statistics* 0,205. Karena tingkat signifikansi *path*

kurang 0,05 dan nilai *t-statistics* kurang dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hipotesis kelima yang berbunyi "Employee Environmental Engagement berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior." Ditolak.

Tabel 10 Specific Indirect Effect Hasil Uji Specific Indirect Effect

Variabel	Specific Indirect Effect	t-statistics	Keterangan
SL -> JC -> OCB	0.714	5.713	Signifikan
SL -> EEE -> OCB	0.030	0.204	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran hasil analisis PLS yang diolah

Pengujian tersebut memiliki keterangan sebagai berikut:

- 6) Nilai koefisien jalur pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui *job crafting* adalah positif dengan angka *path* 0,714 dan nilai *t-statistics* 5,713. Karena tingkat signifikansi *path* melebihi 0,05 dan nilai *t-statistics* melebihi 1,96 maka hubungan antar variabel yang di mediasi tersebut dinyatakan signifikan. Hipotesis keenam yang berbunyi "Implementation of Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Job Crafting." Diterima.
- 7) Nilai koefisien jalur pengaruh *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui *employee environmental engagement* (eee) sebagai variabel mediasi adalah negatif dengan angka *path* 0,030 dan nilai *t-statistics* 0,204. Karena tingkat signifikansi *path* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistics* kurang dari 1,96 maka hubungan antar variabel yang di mediasi tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hipotesis ketujuh yang berbunyi "Implementation of Servant Leadership berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Employee Environmental Engagement." Ditolak.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* (sl) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) pada karyawan PT Indomacro PrismaTama. Hal ini menunjukkan bahwa pihak pemimpin masih belum mendekati diri mereka dengan maksimal untuk para karyawan. Menurut peneliti Chong & Zoltan (2019) hubungan antara *implementation of servant leadership* (sl) terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) dalam penelitian

sebelumnya, mendapati kesulitan untuk menganalisis kedua variabel tersebut secara bersamaan, oleh karena itu para peneliti perlu menambahkan mekanisme yang menghubungkan *servant leadership* terhadap ocb karyawan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan Indomaret harus meningkatkan sarana di mana para pemimpin dapat memberikan dukungan positif secara langsung terhadap para karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan persepsi kesadaran mengenai *servant leader*. Organisasi harus mendemonstrasikan bagaimana seorang atasan, yaitu *servant leader* dapat memprioritaskan

kepentingan para karyawan, dan ditujukan agar mereka tergerak untuk bersikap sesuai dengan *organizational citizenship behavior* (ocb), (Roy Setiawan; Anis Eliyana; Tatik Suryani; 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* (sl) berpengaruh secara signifikan terhadap *job crafting* (jc) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Dengan adanya kegunaan *job crafting* (jc), peneliti dapat lebih baik lagi dalam menemukan efek tersebut terhadap *leadership style* yang salah satunya adalah *servant leadership* (Asfar et al 2019; Esteves and Pereira Lopes, 2017). Salah satu efek dari *servant leadership* (sl) dalam penelitian ini adalah untuk membentuk kepercayaan diri para karyawan untuk lebih percaya diri dalam melakukan *job crafting* (jc) karena para atasan bekerja untuk kelayakan para pekerja (Greenleaf, 2002). Hal ini menandakan bahwa karyawan Indomaret telah mendapatkan kepercayaan diri dan telah memulai perubahan ke arah yang lebih baik untuk organisasi berkat dukungan atasan, karena *job crafting* yang merupakan perilaku kerja proaktif sehingga dapat di dibuktikan melalui sifat *servant leader* yaitu kepedulian-nya akan mengarahkan karyawan untuk menikmati perilaku *job crafting* (jc).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* (sl) berpengaruh secara signifikan terhadap *employee environmental engagement* (eee) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Sebagai seorang *servant leader* yang menyediakan lingkungan yang positif untuk para karyawan, diharapkan untuk meningkatkan motivasi mereka agar menjadi lebih berkompentensi melalui lingkungan kerja yang nyaman dan aman (Fay and Sonnetag, 2012). Sebagai salah satu contoh melalui pemimpin yang mampu memberikan keputusan bijak mengenai aturan-aturan ditempat kerja, memperoleh kepercayaan yang berasal langsung dari para karyawan, sehingga mereka terinspirasi untuk meneladani para *servant leader* (Spears,2002; Dannhauser and Boshoff, 2007). Hal ini menandakan bahwa karyawan Indomaret telah mendapatkan kepedulian perusahaan dan fasilitas lingkungan yang memadai pada saat mereka bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* (jc) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Dalam penelitian ini, *job crafting* digunakan untuk meningkatkan sumber daya struktural tertentu dari *organizational citizenship behavior* (ocb), (Baiyun Gong 2017). Adanya peningkatan sumber daya manusia melalui *job crafting* (jc) memiliki dampak yang luas dan konsisten terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) daripada meningkatkan sumber daya lainnya (Regina A. Greenwood, 2017), karena karyawan sebagaimana adanya terus berusaha untuk tetap berharga di bidang pekerjaan mereka (David Hoyte, 2017). Dengan demikian, para karyawan lebih termotivasi untuk terus mencari peluang berdasarkan fasilitas yang diberikan terhadap mereka melalui pengalaman berorganisasi berkelanjutan sampai pada tahap pengembangan profesional dan didorong terlibat dalam proses pembentukan *organizational citizenship behavior* (ocb), (Arlene Ramkissoon; Xin He, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan Indomaret yang bekerja pada organisasi perusahaan tersebut memiliki kesadaran tersendiri mengenai kemampuan kompetensi yang mereka miliki dan secara langsung mendukung keberlangsungan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee environmental engagement* (eee) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Menurut peneliti Ma et al., (2020) perusahaan yang mempraktikkan berbagai inisiatif berupa pendekatan seperti *employee environmental engagement* (eee) dalam inisiatif manajemen, berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam melakukan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb) menjadi salah satu kekhawatiran sekaligus tantangan bagi organisasi maupun perusahaan. Faktanya banyak perusahaan sedang mencari jawaban untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (ocb) karyawan dengan melibatkan diri mereka secara langsung dalam kegiatan lingkungan organisasi (singh et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Indomaret masih perlu menekankan sarana untuk mengatasi permasalahan *employee environmental engagement* (eee) dan mendekati diri secara langsung terhadap suasana lingkungan kerja karyawan, sehingga *employee environmental engagement* dapat secara aktif dan efektif dalam membentuk *organizational citizenship behavior* (ocb).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* (sl) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui *job crafting* (jc) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Menurut peneliti Bavik et al., (2017) *job crafting* ditemukan menjadi stimulan bagi karyawan untuk menikmati perilaku yang berpusat pada organisasi seperti *organizational citizenship behavior* (ocb), karena pertama-tama *servant leader* membekali para karyawan yang ingin berkembang dengan memberikan kepercayaan diri untuk menikmati suatu pekerjaan. Sebagai *servant leader* perusahaan Indomaret mereka dipercaya untuk memastikan keseluruhan struktural karyawan, sehingga mereka mampu menunjukkan kecenderungan untuk menikmati perilaku *job crafting* (jc), (Liden et al. 2014). Menurut Greenleaf, (2002) *servant leadership* mendapatkan kredibilitas saat bekerja untuk karyawan, dan menggunakan pelayanan tersebut untuk karyawan sebagai *influencer* (Eva et al., 2018). *Job crafting* adalah salah satu perilaku yang ditemukan bermanfaat bagi organisasi, karena dengan mengikuti jejak pemimpin yang mau melayani dan tidak sombong, mereka cenderung menikmati pekerjaan (Bavik et al., 2017; Guan & Frenkel 2018). Hal ini menunjukkan bahwa manajer Indomaret memiliki kepercayaan tersendiri untuk para karyawannya agar menjadi lebih mandiri dan mampu menjadi orang yang berkualitas pada saat bekerja dan dituntut agar mampu mengembangkannya ke arah yang lebih tinggi seperti perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *implementation of servant leadership* (sl) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) melalui *employee environmental engagement* (eee) pada karyawan PT Indomacro Prismaatama. Menurut peneliti

Lin & Liu, (2017) yang memperluas aliran penelitian perilaku *employee environmental engagement* (eee), telah menguji mekanisme yang mendasari hubungan *servant leader* terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb), dan hal tersebut masih terdapat kendala di mana menemukan adanya masalah hubungan antar keterlibatan dan niat antar pelaku di tempat mereka bekerja. Menurut penelitian Zhang et al., (2017) keterlibatan langsung antar karyawan dengan pemimpin mereka menjadi sangat krusial dalam pembentukan *organizational citizenship behavior* (ocb) yang didasari oleh *employee environmental engagement* (eee). Jika

penelitian ini dihubungkan menurut perspektif Bowen, (2016) yang menyatakan bahwa signal konsisten dari organisasi harus mendapatkan dukungan merata yang diberikan oleh pemimpin dan langsung di fasilitasi oleh perusahaan, didukung dengan pemahaman organisasi yang memiliki manjerial yang serupa. Dalam penelitian ini yaitu Indomaret, memerlukan adanya pengawasan langsung yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan visi dan misi yang serupa yaitu pelayanan, agar tercipta suatu suasana lingkungan kerja karyawan yang sesuai dengan harapan organisasi.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Simpulan yang diperoleh peneliti setelah melakukan pengumpulan data dan melakukan analisa data dengan teknik *Partial Least Square* adalah: (1) Dukungan organisasi berguna dalam membangun perspektif *servant leader*, seorang pemimpin harus memulai perubahan bagaimana cara mereka memperlakukan bawahannya sehingga hal tersebut dapat diterima oleh para karyawan dan hal tersebut dapat membuahkan hasil yang positif bagi organisasi. (2) Gaya kepemimpinan Indomaret telah memberikan suatu otoritas atau kepercayaan terhadap para karyawan sehingga mereka mampu menikmati pekerjaan secara mandiri dan lebih percaya diri dalam ber-organisasi berkat dukungan yang diberikan dan diserahkan oleh pemimpin. (3) Pemimpin Indomaret telah menyediakan lingkungan yang positif untuk para karyawan mereka bekerja dalam organisasi, pemimpin dapat memberikan keputusan bijak mengenai aturan ditempat kerja dan kebijakan tersebut mendukung karyawan untuk menteladani atasan mereka. (4) Perusahaan Indomaret merupakan organisasi yang mampu menempa sumber daya manusia mereka agar memiliki dampak yang luas terhadap bidang pekerjaan yang sedang dilakukan. Hal tersebut diharapkan dapat berguna bagi organisasi pada masa mendatang karena karyawan diberikan kepercayaan dan rasa percaya diri untuk menjadi berharga dalam sebuah organisasi suatu perusahaan. (5) Indomaret memiliki banyak sekali cabang yang tersebar luas di seluruh Indonesia membuat hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan karena kesulitan untuk mengawasi satu-persatu bagaimana cara lingkungan kerja berdampak pada organisasi karyawan. (6) Pemimpin Indomaret telah membekali para karyawan untuk berkembang sesuai dengan ekspektasi perusahaan. Dengan adanya kepercayaan manajer yang melayani, hal tersebut dapat mendasari karyawannya agar menjadi lebih mandiri dan berkualitas ketika bekerja. (7) Perusahaan Indomaret memerlukan orang dengan adanya niat untuk

mengawasi lingkungan tempat kerja. Setiap manajerial memerlukan adanya pengawasan langsung yang dilakukan oleh seorang pemimpin sehingga kesetaraan dalam lingkungan kerja menjadi lebih stabil dan hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan organisasi para karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian ini, peneliti memberikan saran yang diuraikan sebagai berikut: (1) Pihak Indomaret diharapkan mampu mengembangkan cara kepemimpinan manajerialnya terkhusus bagaimana cara perusahaan mengarahkan manajer mereka agar bisa melakukan *implementation of servant leadership*. Organisasi menjadi semakin erat jika variabel yang mendukung *implementation of servant leadership* sudah mendapat perspektif yang sangat tinggi oleh para karyawan, tentu saja hal tersebut akan menguntungkan bagi organisasi jangka panjang. (2) Pihak Indomaret diharapkan untuk lebih memperhatikan *organizational citizenship behavior* karyawan mereka, karena ada sebagian dari responden tidak memiliki hubungan yang erat berupa solidaritas antar sesama rekan kerja dan lebih mementingkan *task* pekerjaan masing-masing. Indomaret dapat memperhatikan hal tersebut dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja yang efisien pada saat bekerja. (3) Pihak Indomaret dapat meningkatkan lebih dalam mengenai variabel *job crafting* karyawan mereka, karena ada karyawan hanya bekerja sebatas *shift* yang mereka miliki. Pihak Indomaret diharapkan agar tidak membuat karyawan mereka bekerja dengan hanya sebatas formalitas dan tidak memiliki makna yang lebih. (4) Pihak Indomaret dapat meningkatkan lebih dalam mengenai variabel *employee environmental engagement* terhadap karyawan mereka, karena masih terdapat gap antara karyawan dengan manajer meskipun sudah kenal. Lingkungan kerja akan semakin meningkat jika pemimpin mau turun tangan dan hal tersebut mampu menumbuhkan pandangan positif bagi karyawan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Roy Setiawan., Anis Eliyana., and Tatik Suryani. (2020), "Green campus competitiveness: implementation of servant leadership", *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(4).

Jaiswal, N.K. and Dhar, R.L. (2017), "The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), pp. 2-21.

Chughtai, A. (2019), "Servant leadership and perceived employability: proactive career behaviors as

- mediators", *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), pp. 213-229.
- Aboramadan, M. (2020), "Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter?", *Evidence-based HRM*, 9(1), pp. 78-94.
- Xie, L. (2020), "The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), pp. 220-236.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S. and 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*.
- Murphy, G., Athanasou, J. and King, N. (2002), "Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals", *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp. 287-297.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M. and Wang, W. (2015), "Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes", *Management Research Review*, 38(12), pp. 1234-1250.
- Luu, T.T. (2019), "Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(1), pp. 406-426.
- Song, C. and Lee, C.H. (2020), "The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: a moderating effect of servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), pp. 653-667.
- Spears, L.C. (Ed.). (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Li, Y., Li, D., Tu, Y. and Liu, J. (2018), "How and when servant leadership enhances life satisfaction", *Personnel Review*, 47(5), pp. 1077-1093.
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P. and Linuesa-Langreo, J. (2020), "Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), pp. 2035-2053.
- Iqbal, A., Latif, K.F. and Ahmad, M.S. (2020), "Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), pp. 813-827.
- Franco, M. and Antunes, A. (2020), "Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context", *Nankai Business Review International*, 11(3), pp. 345-369.
- Cnbcindonesia.com. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20210527150056-4-248782/kenapa-indomaret-diboikot-buruh-ini-penjelasmnya>
- De Gennaro, D. (2019), "Meta-analyses and meta-syntheses on job crafting", *Job Crafting*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 71-94.
- Amin, I., Zailani, S. and Rahman, M.K. (2021), "Predicting employees' engagement in environmental behaviours with supply chain firms", *Management Research Review*, 44(6), pp. 825-848.
- Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao, David Henderson (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment* *The Leadership Quarterly* 19 pp. 161–177. *ScienceDirect Publication*.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. *Sage Publication*.
- Feng Wang, Xiao Peng, Ran Wei, Yuelel Qin, Xiaohua Zhu (2019) "Environmental behavior research in resources conservation and management: A case study *Resources, Conservation and Recycling*" *ScienceDirect Publication*.
- Cort W Rudolph, Ian M. Katz, Kristi N. Lavigne, Hannes Zacher (2017) "Job crafting: A meta analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes" pp. 112-138. *ScienceDirect Publication*.
- Hsu, B., Chen, W., Wang, M. and Lin, Y. (2010), "Explaining supervisory support to work-family conflict: The perspectives of guanxi, LMX, and emotional intelligence", *Journal of Technology Management in China*, 5(1), pp. 40-54.
- Leveson, L., Joiner, T.A. and Bakalis, S. (2009), "Managing cultural diversity and perceived organizational support: Evidence from Australia", *International Journal of Manpower*, 30(4), pp. 377 392–716.
- Tims, M.; Bakker, A.B.; Derks, D. Development and validation of the job crafting scale. *J. Vocat. Behav.* 2012, 80, 173–186. Ficapal-Cusí, P.; Torrent Sellens, J.; Boada-Grau, J.; Hontangas Beltrán, P.M. Job Change without Changing Job? Exploring Job Crafting in Spain; IN3 Working Paper Series, No. WP14–005
- Diener, E.; Wirtz, D.; Tov, W.; Kim-Prieto, C.; Choi, D.; Oishi, S.; Biswas-Diener, R. New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Soc. Indic. Res.* 2010, 97, 143–156.
- Villajos, A.; García-Ael, C.; Topa, G. Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Soc. Sci.* 2019, 8, 20.
- Leveson, L., Joiner, T.A. and Bakalis, S. (2009), "Managing cultural diversity and perceived organizational support: Evidence from Australia", *International Journal of Manpower*, 30(4), pp. 377-392. Hair, Jr (2016). *Multivariate Data Analysis* (7th ed). Pearson
- Hair, Jr, J . F., Starstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, VG (2014). *Partial Least Square Structural Equation*

- Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2):106-121.
- Gong, B., Greenwood, R.A., Hoyte, D., Ramkissoon, A. and He, X. (2018), "Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service", *Management Research Review*, 41(7):774-788.
- Ferdinand, A (2014). *Metode penelitian manajemen - Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.