



Inovasi Pada Sektor Pemerintahan: Peran *Business Acumen* Dan Dukungan Organisasi Sebagai Moderator

Mulhimi Achmad^{1✉}, Arum Etikariena²

^{1,2}Universitas Indonesia

mulhimi.achmad@office.ui.ac.id

Abstract

The implementation of innovation in public sector is considered not to be as rapid as in the private sector, thus necessitating an exploration of factors that can drive innovation among government employees, in this case, civil servants (PNS). Therefore, this study aims to identify factors that can foster innovative work behavior, one of which is public service motivation, supplemented the moderating effects of business acumen and perceived organizational support. A total of 538 civil servants in Indonesia, selected using convenience sampling, participated in this quantitative study by filled out the Innovative Work Behavior Scale, Merit System Protection Board Scale, Business Acumen Instrument Scale, and The Survey of Perceived Organizational Support Scale. The hypotheses were tested using multiple hierarchical regression analysis. The study results demonstrate that public service motivation is significantly related to innovative work behavior, but no longer significantly influences innovative work behavior when interacting with other variables. Instead, the study shows that business acumen and perceived organizational support are factors that can elicit innovative work behavior. In this context, civil servants with high business acumen are more likely to exhibit innovative behaviors in their work to provide optimal services, while those who perceive high organizational support are less likely to innovate in their work as they may feel that the organization already provides the necessary systems and regulations. These findings suggest that improving civil servants' understanding of governmental business processes and encouraging a growth mindset can further stimulate innovation.

Keywords: public service motivation, perceived organizational support, business acumen, innovative work behavior, civil servant

Abstrak

Penerapan inovasi pada sektor publik belum sepesat jika dibandingkan dengan sektor privat sehingga perlu ditelusuri faktor-faktor yang dapat mendorong inovasi pada pegawai pemerintahan, dalam hal ini adalah PNS. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang dapat memunculkan *innovative work behavior*, salah satunya adalah *public service motivation* yang ditambahkan efek moderator dari *business acumen* dan *perceived organizational support*. Sejumlah 538 PNS di Indonesia yang dipilih dengan menggunakan *convenience sampling* berpartisipasi dalam penelitian kuantitatif ini dengan mengisi skala *Innovative Work Behavior*, skala *Merit System Protection Board*, skala *Business Acumen Instrument*, dan skala *The Survey of Perceived organizational Support*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *multiple hierarchical regression analysis*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *public service motivation* memiliki hubungan yang signifikan dengan *innovative work behavior*, namun ketika berinteraksi dengan variabel lainnya dalam penelitian ini, *public service motivation* tidak lagi berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini justru menunjukkan bahwa *business acumen* dan *perceived organizational support* adalah hal yang dapat memunculkan *innovative work behavior*. Dalam hal ini, PNS yang memiliki *business acumen* yang tinggi akan dapat mendorong munculnya perilaku inovasi pegawai untuk meningkatkan pelayanan publik, sementara PNS yang merasa dukungan organisasinya begitu tinggi, PNS tidak akan terlalu berinovasi dalam pekerjaannya karena merasa kondisi organisasi telah menyediakan sistem dan peraturan yang dibutuhkan. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan pada pada sektor pemerintahan untuk meningkatkan pemahaman PNS terkait proses bisnis yang ada dalam pemerintahan dan mendorong PNS untuk menginternalisasikan *growth mindset* agar semakin terdorong untuk berinovasi dalam pekerjaannya.

Kata kunci: *public service motivation*, *perceived organizational support*, *business acumen*, *innovative work behavior*, PNS

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Dalam rangka mendukung *good governance*, pemerintah melalui Pegawai Negeri Sipil (PNS) perlu berinovasi dalam melaksanakan pelayanan publik [1]. Dengan inovasi, PNS dapat memperbaiki pelayanan publik dan juga meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat [2]. Hal tersebut juga telah tercantum dalam Peraturan Presiden Republik

Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025*, bahwa salah satu prinsip Reformasi Birokrasi adalah Inovatif, yaitu pemerintah memberikan ruang gerak yang luas bagi kementerian atau lembaga (K/L) dan pemerintahan daerah untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Namun demikian, penerapan inovasi di sektor publik belum terlalu pesat jika dibandingkan dengan sektor privat. Hal ini disebabkan oleh banyak hal seperti keterbatasan dana untuk penelitian dan pengembangan, serta peraturan yang kurang jelas sehingga turut berdampak pada pelaksanaan pelayanan publik [3]. Pelayanan publik juga masih memunculkan banyak permasalahan antara lain pelayanan yang membutuhkan waktu lama karena harus melalui berbagai level birokrasi, adanya tumpang tindih dalam kebijakan antar instansi pelayanan, kurangnya perbaikan pelayanan, sampai dengan kurang kuatnya desain organisasi dan sumber daya manusia dalam pelaksanaan pelayanan publik itu sendiri [4].

Adanya permasalahan tersebut menunjukkan urgensi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang merupakan tulang punggung dari interaksi antara pemerintah dan masyarakat [1]. Adapun inovasi menjadi salah satu jawaban untuk mengatasi permasalahan tersebut, sehingga kondisi ini menimbulkan tantangan bagi pemerintah Indonesia untuk dapat memunculkan inovasi pada sektor publik. Pelayanan publik yang inovatif dapat diawali dari suatu perilaku yang dapat memunculkan inovasi dalam lingkungan pekerjaannya, dalam hal ini dapat dijelaskan melalui *innovative work behavior* [5].

Sebelumnya, sudah banyak penelitian mengenai *innovative work behavior* yang dilakukan pada sektor privat namun masih terbatas pada sektor pemerintahan. Padahal, *innovative work behavior* dinilai dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap pemerintah seperti peningkatan performa manajemen pelaksanaan dan kualitas pelayanan public, serta praktik pembagian pengetahuan [6], [7], [8]. *Innovative work behavior* juga diharapkan dapat mendukung terciptanya lingkungan organisasi pemerintahan yang *agile* dan dinamis [9]. Dengan menyadari dampak yang ditimbulkan oleh *innovative work behavior* pada pemerintahan, maka urgensi untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mendorong kemunculan *innovative work behavior* pun semakin meningkat, khususnya pada pegawai pemerintahan di Indonesia atau Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam hal ini, *innovative work behavior* adalah suatu perilaku kompleks dan bertahap yang dilakukan oleh pegawai dalam menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide inovatif [10]. Banyak penelitian sebelumnya yang mencoba untuk menjelaskan *innovative work behavior* dengan menggunakan teori motivasi, kepemimpinan, organisasi, serta konteks kerja [11]. Dalam konteks organisasi pemerintahan, *innovative work behavior* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk faktor personal seperti motivasi dan pengetahuan terkait inovasi serta faktor organisasi seperti dukungan organisasi [12]. Faktor-faktor tersebut dapat berperan sebagai anteseden, mediator, ataupun moderator dalam kaitannya terhadap *innovative work behavior*. Dalam

penelitian ini, *innovative work behavior* akan diuji pengaruhnya berdasarkan faktor yang dapat mewakili karakteristik organisasi pemerintahan.

Karakteristik organisasi pemerintahan yang lebih berfokus pada pelayanan publik membuat pegawai di dalamnya perlu memiliki motivasi untuk memberikan pelayanan publik yang dapat dijelaskan melalui *public service motivation*. Pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior* sudah pernah dijelaskan pada beberapa penelitian terdahulu dengan hasil penelitian yang masih beragam [13], [14]. Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa *public service motivation* baru dapat memengaruhi *innovative work behavior* apabila berinteraksi dengan variabel eksternal lainnya sehingga terdapat kemungkinan adanya efek moderasi antara kedua variabel tersebut [15]. Adanya perbedaan hasil penelitian menunjukkan urgensi untuk meneliti kedua variabel tersebut secara lebih lanjut dengan mengetahui kapan dan dengan kondisi seperti apa *public service motivation* dapat memunculkan *innovative work behavior*.

Kondisi lingkungan pemerintahan yang cukup birokratis, membuat para PNSnya memerlukan pengetahuan untuk dapat menjalankan inovasi dalam organisasinya [16]. Pemahaman proses bisnis tersebut dapat dijelaskan melalui *business acumen* sebagai faktor internal yang berasal dari pegawai itu sendiri. Beberapa penelitian sebelumnya juga telah menjelaskan bahwa pengetahuan dapat memprediksi dan berinteraksi dengan variabel lainnya dalam hal mendorong munculnya *innovative work behavior* [17]. Dalam hal ini, pengetahuan tersebut diperlukan oleh pegawai untuk memunculkan inovasi.

Hasil penelitian tersebut dapat memungkinkan adanya interaksi antara motivasi dan pengetahuan dalam memunculkan *innovative work behavior*. Dengan mengacu pada proses bisnis dalam organisasi pemerintahan, maka penelitian ini juga mengasumsikan bahwa pengetahuan pegawai atau dalam hal ini adalah *business acumen* dapat menjadi faktor internal yang memengaruhi *innovative work behavior*. *Business acumen* juga dapat berinteraksi dengan *public service motivation* dalam memunculkan *innovative work behavior* pada pegawai pemerintahan.

Tidak hanya pemahaman dalam proses bisnis yang terjadi di pemerintahan, lingkungan organisasi pemerintahan yang cukup kaku dan birokratik membuat dukungan organisasi memainkan peran penting dalam mendukung munculnya *innovative work behavior* pada PNS [18]. Dukungan organisasi ini merupakan faktor lingkungan yang dirasakan langsung oleh pegawai, dalam hal ini dijelaskan melalui *perceived organizational support* atau persepsi pegawai terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada mereka. Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa *perceived*

organizational support dapat memengaruhi dan memoderatori *innovative work behavior* [19], [20].

Dalam penelitian ini, *perceived organizational support* juga diasumsikan dapat mendorong munculnya *innovative work behavior* pada pegawai pemerintahan dan dapat memperkuat pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Dengan demikian, penelitian ini mencoba untuk menjelaskan pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior* dengan menambahkan efek moderasi yang berfokus pada faktor internal dan eksternal PNS. Dalam hal ini, faktor internal tersebut dapat dijelaskan melalui *business acumen* dan faktor eksternal dapat dijelaskan melalui *perceived organizational support*.

1.1. *Public Service Motivation* dan *Innovative Work Behavior*

Public service motivation sering digunakan untuk menjelaskan suatu fenomena yang terjadi pada sektor pemerintahan [21]. *Public service motivation* berprinsip pada orientasi pada orang lain dan berpusat pada sektor publik [22]. Prinsip tersebut menggabungkan pandangan yang positif tentang perilaku manusia dan menekankan pentingnya nilai-nilai yang terdapat dalam sektor publik [22].

Public service motivation juga menunjukkan keinginan pegawai untuk selalu mengutamakan dan memenuhi kepentingan masyarakat dengan mengorbankan kepentingan pribadi demi tercapainya kesejahteraan masyarakat [15]. Hal ini sesuai dengan salah satu poin pada Panca Prasetya Korpri untuk mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat di atas kepentingan pribadi dan golongan. PNS memiliki karakteristik yang cukup khas jika dibandingkan dengan karyawan dari sektor lainnya sehingga sebagai pelayan publik, PNS diharapkan memiliki *public service motivation* sebagai panggilan jiwa untuk melayani masyarakat.

PNS dengan *public service motivation* yang tinggi diharapkan akan terus berusaha semampu mereka untuk memberikan yang terbaik dalam melayani kebutuhan masyarakat [23]. Dengan begitu, PNS diharapkan akan terus berinovasi untuk senantiasa bisa menyesuaikan pelayanannya dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Hal tersebut juga dilakukan agar mereka dapat memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Public service motivation juga merupakan motivasi yang didasarkan pada motif prososial dan berorientasi pada kepentingan komunitas, bukan semata-mata kepentingan pribadi [24]. Pegawai yang memiliki *public service motivation* tinggi akan lebih terdorong untuk belajar, mengambil risiko, membagi idenya, dan berinovasi [23]. Dengan mengacu pada penelitian tersebut, maka dapat diasumsikan bahwa PNS dengan *public service motivation* yang tinggi dapat memengaruhi munculnya *innovative work behavior*,

sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah *public service motivation* secara signifikan memengaruhi *innovative work behavior*.

1.2. *Business Acumen* dan *Innovative Work Behavior*

Peran kognitif individu sangat memengaruhi munculnya suatu perilaku karena pegawai yang menguasai pengetahuan dalam spesifik area pada pekerjaannya akan lebih mudah memberikan solusi kreatif untuk pemecahan masalah [25]. Pada penelitian ini, peran pengetahuan yang dimaksud dapat dijelaskan melalui *business acumen*. *Business acumen* merupakan suatu istilah dalam dunia *human resource management* sebagai suatu pengetahuan yang penting untuk keberhasilan organisasi [26].

Business acumen juga didefinisikan sebagai kumpulan keterampilan, perilaku, dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dimensi bisnis tersebut merupakan suatu kesatuan yang membentuk *business acumen* individu. Adapun dimensi yang dimaksud yaitu *general business, business and market environment, mindset and orientation, communication, interpersonal skills, business performance, dan yourself* [27].

Sektor pemerintahan yang lebih berfokus pada pelayanan publik tetap memerlukan *business acumen* untuk dapat menyesuaikan proses bisnis dengan tren industri yang ada [28]. Pada beberapa pemerintahan juga sudah mengembangkan *business acumen* untuk karyawannya. Sebagai contoh, *Government of Northwest Territories* mendefinisikan *business acumen* sebagai kemampuan dalam memahami implikasi bisnis dari keputusan dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang memerlukan kesadaran terhadap isu bisnis, proses, dan hasil yang akan berdampak pada kebutuhan pelanggan dan bisnis organisasi.

Adanya pengetahuan terkait proses bisnis dapat membuat pegawai lebih mudah menghasilkan ide dan aktif berkontribusi dalam organisasi. Dari sinilah akan memunculkan peluang karyawan untuk melakukan inovasi dalam rangka pengembangan organisasi itu sendiri, sehingga penelitian ini mengasumsikan bahwa *business acumen* dapat mendorong munculnya *innovative work behavior*. Adapun hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah *business acumen* secara signifikan memengaruhi *innovative work behavior*.

1.3. *Perceived Organizational Support* dan *Innovative Work Behavior*

Perceived organizational support didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang bagaimana organisasi menilai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka [29]. *Perceived organizational support* merupakan suatu variabel dari organisasi yang banyak digunakan sebagai moderator pada *innovative work behavior* [19]. Dalam hal ini, semakin tinggi

dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawannya, maka karyawan juga akan semakin sukarela dalam mengerjakan pekerjaannya yang tentu hal ini akan berkontribusi kepada organisasi [30].

Tindakan yang dilakukan karyawan merupakan bentuk timbal balik kepada organisasinya. Hal tersebut dilakukan oleh karyawan karena mereka merasa harus memberikan manfaat yang setara dengan apa yang telah diberikan oleh organisasinya kepadanya [31]. Karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang tinggi akan lebih merasa organisasi menghargai pekerjaan mereka dan merasa bahwa organisasi terus memotivasi mereka untuk berinovasi [20].

Ketika karyawan menganggap organisasinya menunjukkan kepedulian, memberikan umpan balik yang tidak menghakimi pekerjaan mereka, serta mendukung tindakan mereka, akan membuat karyawan memiliki kelekatan emosional dengan organisasinya. Hal ini membuat mereka akan lebih termotivasi untuk memikirkan ide yang efektif dan mau untuk berinovasi dalam pekerjaannya [31]. Dengan demikian, *perceived organizational support* juga diasumsikan dapat mendorong munculnya *innovative work behavior* pada pegawai pemerintahan sehingga hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* secara signifikan memengaruhi *innovative work behavior*.

1.4. Business Acumen sebagai Moderator pada Public Service Motivation dan Innovative Work Behavior

Adanya kemungkinan efek moderasi dalam penelitian antara *public service motivation* dengan *innovative work behavior*, maka *business acumen* ditambahkan sebagai moderator dalam penelitian ini. *Business acumen* diasumsikan dapat memperkuat pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Dalam hal ini, *business acumen* dianggap sebagai faktor internal individu.

PNS yang dalam peraturannya harus melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan perlu memahami standar operasional prosedur (SOP) yang merupakan bagian dari proses bisnis dalam suatu organisasi. Ketika PNS memiliki *business acumen*, ia dapat memahami standar pelayanan yang baik dan membuat ia semakin mudah memperhatikan bagian yang perlu diperbaiki dalam pelayanan publik sehingga ASN diharapkan akan semakin termotivasi untuk terus berinovasi dalam pekerjaannya. Adapun hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah *business acumen* secara signifikan memoderasi pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*.

1.5. Perceived Organizational Support sebagai Moderator pada Public Service Motivation dan Innovative Work Behavior

Perceived organizational support juga tidak hanya dapat mendorong munculnya *innovative work*

behavior. Namun, *perceived organizational support* juga diasumsikan dapat memperkuat pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Ketika ASN merasa organisasi mendukung mereka untuk memberikan pelayanan terbaik, ASN akan semakin termotivasi untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya.

Terlebih *innovative work behavior* merupakan suatu proses yang bertahap. Dengan demikian, dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi ASN untuk bekerja lebih baik lagi hingga menghasilkan suatu inovasi. ASN akan menjadi lebih berani untuk melakukan terobosan karena mereka tahu bahwa organisasi akan mengapresiasi usaha yang dilakukan sehingga hipotesis 5 dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* secara signifikan memoderasi pengaruh *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain non-eksperimental yang bertujuan untuk melihat pengaruh dari *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Selain itu, variabel *business acumen* dan *perceived organizational support* juga akan ditambahkan sebagai moderator untuk melihat efeknya dalam memperkuat pengaruh dari *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini ditujukan untuk sektor pemerintahan sehingga responden penelitian ini merupakan warga negara Indonesia yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Penelitian ini menggunakan empat skala yaitu *innovative work behavior*, *public service motivation*, *business acumen*, dan *perceived organizational support*. Pada penelitian ini, *Innovative work behavior* diukur secara unidimensional dengan menggunakan skala *innovative work behavior* yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia [32]. Skala ini terdiri dari 9 item dengan contoh itemnya adalah “mencari metode kerja yang baru di pekerjaan saya”.

Public service motivation dalam penelitian ini diukur dengan mengadaptasi skala *Merit System Protection Board* (MSPB) [33]. Skala ini terdiri dari 5 item dengan contoh itemnya adalah “pelayanan publik yang bermakna sangat penting bagi saya”. *Public service motivation* diukur secara unidimensional sehingga total skor dari setiap responden pada skala ini menunjukkan tingginya *public service motivation* oleh responden tersebut.

Selanjutnya, *business acumen* dalam penelitian ini diukur secara unidimensional dengan mengadaptasi skala *business acumen instrument* [27]. Skala ini terdiri dari 38 item yang contoh itemnya adalah “Saya membuat keputusan berdasarkan fakta-fakta dan data”. Skala yang digunakan adalah skala Likert rentang 1 (jarang) sampai 6 (selalu).

Perceived organizational support dalam penelitian ini diukur dengan mengadaptasi skala dari *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang terdiri dari 6 item [34]. Adapun contoh itemnya adalah “instansi merasa bangga dengan prestasi saya”. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah diadaptasi oleh peneliti dengan mengacu pada *International Test Committee* (ITC) *guidelines for translating and adapting test* yang didalamnya termasuk tahapan *forward translation*, *backward translation*, serta uji coba alat ukur atau *pilot testing* [35].

Proses pengumpulan data dilakukan setelah mendapatkan persetujuan kaji etik penelitian dari Komite Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (Nomor 021/Fpsi.Komite Etik/PDP.04.00/2023). Adapun pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbentuk *self-report* yang dapat diakses secara online melalui platform *Zoho Survey*. Teknik *convenience sampling* digunakan berdasarkan ketersediaan dan kesediaan responden untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Penelitian *self-report* memiliki potensi munculnya *common method bias* yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Untuk mengantisipasi hal tersebut, peneliti menambahkan item distraktor. Item tersebut berfungsi sebagai *attention checker* dan memastikan bahwa respon yang diberikan adalah valid. Uji reliabilitas dan validitas telah dilakukan pada masing-masing alat ukur. dan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Cronbach's Alpha CR_{IT}

Variabel	Jumlah Item	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Minimum CR_{IT}
<i>Public Service Motivation</i>	5	0.650	0.301
<i>Business Acumen</i>	38	0.953	0.434
<i>Perceived Organizational Support</i>	6	0.889	0.523
<i>Innovative Work Behavior</i>	9	0.965	0.809

Berdasarkan hasil penelitian, nilai *Cronbach's Alpha* untuk alat ukur *public service motivation* memiliki nilai 0.650, *business acumen* sebesar 0.953, *perceived organizational support* memiliki nilai 0.889, dan *innovative work behavior* sebesar 0.965. Nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan oleh alat ukur tersebut dapat dikategorikan sebagai alat ukur yang memiliki konsistensi internal yang baik. Di samping itu, nilai minimum *corrected item total-correlation* (CR_{IT}) untuk alat ukur *public service motivation* adalah 0.301, *business acumen* sebesar 0.434, *perceived organizational support* 0.523, dan *innovative work behavior* memiliki nilai minimum sebesar 0.809.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada empat alat ukur dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0.3. Hal tersebut menunjukkan bahwa item yang digunakan

dalam alat ukur memiliki validitas yang bagus. Selanjutnya, pada teknik analisis data, hipotesis pada penelitian ini diuji dengan menggunakan *hierarchical moderated regression analysis*. Adapun software yang digunakan untuk menganalisis data penelitian adalah SPSS Versi 26.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Dari 671 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 538 responden yang mengisi item *attention checker* dengan benar sehingga data tersebut dianggap valid dan digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan data responden yang dianalisis, diketahui bahwa sejumlah 52.2% responden berjenis kelamin perempuan ($n=281$) dengan usia responden paling banyak diantara 25-44 tahun atau sebanyak 77.5% ($n=417$), 57.6% berpendidikan D4/Sarjana ($n=310$), 56.3% berasal dari instansi pemerintahan daerah ($n=303$), dan 51.3% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun ($n=276$). Hasil demografi responden ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Demografi Responden

Aspek Demografi	Frekuensi	Presentasi (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	281	52.2
Laki-laki	257	47.8
Usia		
14-24 tahun	11	2
25-44 tahun	417	77.5
45-65 tahun	110	20.4
Pendidikan		
SMA/K	30	5.6
D1-D3	34	6.3
D4/Sarjana	310	57.6
Magister	160	29.7
Doktoral	4	0.7
Asal Instansi		
Pemerintah Pusat	260	48.3
Pemerintah Daerah	278	51.7
Masa Kerja		
1-5 tahun	78	14.5
3-10 tahun	184	34.2
>10 tahun	276	51.3

Dengan menggunakan *hierarchical moderated regression analysis*, variabel penelitian dimasukkan secara bertahap dimulai dari *public service motivation*, *business acumen*, dan *perceived organizational support* yang dimasukkan pada Model 1 untuk menguji hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3. Selanjutnya, interaksi antara *public service motivation* dengan *business acumen* serta interaksi antara *public service motivation* dengan *perceived organizational support* dimasukkan ke dalam Model 2 untuk menguji efek moderasi.

Sebelumnya, uji korelasi dilakukan untuk melihat hubungan yang terdapat pada antar variabel. Adapun hubungan antara variabel yang diuji dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Nilai Korelasi

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4
<i>Public Service Motivation</i>	24.270	3.356	1			
<i>Business Acumen</i>	121.780	17.018	.371**	1		
<i>Perceived Organizational Support</i>	25.970	5.741	.298**	.216**	1	
<i>Innovative Work Behavior</i>	35.600	11.493	.267**	.671**	.081	1

Selanjutnya, uji *hierarchical moderated regression analysis* dilakukan untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian. Adapun hasil analisis data dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. *Hierarchical Moderated Regression Analysis*

Variabel	β	t	β	T
<i>Public Service Motivation</i> (PSM)	.040	1.140	.046	1.268
<i>Business Acumen</i> (BA)	.673***	19.424	.670***	19.309
<i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	-.076*	-2.267	-.083*	-2.430
PSM*BA			-.030	-.854
PSM*POS			-.044	1.235
R ²		.456		.458
ΔR^2		.453		.453
F		149.139***		89.768***
ΔF		149.139***		.843

Pada tabel di atas diketahui bahwa interaksi dari *public service motivation* dengan *business acumen* ($\beta = -.030$, $p > 0.05$) dan juga dengan *perceived organizational support* ($\beta = -.044$, $p > 0.05$) tidak signifikan dalam memengaruhi *innovative work behavior* sehingga hipotesis 4 dan hipotesis 5 dalam penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Secara keseluruhan, model tersebut menunjukkan bahwa kontribusi seluruh variabel prediktor dalam memunculkan *innovative work behavior* adalah sebesar 45.3 % ($p=.000$). Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi tambahan penemuan dalam penelitian ini.

3.2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *public service motivation*, *business acumen*, dan *perceived organizational support* terhadap *innovative work behavior* serta efek moderasi dari *business acumen* dan *perceived organizational support*. Berdasarkan hasil analisis korelasi, diketahui bahwa *public service motivation* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan *innovative work behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PNS yang memiliki motivasi untuk melayani masyarakat akan semakin menunjukkan perilaku inovasi dalam pekerjaannya.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *public service motivation* yang tinggi cenderung lebih mudah menemukan sesuatu yang baru dan kreatif dalam

rangka peningkatan hasil kerja pada pelayanan masyarakat. *Public service motivation* menjadi faktor penting dalam mendorong inovasi pada sektor publik karena PNS yang termotivasi oleh cita-citanya dalam melayani kepentingan masyarakat dan mereka akan berpartisipasi secara sukarela untuk melakukan hal tersebut [36]. Meskipun demikian, nilai korelasi yang dihasilkan cukup kecil sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *public service motivation* dan *innovative work behavior* tidak terlalu kuat.

Selain itu, kondisi tersebut juga merupakan kondisi ketika *public service motivation* secara independen berhubungan dengan *innovative work behavior*, yang berarti kondisi tersebut tidak memperhitungkan keberadaan variabel lain. Hal ini bisa disebabkan oleh konteks organisasi pemerintahan yang lebih fokus pada sistem dan lingkungan organisasi itu sendiri, sehingga *public service motivation* yang lebih bersifat individual tidak lagi menjadi faktor yang signifikan dalam memunculkan *innovative work behavior*. Banyaknya aturan dalam organisasi pemerintahan membuat PNS merasa kurang berdaya akan diri mereka sehingga motivasi tidak lagi menjadi pendorong PNS untuk berinovasi dalam pekerjaan [37].

Di samping itu, *business acumen* dan *perceived organizational support* justru memberikan pengaruh yang signifikan pada *innovative work behavior*. *Business acumen* sendiri ditemukan dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *innovative work behavior*. Namun, *business acumen* tidak dapat memoderasi pengaruh dari *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*.

Hasil tersebut sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa inovasi pada sektor pemerintahan sangat dipengaruhi oleh pemahaman mengenai keberlangsungan inovasi dan juga pemahaman tentang kerangka manajemen yang dapat memberikan penjelasan tentang proses inovasi di sektor pemerintahan [38]. Hal ini menunjukkan pentingnya peningkatan pemahaman oleh pegawai terkait rencana strategis dan juga proses bisnis dalam pemerintahan. Dengan begitu, pegawai dapat lebih memahami perbaikan yang bisa ia lakukan sehingga inovasi dalam sistem pemerintahan pun semakin meningkat.

Pemahaman terkait rencana strategis dapat diperoleh melalui *business acumen*. Hal tersebut dikarenakan *business acumen* yang tinggi dapat membuat pegawai lebih memahami perilaku dan tren industri yang memungkinkan mereka untuk membentuk keputusan yang cerdas dalam pemerintahan [28]. Inovasi dalam sektor pemerintahan juga dapat berjalan karena didukung dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dan petunjuk teknis yang jelas [39], sehingga hal ini membutuhkan keterampilan PNS dalam memahami SOP tersebut untuk dapat menjalankan inovasi dalam pekerjaannya.

Berbeda dengan *business acumen*, *perceived organizational support* memberikan pengaruh yang signifikan negatif dalam memunculkan *innovative work behavior*. Hal ini berarti ketika PNS merasakan dukungan organisasi yang begitu tinggi maka dapat menghambat munculnya *innovative work behavior*, begitu juga sebaliknya. Hal ini dapat disebabkan oleh kondisi organisasi pemerintahan yang aturan serta sistemnya sudah banyak terfasilitasi oleh pemerintah [40].

Kondisi tersebut membuat organisasi pemerintahan terkesan cukup *rigid* dan membuat PNS merasa tidak perlu terlalu berinovasi dalam pekerjaan. Hal tersebut terjadi karena aturan dan sistem dalam pekerjaan sudah tersedia sehingga PNS cukup menjalankan sebagaimana mestinya. PNS akan lebih cenderung menyesuaikan perilaku kerja mereka sesuai dengan tugas rutinnya karena merasa organisasi mendukung mereka sehingga keinginan untuk berinovasi pun terhambat.

Meskipun demikian, *business acumen* dan *perceived organizational support* justru menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam memoderasi *public service motivation* dengan *innovative work behavior*. Hal ini dapat disebabkan oleh proses bisnis organisasi pemerintahan yang cukup kompleks. Kondisi tersebut membuat pegawai perlu fokus terlebih dahulu dalam mempelajari proses bisnis yang ada sebelum mulai melakukan inovasi. Dalam hal ini, keterampilan PNS untuk memahami proses bisnis tersebut lebih signifikan dalam membantu PNS melakukan inovasi pada pekerjaannya.

Lingkungan organisasi pemerintahan yang juga berbeda dengan sektor lainnya akan menimbulkan persepsi yang berbeda dari masing-masing individu terkait besar dukungan yang diberikan organisasi. Hal ini membuat *perceived organizational support* tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari *public service motivation* terhadap *innovative work behavior*. Dalam penelitian ini, PNS yang merasa didukung oleh organisasinya, justru merasa tidak perlu melakukan inovasi dalam pekerjaannya karena ia merasa nyaman dengan organisasinya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa *public service motivation* tidak lagi menjadi faktor yang signifikan dalam memunculkan *innovative work behavior*, meskipun dimoderasi oleh *business acumen* dan *perceived organizational support*. Hal ini disebabkan oleh dukungan dari lingkungan organisasi yang cukup kuat, membuat pegawai merasa tidak perlu berinovasi. Namun, adanya pemahaman proses bisnis oleh pegawai dapat membantu pegawai tersebut dalam merancang inovasi untuk perbaikan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, walaupun PNS sudah merasa cukup stabil dan didukung oleh organisasi, namun mereka akan

tetap terdorong dan termotivasi untuk menciptakan perubahan, perbaikan, serta inovasi melalui *growth mindset*.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih diucapkan kepada Steven Haines dari Business Acumen Institute selaku penulis dari The Business Acumen Handbook (www.business-acumen.com) dan Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia atas pemberian dukungan terhadap penelitian ini.

Daftar Rujukan

- [1] Hamdillah, H. (2023). Inovasi Pelayanan Publik dan Transformasi Birokrasi. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, 6(2), 91-102. <https://doi.org/10.32699/resolusi.v6i2.5672>
- [2] Callens, C. (2023). User Involvement as a Catalyst for Collaborative Public Service Innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 329-341. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac030>
- [3] Al Aidhi, A., Harahap, M. A. K., Rukmana, A. Y., & Bakri, A. A. (2023). Peningkatan Daya Saing Ekonomi Melalui Peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 118-134. <https://doi.org/10.58812/jmws.v2i02.229>
- [4] Engkus, Azan, S. R., Hanif, A., & Fitri, A. T. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 39-46. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.62>
- [5] Rakhmadani, R. (2022). Implementasi Model Komunikasi Dua Arah Dalam Program Curhat Ning Ita Guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Kota Mojokerto. *The Commecium*, 5(1), 159-168. <https://doi.org/10.26740/tc.v5i1.45328>
- [6] Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and Economic Impacts of End-User Computing Satisfaction: Innovative Work Behaviour and Job Performance of Employees. *Computers in Human Behavior*, 136, 107367. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107367>
- [7] Hutomo, P. T. P., & Pramono, A. (2023). Innovative Behavior Analysis to Improve Public Service Quality, E-Gov Studies and Work Capability at PT Jasa Marga Tbk Region of Java Island, Indonesia.. *Remittances Review*, 8(4). <https://doi.org/10.33182/rr.v8i4.270>
- [8] Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1), 28. <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- [9] Widiastari, L. H., & Etikariena, A. (2022). The Relationship of Perceived Career Development, Work Motivation, and Performance: A Study among Asn That the Organization Has Changed the Echelon. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 11605-11617. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4994>
- [10] AlEissa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- [11] Farrukh, M., Meng, F., Raza, A., & Wu, Y. (2023). Innovative Work Behaviour: The What, Where, Who, How and When. *Personnel Review*, 52(1), 74-98. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2020-0854>

- [12]Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative Work Behavior in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *Heliyon*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- [13]Lee, H. J., Kim, M. Y., Park, S. M., & Robertson, P. J. (2020). Public Service Motivation and Innovation in the Korean and Chinese Public Sectors: Exploring the Role of Confucian Values and Social Capital. *International Public Management Journal*, 23(4), 496–534. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1639570>
- [14]Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Gull, N., & Ahmed, S. J. (2021). The Dimensional Linkage between Public Service Motivation and Innovative Behavior in Public Sector Institutions; the Mediating Role of Psychological Empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 207–229. <https://doi.org/10.1108/ejim-02-2021-0098>
- [15]Susanto, E. (2020). Does Love of Money Matter for Innovative Work Behavior in Public Sector Organizations? Evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-01-2020-0028>
- [16]Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships Between External Knowledge, Internal Innovation, Firms' Open Innovation Performance, Service Innovation and Business Performance in The Pakistani Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- [17]Saeed, B. Bin, Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: The Role of Creative Process Engagement, Core Self-Evaluation, and Domain Knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105–124. <https://doi.org/10.1108/ejim-11-2017-0158>
- [18]Phil-Thingvad, S., & Klausen, K. K. (2020). Managing the Implementation of Innovation Strategies in Public Service Organisation—How Managers May Support Employees Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050074. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500747>
- [19]Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical Leadership (EL) and Innovative Work Behavior (IWB) in Public Universities: Examining the Moderating Role of Perceived Organizational Support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682–701. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>
- [20]Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior at Work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/er-01-2017-0007>
- [21]Das, R. (2023). Does Public Service Motivation Predict Performance in Public Sector Organizations? A Longitudinal Science Mapping Study? A longitudinal science mapping study. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1237–1271. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00273-w>
- [22]Perry, J. L., (2021). Public Service Motivation: Putting Our Intellectual Capital to Work. *Journal of Public Affairs Education*, 27(2), 123-125. <https://doi.org/10.1080/15236803.2020.1855696>
- [23]Vuong, B. N. (2023). The Influence of Servant Leadership on Job Performance through Innovative Work Behavior: Does Public Service Motivation Matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- [24]Azhar, A., & Steen, T. (2023). Underlying Assumptions of Public Service Motivation: A View from The Developing World. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 274-294. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2121294>
- [25]Kurniawan, D. T., Kusnayain, Y. I., Aulisaina, F. I., & Hakim, M. A. R. (2021). Exploring The Existence of Innovative Work Behavior among Government Employee: Have Been There? *Journal of Indonesian Economy & Business*, 36(3). <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i3.1404>
- [26]Ragas, M. W., & Culp, R. (2024). Defining “Business Acumen”: A Delphi Study of Corporate Communication Leaders, Business Acumen for Strategic Communicators. *Emerald Publishing Limited*. 3-25. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-082-720241001>
- [27]Haines, S. (2023). Leveraging Business Acumen to Become Influential. *Journal for Nurses in Professional Development*, 39(4), 228-229. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000001002>
- [28]Werber, L., Ausink, J. A., Daugherty, L., Phillips, B. M., Knutson, F., & Haberman, R. (2019). An Assessment of Gaps in Business Acumen and Knowledge of Industry within the Defense Acquisition Workforce: A Report Prepared for the US Department of Defense in Compliance with Section 843 (c) of the Fiscal Year 2018 National Defense Authorization Act. *RAND*. <https://doi.org/10.7249/RR2825>
- [29]Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- [30]Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- [31]Cardina, D. S., Negara, D. J., & Irawan, I. (2022). The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior. *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 51(2), 63-69. <https://doi.org/10.15294/lik.v51i2.40648>
- [32]Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77–88. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- [33]Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197–223. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>
- [34]Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- [35]Rosyiana, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2020). Adaptasi dan Validasi Alat Ukur Perilaku Inovatif Karyawan. *Psypathic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 39–48. <https://doi.org/10.15575/psy.v7i1.6235>
- [36]Lee, G., & Kim, C. (2024). Antecedents of Innovative Behavior in Public Organizations: The Role of Public Service Motivation, Organizational Commitment, and Perceived Innovative Culture. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- [37]Lumbanraja, P., Sadalia, I., & Silalahi, A. S. (2020). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Innovative Work Behavior of Frontline Employees in the Public Sectors: Empirical Evidence from North Sumatera, Indonesia. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(4), 1–9. <https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1004>
- [38]Mariani, I., & Bianchi, I. (2023). Conceptualising Digital Transformation in Cities: A Multi-Dimensional Framework for

- the Analysis of Public Sector Innovation. *Sustainability*, 15(11), 8741. <https://doi.org/10.3390/su15118741>
- [39] Barsei, A. N. (2022). Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi Inovasi Sektor Publik di Kota Padang Panjang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 10(02), 42-58. <https://doi.org/10.31629/juan.v10i02.5166>
- [40] Rahmadani, S., Kurniawan, H., & Okfrima, R. (2023). Peran Servant Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Pemerintahan Kota. *Psyche 165 Journal*, 16(10), 8-13. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i1.217>