

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bab ini merupakan bagian penutup yang akan menyajikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang sudah dilakukan. Bab ini juga akan menjelaskan implikasi manajerial sesuai dengan hasil penelitian ini, selain itu juga akan dibahas keterbatasan dari penelitian ini sehingga dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya yang tertarik untuk mengembangkan topik penelitian ini.

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dari analisis yang dilakukan pada pengujian statistik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan metode *structural equation modelling (SEM)*, maka kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah:

- a. Hipotesis pertama diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi hubungan langsung yang signifikan dan positif dari variabel *servant leadership* terhadap *innovative work behavior*.
- b. Hipotesis kedua diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi hubungan langsung yang signifikan dan positif dari variabel *servant leadership* terhadap *creative self-efficacy*.
- c. Hipotesis ketiga diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi hubungan langsung yang signifikan dan positif dari variabel *servant leadership* terhadap *perceived organizational support*.
- d. Hipotesis keempat diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi hubungan langsung yang signifikan dan positif dari variabel *creative self-efficacy* terhadap *innovative work behavior*.
- e. Hipotesis kelima diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi hubungan langsung yang signifikan dan positif dari variabel *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior*.

- f. Hipotesis keenam diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi peran variabel *creative self-efficacy* dalam melakukan hubungan mediasi antara variabel *servant leadership* dan *innovative work behavior*.
- g. Hipotesis ketujuh diterima, yang berarti dapat mengkonfirmasi peran variabel *perceived organizational support* dalam melakukan hubungan mediasi antara variabel *servant leadership* dan *innovative work behavior*.

Secara keseluruhan dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa *innovative work behavior* pada karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel *servant leadership*, *creative self-efficacy* dan *perceived organizational support*. Dengan menerapkan dan meningkatkan *servant leadership*, *creative self-efficacy* serta *perceived organizational support* di instansi pemerintahan akan menambah peningkatan terhadap *innovative work behavior* karyawan di tempat kerja khususnya di lingkungan pemerintahan daerah Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara.

## **5.2. Implikasi Manajerial**

Ada beberapa implikasi manajerial yang dapat digunakan dalam praktik manajemen sesuai dengan penelitian ini. Implikasi manajerial yang pertama sesuai dengan hasil penelitian, seseorang yang memiliki kepercayaan diri dan memiliki keyakinan bahwa mereka dapat melakukan suatu pekerjaan secara kreatif atau dikenal sebagai *creative self-efficacy* akan lebih memiliki *innovative work behavior* pada dirinya. Dapat dilihat pada item pernyataan “saya selalu bisa mengatasi tugas yang sulit dengan cara-cara yang berbeda dari biasanya” memiliki nilai yang lebih rendah dari item pernyataannya lainnya, sehingga penelitian ini dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk meningkatkan dan lebih memperhatikan kepercayaan diri dari karyawan dengan salah satu caranya memberikan pelatihan motivasi kepada karyawan, karena motivasi dapat menambah kepercayaan diri pada karyawan.

Kedua adalah dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan sangat mempengaruhi tingkat *innovative work behavior* karyawan. Dapat dilihat pada item pernyataan terendah dari responden adalah “organisasi ditempat saya bekerja memberikan perhatian secara personal kepada karyawan”, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh instansi pemerintahan sebagai pertimbangan dalam berperilaku terhadap karyawan dengan lebih memperhatikan karyawan secara personal. Instansi pemerintahan juga harus memberikan kepercayaan kepada karyawan bahwa instansi pemerintahan memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan mereka. Untuk meningkatkan *perceived organizational support*, sebaiknya organisasi lebih memperhatikan lagi karyawan yang sedang memiliki masalahnya karena masalah dari karyawan akan mempengaruhi pekerjaan karyawan tersebut. Instansi pemerintahan dapat memberikan layanan konseling dan beberapa jenis penilaian psikologis yang dapat membantu kinerja karyawan yang lebih baik lagi dan berinovasi. Selain itu, instansi pemerintahan dapat memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan memberi reward untuk karyawan yang bekerja secara lebih inovatif.

Implikasi manajerial ketiga adalah sesuai dengan hasil penelitian dijelaskan bahwa *servant leadership* yang dilakukan oleh atasan akan memberikan karyawan untuk cenderung memiliki kebiasaan bekerja secara inovatif. Sehingga pemimpin diharapkan secara konsisten dapat terus menerapkan praktik *servant leadership* dalam instansi pemerintahan. Seperti yang ditunjukkan pada item pernyataan “pemimpin saya mengedepankan kepentingan karyawan daripada kepentingan sendiri” yang mendapatkan nilai terendah dari responden, maka instansi pemerintahan harus lebih memperhatikan dan meningkatkan keterampilan dari seorang pemimpin yang mendahulukan orang lain. Pemimpin juga diharapkan untuk meningkatkan kedekatan terhadap karyawan yang dapat dilakukan dengan melakukan *coffee talk* dan diskusi terbuka yang dapat mendengarkan keluhan kesah dan aspirasi karyawan.

Penelitian ini dapat memberikan implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh instansi pemerintahan secara lebih dalam lagi dengan menggunakan beberapa faktor yang bisa dilakukan di tempat kerja, sehingga instansi pemerintahan dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang akan dilakukan dalam meningkatkan *innovative work behavior* pada karyawan. Mengingat pentingnya *innovative work behavior* di instansi pemerintahan, maka diharapkan instansi pemerintahan lebih memperhatikan lagi kepentingan karyawan baik dalam pekerjaan maupun personal karyawan dengan cara menerapkan faktor-faktor yang sudah dijelaskan dalam penelitian ini, sehingga melalui peningkatan ini akan sangat menambah dampak yang positif dan bermanfaat bagi instansi pemerintahan, mulai dari masyarakat yang akan merasakan dampak pelayanan yang mereka harapkan terpenuhi dan bahkan sampai dapat menjadi salah satu pemerintahan berkelas dunia.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini akan dijelaskan dan peneliti akan memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya. Pertama adalah keterbatasan sampel yang masih tergolong kecil. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah karyawan atau pegawai pemerintahan daerah Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara. Pada penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pengambilan sampel yang lebih luas sehingga dapat lebih mewakili populasi penelitian. Penelitian ini juga hanya berfokus pada instansi pemerintah, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan objek penelitian yang berbeda dengan model yang sama sehingga dapat menambah pemahaman mengenai model penelitian ini.

Kedua, pada penelitian ini digunakan penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung dalam pengumpulan data yang diperlukan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menyelingi pengisian kuesioner dengan wawancara sehingga hasil yang didapat lebih konkrit dan lebih memiliki gambaran yang jelas mengenai *innovative work behavior* pada karyawan.

Ketiga, penelitian ini memiliki fokus hanya pada variabel *servant leadership*, *creative self-efficacy* dan *perceived organizational support* dalam mempengaruhi *innovative work behavior*. Penelitian ini belum membahas variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *innovative work behavior*. Sehingga untuk penelitiannya selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain yang memiliki hubungan dengan *innovative work behavior*, contohnya seperti *transformational leadership*, *employee engagement*, dll.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M., & Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 13(2), 334–357.
- Amir, D. A. (2019). the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Role of Trust in Leader As a Mediation and Perceived Organizational Support As a Moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.22146/jlo.42946>
- ASLAN, H. (2019). Mediating Role of Perceived Organizational Support in Inclusive Leadership'S Effect on Innovative Work Behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2945–2963. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1299>
- Bammens, Y. P. M. (2016). Employees' Innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244–259. <https://doi.org/10.1111/jpim.12267>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control 1st edition* (pp. 1–604).
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Benlioglu, B., & Baskan, G. A. (2014). The Examination of The Effect of Perceived Organizational Support of University Teaching Staff on Organisational Commitment. *Mevlana International Journal of Education*, 4(2), 38–52. <https://doi.org/10.13054/mije.14.43.4.2>
- Bkn. (2019). *Tim Reformasi Birokrasi Pokja Pelayanan Publik Badan*

*Kepegawaian Negara 2019.*

- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.512>
- Chuang, C. F., Shiu, S. C., & Cheng, C. J. (2010). The relation of college students' process of study and creativity: The mediating effect of creative self-efficacy. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 43(May 2012), 960–963.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349. <https://doi.org/10.1177/0312896215611190>
- Dayanti, P. R., & Yulianti, P. (2023). How Do Servant Leadership and Knowledge Sharing Trigger Innovative Work Behaviors among Millennials at Start-up Businesses? *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 95–106. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.43224>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- DPR-RI. (2023). *Guspari Gaus Minta ASN Lebih Inovatif dan Tidak Terlenu Zona Nyaman*. Dpr. <https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/45734/t/Guspari+Gaus+Minta+ASN+Lebih+Inovatif+dan+Tidak+Terlenu+Zona+Nyaman>

- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2023). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding servant leadership dimensions: Theoretical and empirical extensions in the Portuguese context. *Nankai Business Review International*, 11(3), 345–369. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2019-0038>
- Gaudet, M. C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.001>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2023). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2022-0382>
- Ghozali, H. I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. *Sage*, 165.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, November, 587–632. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Hamid, R., & Anwar, S. (2019). *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN Konsep Dasar dan Aplikasi Program Smart PLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job



- embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Iqbal, A., Ahmad, M. S., & Nazir, T. (2023). Does servant leadership predict innovative behaviour above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self-efficacy. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 34–51. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2022-0016>
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173–190. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- Jan, G., Zainal, S. R. M., & Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, 29(2), 33–51. <https://doi.org/10.1108/OTH-12-2020-0044>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782. <https://doi.org/10.1002/jocb.487>
- Jiang, W., & Gu, Q. (2017). Leader creativity expectations motivate employee creativity: a moderated mediation examination. *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 724–749. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109535>
- Jong, J. P. J. D., & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Kafeel, L., Khan, M. M., & Ahmed, S. S. (2023). Authentically flown to innovation: authentically triggered innovative work behavior through flow at work with moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2022-0099>
- Kemonkopmk. (2019). *Reformasi Birokrasi Kemenko PMK : Tujuan Reformasi Birokrasi*. Kemenkopmk.Go.Id. <https://www.kemenkopmk.go.id/RB/profil>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547–1568. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., &

- Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037–1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach, 3/E*. McGraw-Hill Education.
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 1071–1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Lee, H. H., & Yang, T. T. (2015). Employee Goal Orientation, Work Unit Goal Orientation and Employee Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 659–674. <https://doi.org/10.1111/caim.12118>
- Li, R. Y. M., Tang, B., & Chau, K. W. (2019). Sustainable construction safety knowledge sharing: A partial least square-structural equation modeling and a feedforward neural network approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205831>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Masyhuri, M., Pardiman, P., & Siswanto, S. (2021). The Effect of Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Well-Being. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(1), 63. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i1.2477>
- Menpan. (2019). *Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0*. Menpan. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menciptakan-smart-asn-menuju-birokrasi-4-0>
- Mustika, S. I., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). *The Effect of Perceived Organizational Support on Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior*. 154(AICoBPA 2019), 61–64. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201116.012>
- Mustofa, A., Purnomo, R., & Darmawati, D. (2020). The Effect of Proactive Personality on Innovative Work Behavior With Creative Self Efficacy As A Mediator (Study On Smes Woven Pandanus Kebumen). *International*

*Sustainable Competitiveness Advantage*, 336–344.  
<http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/1929>

- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89(April), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: the case of the Dutch Fire Department. *Personality and Individual Differences*, 5(1), 208–230.
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525–535. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
- Santoso, H., & Heng, C. (2019). Creating innovative work behaviour: The roles of self efficacy, leader competency, and friendly workplace. *International Journal of Economics and Business Research*, 18(3), 328–342. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2019.102732>
- Schindler, P. (2021). *Business Research Methods (14th ed.)*. McGraw-Hill Higher Education (International).
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 8th Edition*. Wiley Global Education US.
- Škerlavaj, M., Černe, M., Dysvik, A., Nerstad, C. G. L., & Su, C. (2019). Riding two Horses at Once: The Combined Roles of Mastery and Performance

- Climates in Implementing Creative Ideas. *European Management Review*, 16(2), 285–302. <https://doi.org/10.1111/emre.12151>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen (Setiyawami, Ed.; 2nd ed., Vol. 1)*. Alfabeta.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 610–629. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0229>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>



## LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN



**Pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* dengan *creative self-efficacy* dan *perceived organizational support* sebagai variabel pemediasi”**

Yth. Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Maria Novaliani Br Sembiring, mahasiswi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini saya sedang menyusun tesis dengan topik pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* yang dimediasi oleh *creative self-efficacy* dan *perceived organizational support*. Penelitian ini dilakukan dibawah bimbingan Bapak M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D. dan Bapak Dr. Pramudianto, S.Th., S.E., M.Min., M.M.

Untuk itu, saya memohon informasi dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang terlampir. Bapak/Ibu dipilih menjadi responden karena informasi yang diberikan dapat mewakili sebagai karyawan ASN. Semua informasi terkait identitas diri yang Bapak/Ibu masukkan pada kuesioner ini akan dijaga **kerahasiaannya** dengan aman dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian.

Atas perhatian dan waktu yang saudara/i berikan, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Mahasiswa

Maria Novaliani Br Sembiring

## Bagian I.

Silakan mengisi identitas pribadi berikut ini dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.

1. Jenis kelamin...
  - a) Pria
  - b) Wanita
  
2. Usia...
  - a) Kurang dari 25 tahun
  - b) 25 – < 30 tahun
  - c) 30 – < 35 tahun
  - d) 35 – < 40 tahun
  - e) 40 tahun atau lebih
  
3. Status...
  - a) Menikah
  - b) Tidak/Belum Menikah
  
4. Masa kerja...
  - a) Kurang dari 2 tahun
  - b) 2 – <5 tahun
  - c) 5 – <10 tahun
  - d) 10 tahun atau lebih
  
5. Pendidikan terakhir...
  - a) SMA/SMK/Sederajat
  - b) Diploma
  - c) Sarjana
  - d) Pasca Sarjana
  
6. Bagian/Departemen...
  - a) Dinas Pendidikan
  - b) Dinas Kesehatan
  - c) Dinas Pertanian
  - d) Dinas Pariwisata & Kebudayaan
  - e) Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi
  - f) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - g) Lainnya : .....
  
7. Jabatan...
  - a) Kepala Badan/Dinas
  - b) Sekretaris
  - c) Kepala Bidang / Kepala Sub Bidang / Kepala Seksi
  - d) Pelaksana

## Bagian II.

Dibawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan pimpinan/atasan langsung tempat anda bekerja. Silakan anda nyatakan ketidak setujuan atau kesetujuan anda dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang tersedia dengan ketentuan:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Kurang setuju (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Pemimpin saya dapat memahami kesulitan saya dalam bekerja					
2.	Pemimpin saya selalu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan karier					
3.	Pemimpin saya selalu berusaha membantu ketika karyawan menghadapi masalah					
4.	Pemimpin saya mengedepankan kepentingan karyawan daripada kepentingannya sendiri					
5.	Pemimpin saya selalu mengedepankan etika saat bekerja					



### Bagian III.

Dibawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kondisi anda dalam bekerja. Silakan anda nyatakan ketidaksetujuan atau kesetujuan anda dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang tersedia dengan ketentuan:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Kurang setuju (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Untuk mencapai tujuan pekerjaan, saya selalu menggunakan cara-cara yang berbeda dari biasanya					
2.	Dalam bekerja saya selalu menemukan pemecahan yang dapat digunakan					
3.	Saya selalu berhasil menemukan solusi yang berbeda dari biasanya dalam menyelesaikan masalah					
4.	Saya selalu bisa menghadapi tantangan yang saya hadapi					
5.	Saya yakin untuk menyelesaikan masalah yang sulit, dibutuhkan pemikiran yang kreatif					
6.	Saya selalu bisa mengatasi tugas yang sulit dengan cara-cara yang berbeda dari biasanya					

#### Bagian IV.

Dibawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan organisasi anda bekerja. Silakan anda nyatakan ketidak setujuan atau kesetujuan anda dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang tersedia dengan ketentuan:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Kurang setuju (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Organisasi ditempat saya bekerja selalu memperhatikan keluhan dari karyawan					
2.	Organisasi ditempat saya bekerja memberikan kesempatan yang sama bagi karyawan untuk bekerja					
3.	Organisasi ditempat saya bekerja menghargai kontribusi dari karyawan					
4.	Organisasi ditempat saya bekerja memperhatikan kesejahteraan karyawan					
5.	Organisasi ditempat saya bekerja memberikan perhatian secara personal kepada karyawan					
6.	Organisasi ditempat saya bekerja merasa bangga atas pencapaian dan keberhasilan yang dilakukan karyawan dalam bekerja					
7.	Organisasi ditempat saya bekerja memberikan pedoman yang digunakan bagi karyawan untuk bekerja					
8.	Organisasi ditempat saya bekerja peduli terhadap kepuasan karyawan					

**Bagian V.**

Dibawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan kondisi anda dalam bekerja. Silakan anda nyatakan ketidaksetujuan atau kesetujuan anda dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang tersedia dengan ketentuan:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Kurang setuju (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju (SS)

No.	Pernyataan	STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
1.	Saya sering menggunakan cara-cara yang baru dalam bekerja					
2.	Saya selalu berusaha mencari peluang dalam memperbaiki organisasi					
3.	Saya selalu berusaha mendapatkan cara-cara lain dalam memberikan pelayanan					
4.	Saya selalu berusaha untuk mencari solusi yang tepat untuk organisasi saya					
5.	Saya berusaha mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah terkait pekerjaan saya					
6.	Saya mengajak karyawan lain untuk membuat ide-ide yang baru					
7.	Saya selalu bersemangat untuk mendapatkan ide-ide yang baru					
8.	Saya selalu meyakinkan rekan kerja saya agar mendukung ide-ide baru saya					
9.	Saya berusaha menerapkan ide-ide baru saya dalam pekerjaan saya sehari-hari					
10.	Saya selalu berperan dalam memberi ide-ide baru dalam organisasi					
11.	Saya berusaha mengembangkan hal-hal baru di organisasi					

\*\*\*



**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 056/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera  
Bahopal Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara, Indonesia

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)





**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 058/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Dinas Pariwisata & Kebudayaan Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara  
Gg. Sumbayak, Bahapal Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.



Dekan,

Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)





**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 059/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Kabupaten Simalungun,  
Provinsi Sumatera Utara  
Komplek Perkantoran SKPD, Bahapal Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun  
Sumatera Utara

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,  
  
Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)





**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 060/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten  
Simalungun Provinsi Sumatera Utara  
Bahapal Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dehan,



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)





**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 061/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara  
Sondi Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)







**FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA**  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 062/Pen/I

18 Oktober 2023

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Wawancara, Penyebaran Kuesioner

Yth. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara  
Bahopal Raya, Kec. Raya, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Tesis yang berjudul "**Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* dengan *Creative Self-Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Pemoderasi**" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Maria Novaliani Br Sembiring  
No Mhs/Prodi : 225027131/Magister Manajemen  
No HP : 082273283151

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian, Permohonan Data, dan Wawancara kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Tesis yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,  
  
Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**

Kampus III Gedung Bonaventura  
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

**URL**

<https://fbe.uajy.ac.id>

**Kontak**

Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127  
Fax : +62-274-485227  
Surel : [fbe@uajy.ac.id](mailto:fbe@uajy.ac.id)





PEMERINTAH KABUPATEN SIMALUNGUN  
**BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN,  
RISET DAN INOVASI DAERAH**  
PAMATANGRAYA-SUMATERA UTARA

Kode Pos: 21162

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor: 000.9/ 267 /2023

Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Simalungun dengan ini memberikan keterangan Penelitian, setelah membaca/memperhatikan:

1. Surat dari Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta Nomor: 059/Pen/I/2023 tanggal 18 Oktober 2023 perihal Izin Penelitian.
2. Surat dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun Nomor: 000.9/ 923/2023 tanggal 25 Oktober 2023 tentang rekomendasi untuk hal tersebut diatas.

Keterangan Penelitian diberikan kepada :


Nama : Maria Novaliani Br. Sembiring  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : JL. Veteran No.95 Kabanjahe.  
Kebangsaan : Indonesia  
Judul Penelitian : Pengaruh Servant Leadership terhadap Innovative Work Behavior dengan Creative Self-Efficacy dan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Pemoderasi.  
Lokasi Penelitian : Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, dan BKPSDM Kabupaten Simalungun  
Lamanya : 1 (satu) Bulan  
Pengikut / Peserta : Sendiri  
Penanggung Jawab : Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE,M.Sc,Ph.D (Dekan)

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam jangka waktu 1 x 24 jam setelah tiba ditempat yang dituju, diwajibkan melapor kepada Kepala Pemerintah Wilayah setempat;
2. Mentaati peraturan dan ketentuan hukum dalam wilayah Pemerintah Kabupaten Simalungun;
3. Menjaga tata tertib dan keamanan serta menghindari pernyataan baik lisan maupun tulisan yang dapat melukai / menyinggung perasaan dan menghina agama, bangsa dan negara;
4. Tidak diperkenankan menjalankan kegiatan diluar Penelitian;
5. Sesudah Penelitian berakhir dan sebelum meninggalkan daerah setempat, diwajibkan melapor kepada Pemerintah Wilayah setempat;
6. Selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah Penelitian Peserta diwajibkan melaporkan hasilnya kepada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Simalungun, c/q. Bidang Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Simalungun.
7. Surat rekomendasi ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang surat Ijin Penelitian ini tidak memenuhi ketentuan diatas.

Dikeluarkan di : Pamatang Raya  
Pada tanggal : 26-10-2023

Bersedia memenuhi ketentuan butir 1 s/d 7  
Pemegang Izin Penelitian

  
Maria Novaliani Br. Sembiring

- Tembusan :
1. Kepala Badan Kesbang & Politik Kab. Simalungun;
  2. Pertinggal.

