

Pengaruh *Person-Organization Fit* dan *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*: *Psychological Empowerment* sebagai Variabel Mediasi

Nana Suraya dan Gerry Suryosukmono

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu, Indonesia

Correspondent Author: gerrysuryo@unib.ac.id

Abstract: *This study aims to examine the effect of person-organization fit, servant leadership on innovative work behavior mediated by psychological empowerment. This research method is quantitative, and primary data is collected by means of a hand delivery survey to employees of the Bengkulu Province Public Works and Spatial Planning Office. The number of samples in this study were 258 respondents. However, the number of questionnaires that can be processed is 154. The data is processed using PLS SEM (Partial Least Square). The results obtained in this study: (1) person-organization fit has a significant negative effect on innovative work behavior (2) servant leadership has a significant positive effect on innovative work behavior (3) psychological empowerment has a significant positive effect on innovative work behavior (4) person- organization fit has a significant positive effect on psychological empowerment (5) servant leadership has a significant positive effect on psychological empowerment (6) psychological empowerment mediates the effect of person-organization fit on innovative work behavior (7) psychological empowerment mediates the influence of servant leadership on innovative work behavior.*

Keywords: *person-organization fit, servant leadership, psychological empowerment, innovative work behavior.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kesesuaian orang-organisasi, kepemimpinan pelayan terhadap perilaku kerja inovatif yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, dan data primer dikumpulkan dengan cara survei langsung kepada pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 258 responden. Namun, jumlah kuesioner yang dapat diolah sebanyak 154. Data diolah dengan menggunakan PLS SEM (Partial Least Square). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini: (1) person-organization fit berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (2) servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (3) pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (4) person-organization fit berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (5) servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (6) pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh person-organization fit terhadap perilaku kerja inovatif (7) pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif.

Kata kunci: kesesuaian orang-organisasi, kepemimpinan pelayan, pemberdayaan psikologis, perilaku kerja inovatif.

PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur merupakan roda penggerak pertumbuhan ekonomi suatu negara, serta merupakan aspek penting untuk mempercepat proses pembangunan nasional. Pertumbuhan ekonomi suatu negara tidak lepas dari ketersediaan infrastruktur seperti transportasi, telekomunikasi, sanitasi, dan juga energi. Infrastruktur berkaitan dengan sistem fisik yang menyediakan pengairan, bangunan-bangunan gedung, transportasi, drainase, dan fasilitas lainnya yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam lingkup sosial dan juga ekonomi (Surjanti *et al.*, 2015). Oleh karena itu, diperlukan suatu instansi yang bertugas untuk membangun serta merawat infrastruktur pada suatu daerah.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Provinsi Bengkulu merupakan instansi pemerintah yang bergerak di lapangan dan laboratorium yang merupakan unsur penunjang pemerintah Provinsi Bengkulu bidang pembangunan daerah dan memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab untuk melaksanakan otonomi daerah dalam bidang pekerjaan umum dengan membangun dan merawat infrastruktur serta sarana umum bagi masyarakat Provinsi Bengkulu. Permasalahan yang saat ini tengah dihadapi oleh Dinas PUPR Provinsi Bengkulu yaitu masih terbatasnya dana atau anggaran. Saat ini dana sangat minim, apalagi dimasa pandemi *COVID-19*, sehingga menghambat proses pembangunan. Padahal Dinas PUPR Provinsi Bengkulu sendiri membutuhkan dana perimbangan untuk digunakan baik itu dalam hal penciptaan pembangunan strategis, akses jalan, pembaharuan pembangunan, sumber daya air dan bercocok tanam.

Selain terbatasnya dana, permasalahan lain yang dihadapi Dinas PUPR Provinsi Bengkulu yaitu rendahnya tingkat kinerja dan kedisiplinan karyawan yang berdampak pada tingkat inovasi yang kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari belum optimalnya kontribusi karyawan dalam hal mengungkapkan suatu gagasan atau juga memberikan variasi atau metode kerja yang berbeda. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu dituntut untuk terus memberikan inovasi yang kreatif, karena berhubungan dengan instansi pemerintahan. Dinas PUPR menjunjung tinggi rasa solidaritas dan rasa peduli terhadap orang lain. Selain itu, Dinas PUPR mengedepankan rasa patuh dan taat pada peraturan yang ada di Dinas PUPR. Hal inilah yang dapat menimbulkan adanya rasa kecocokan antara pegawai dengan Dinas PUPR.

Tingkat kecocokan pegawai dengan Dinas PUPR sudah dikatakan cukup baik. Hal ini dilihat dari sudah adanya rasa cocok baik itu dalam norma atau peraturan yang ada di PUPR, sikap peduli dan rasa kekeluargaan yang ada di Dinas PUPR. Namun, hanya saja masih ada beberapa karyawan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu yang belum merasa cocok dengan pekerjaan yang mereka jalankan. Hal ini dilihat dari kurangnya pemahaman tentang hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan, hal ini disebabkan karena latar belakang jurusan yang berbanding terbalik dengan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu.

Dinas PUPR Provinsi Bengkulu selalu berusaha memberikan pelayanan yang cukup baik untuk para karyawannya, seperti AC, kipas angin, tempat sholat, atau bahkan pelayanan dalam hal pelatihan dan pengembangan. Namun, karena terbatasnya dana maka pemberian pelatihan dan pengembangan belum sepenuhnya optimal. Apalagi dimasa pandemi, ada keinginan akan pelayanan yang dibutuhkan karyawan belum dapat diberikan secara optimal. Misalnya, pemberian fasilitas dan kebutuhan untuk bekerja dari rumah yang belum dapat diberikan secara optimal. Dinas PUPR Provinsi Bengkulu berusaha agar dapat memberi

motivasi agar karyawan merasa terdorong dalam bekerja dan memberikan inovasi bagi organisasinya. Hanya saja saat ini masih ada karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan dan dapat dibilang masih rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh *person-organization fit* dan *servant leadership* dalam meningkatkan *innovative work behavior* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* pada pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu.

TINJAUAN PUSTAKA

Innovative work behavior merupakan suatu proses yang sifatnya bertahap dimulai dari pengenalan masalah, sehingga munculnya ide baru serta membangun dukungan dalam organisasi dan kemudian mengimplementasikan ide tersebut dalam lingkup organisasi (Scott & Bruce, 1994). Penciptaan ide dan inovasi baru akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi yaitu melalui peningkatan produk atau layanan baru, dengan demikian pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan intervensi dan perubahan yang dapat mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Park *et al.*, 2014).

Menurut Janssen (2010), ada tiga dimensi dalam *innovative work behavior*. Pertama, *idea generation* yaitu proses yang dilakukan individu untuk menghasilkan ide untuk menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan. Kedua, *idea promotion* yaitu proses dimana individu terlibat dalam kegiatan sosial untuk membangun koalisi bersama rekan kerja sehingga memberikan kekuatan dalam organisasi. Ketiga, *idea realization* yaitu proses dimana individu menerapkan ide dalam pekerjaannya atau organisasi.

Beberapa indikator *innovative work behavior* menurut Janssen (2010) yaitu: (a) menciptakan ide baru untuk menyelesaikan masalah; (b) mencari metode kerja, teknik atau instrumen baru; (c) menghasilkan solusi asli untuk menyelesaikan masalah; (d) memobilisasi dukungan untuk ide inovasi; (e) mendapatkan persetujuan untuk gagasan inovatif; (f) membuat anggota organisasi antusias terhadap gagasan inovatif; (g) *transforming* ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna; (h) memperkenalkan ide inovatif ke dalam lingkungan kerja secara sistematis; (i) mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif.

Person-organization fit didefinisikan sebagai kesesuaian atau kecocokan antara nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu (Kristof, 1996). Kesesuaian antara karyawan dan organisasi ini memiliki hubungan yang signifikan dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, kinerja, produktivitas dan berkurangnya pergantian karyawan (Silverthorne, 2004). *Person-organization fit* menjadi penting bagi suatu organisasi. Karena, jika organisasi ingin mencapai visi dan misinya, diperlukan karyawan yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan yang diberikan, tetapi juga memiliki nilai-nilai individu yang sama dan cocok dengan organisasi (Memon *et al.*, 2018). Menurut Kristof (1996), *person-organization fit* memiliki empat dimensi yaitu adanya kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*).

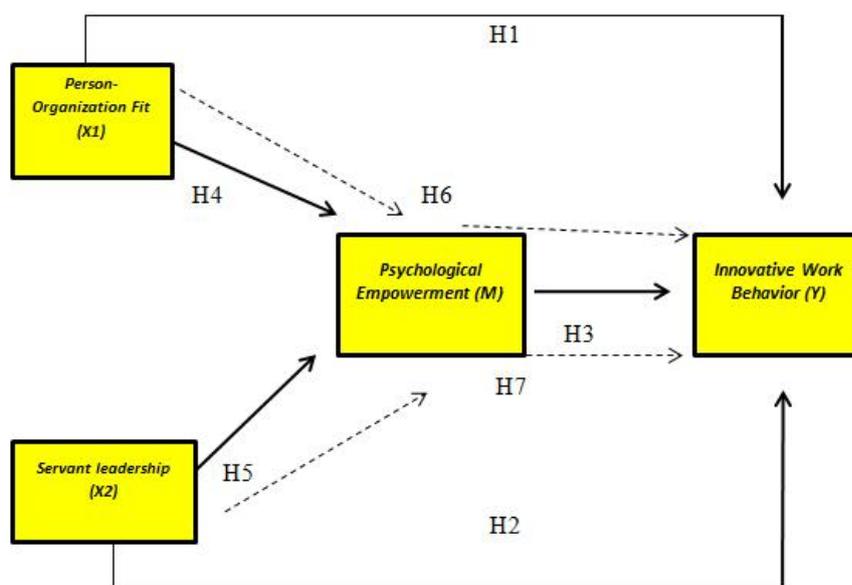
Menurut Hoveida (2011), *servant leadership* berpusat pada nilai “peduli” dan “melayani” orang lain dan berfokus pada nilai kepercayaan, penghargaan terhadap orang lain dan mengutamakan pemberdayaan. Dalam penelitian Banutu-Gomez (2004), *servant*

leadership hanya berfokus pada kepercayaan pengikut, karena mereka merespon krisis setiap masalah yang terjadi. Jadi, ketika *servant leadership* menaruh kebutuhan dan kepentingan pengikut di atas kepentingan mereka, hal ini menunjukkan bentuk kepedulian dan empati terhadap pengikut. Dimensi *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) menurut Barbuto & Wheeler (2006) dan Wong & Page (2003) terdiri dari *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*, *humality*, *vision*, dan *servis*.

Psychological empowerment (pemberdayaan psikologis) yaitu proses peningkatan efikasi diri anggota organisasi melalui identifikasi kondisi-kondisi yang memunculkan ketidakmampuan dan identifikasi strategi-strategi untuk menghapus ketidakmampuan tersebut (Conger & Kanungu, 1988). Peningkatan motivasi individu akan diekspresikan untuk mendominasi kerja mereka dan kekuatan kerja yang memberikan fleksibilitas dan lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam bekerja (Abadi & Chegini, 2013). Okyireh & Simpeh (2016) berpendapat lain, mereka mengartikan *psychological empowerment* sebagai suatu keadaan kognitif individu yang dicirikan oleh *sense of perceived goal*, *competence*, dan *goal internalization*.

Menurut Spreitzer (1995), *psychological empowerment* terdiri dari empat dimensi yaitu kebermaknaan, kompetensi, determinasi diri, dan dampak. Pertama, kebermaknaan (*meaning*) diartikan sebagai pengalaman individu ketika individu tersebut percaya bahwa pekerjaan yang diberikan memiliki arti dan tanggungjawab yang besar. Kedua, kompetensi (*competence*) yaitu berkaitan pada perasaan dan juga kemampuan diri individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga, determinasi diri (*self-determination*) yaitu kebebasan individu dalam memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang mereka pilih. Keempat, dampak (*impact*) yaitu berkaitan dengan tingkat kepercayaan bawahan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan memberi pengaruh pada hasil tujuan perusahaan.

Gambar 1 Rerangka Penelitian



Person-organization fit berpengaruh terhadap *innovative work behavior* artinya ketika *person-organization fit* yang dirasakan karyawan tinggi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Sesuai dengan pendapat (Afsar *et al.*, 2014) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berkorelasi positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Susomrith & Amankwaa (2016) menyatakan bahwa semakin tinggi kecocokan antara seorang karyawan dan pekerjaan mereka, dalam hal pengetahuan dan keterampilan terkait posisi, semakin tinggi juga tingkat yang dihasilkan dari perilaku inovasi karyawan. Sedangkan dalam penelitian Sabila (2016) menyatakan bahwa kesesuaian nilai yang dirasakan individu dengan organisasinya tidak memberikan efek yang besar terhadap perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan individu.

H1: *Person-organization fit* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*

Servant leadership berpengaruh terhadap *innovative work behavior* artinya bahwa kepemimpinan yang melayani akan berdampak pada peningkatan kinerja dan perbaikan karyawan. Semakin tinggi tingkat pelayanan kepemimpinan seorang pemimpin, maka akan meningkatkan dan mendorong tingkat inovasi karyawan dalam memunculkan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Pendapat Faraz *et al.* (2019) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Krog & Govender, 2015; Rasheed *et al.*, 2016)

H2: *Servant leadership* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*

Suatu perusahaan yang memberi perhatian lebih pada pemberdayaan karyawan akan memicu tumbuhnya perilaku inovatif pada karyawan (Yildiz *et al.*, 2017). Pendapat tersebut didukung oleh Amalia & Wulansari (2017) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan oleh organisasi dapat lebih memberikan perilaku kerja inovatif. Ketika karyawan diberdayakan, mereka menemukan pekerjaan mereka bermakna yang memberi mereka motivasi intrinsik yang pada akhirnya mengarah pada perilaku kerja yang inovatif (Laschinger *et al.*, 2004).

H3: *Psychological empowerment* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*

Gregory *et al.* (2010) menyatakan bahwa *person-organization fit* berhubungan positif terhadap pemberdayaan psikologis. Kesamaan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi berarti bahwa individu menemukan nilai dalam pekerjaan mereka dan kebermaknaan ini dapat menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan kontrol untuk memulai perubahan, perilaku inovatif dan hasil positif jika mereka diberdayakan secara psikologis (Parker & Collins, 2010).

H4: *Person-organization fit* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*

Newman *et al.* (2017) menyatakan bahwa terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara pemimpin yang melayani (*servant leadership*) dan pemberdayaan psikologis. Hal ini didukung oleh penelitian Bennet (2001) yang menyebutkan bahwa *servant leadership* memberdayakan pengikut mereka melalui pemberian pelatihan dan memberikan pelayanan agar tercipta kepuasan yang berasal dari pertumbuhan dan perkembangan orang lain. Selanjutnya, Patterson (2003) menyatakan bahwa pemberdayaan, kepercayaan, pelayanan,

kejujuran, kebenaran, dan penghargaan terhadap orang lain, yang dianggap sebagai salah satu variabel yang ditekankan dalam kepemimpinan yang melayani, membantu membentuk budaya organisasi, serta pemberdayaan merupakan buah dari keteladanan dan visi pemimpin.

H5: *Servant leadership* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*.

Afsar & Badir (2016) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh *person-organization fit* pada perilaku kerja inovatif. Hal ini didukung oleh penelitian Afsar *et al.* (2014) yang mengatakan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin karyawan mampu menciptakan motivasi untuk dirinya sesuai konsep pemberdayaan psikologis, maka hal itu akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Krog & Govender (2015) mengidentifikasi bahwa *psychological empowerment* sebagai mediator terhadap hubungan *servant leadership* dengan *employee innovative work behavior*. Pada hasil penelitian Gregory *et al.* (2010) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis tidak mampu memediasi hubungan *person-organization fit* pada perilaku kerja inovatif.

H6: *Psychological empowerment* memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *innovative work behavior*.

Yurika & Rosita (2022) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh *servant leadership* pada perilaku kerja inovatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Krog & Govender (2015). Penelitian lain telah menemukan bahwa peran mediasi *psychological empowerment* dalam gaya kepemimpinan yang berbeda dengan hasil tingkat individu atau kelompok (Afsar *et al.*, 2014; Avolio, *et al.*, 2004). Sousa & Dierendonck (2014) menemukan bahwa *psychological empowerment* sebagai mediator antara *servant leadership* dengan *employee innovative work behavior*.

H7: *Psychological Empowerment* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan yaitu *explanative research*, yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan kedudukan dari variabel yang diteliti berpengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya (Jogiyanto, 2008). Populasi sebanyak 254 orang pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Responden yang diambil menggunakan sampel sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 254 orang pegawai. teknik pengumpulan data survei yaitu melalui penyebaran kuesioner.

HASIL PENELITIAN

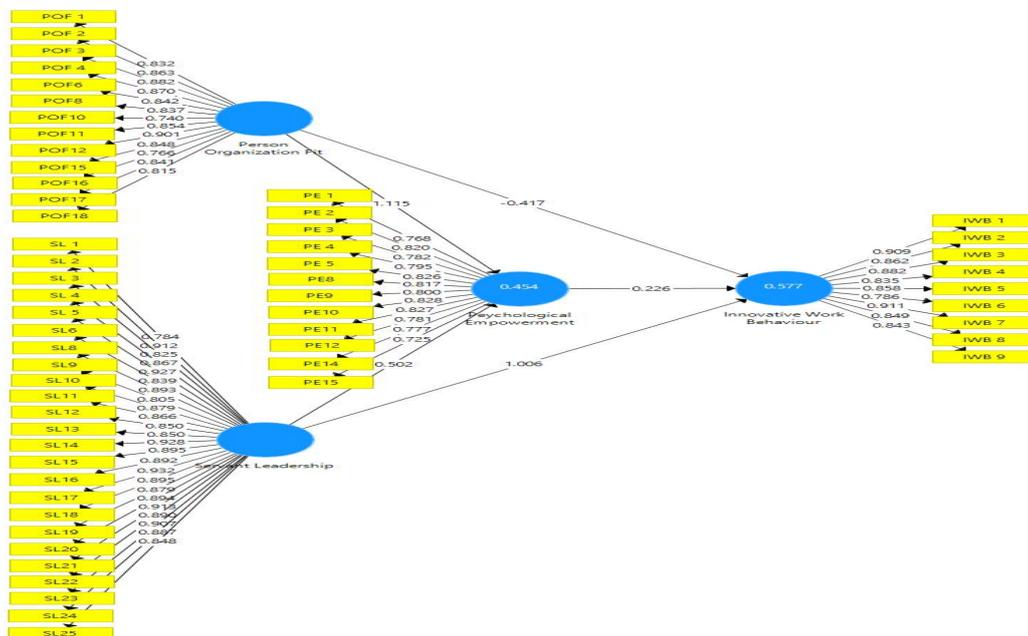
Tabel 1 Outer Loading

	IWB	PE	POF	SL	Valid/ Tidak Valid
IWB1	0,909				Valid
IWB2	0,862				Valid
IWB3	0,882				Valid
IWB4	0,835				Valid
IWB5	0,858				Valid
IWB6	0,786				Valid
IWB7	0,911				Valid
IWB8	0,849				Valid
IWB9	0,843				Valid
PE1		0,768			Valid
PE2		0,820			Valid
PE3		0,782			Valid
PE4		0,795			Valid
PE5		0,826			Valid
PE8		0,817			Valid
PE9		0,800			Valid
PE10		0,828			Valid
PE11		0,827			Valid
PE12		0,781			Valid
PE14		0,777			Valid
PE15		0,725			Valid
POF1			0,832		Valid
POF2			0,863		Valid
POF3			0,882		Valid
POF4			0,870		Valid
POF6			0,842		Valid
POF8			0,837		Valid
POF10			0,740		Valid
POF11			0,854		Valid
POF12			0,901		Valid
POF15			0,848		Valid
POF16			0,766		Valid
POF17			0,841		Valid
POF18			0,815		Valid
SL1				0,784	Valid
SL2				0,912	Valid
SL3				0,825	Valid
SL4				0,867	Valid
SL5				0,927	Valid
SL6				0,839	Valid
SL8				0,893	Valid
SL9				0,805	Valid
SL10				0,879	Valid
SL11				0,866	Valid
SL12				0,850	Valid
SL13				0,850	Valid
SL14				0,928	Valid
SL15				0,895	Valid
SL16				0,892	Valid
SL17				0,932	Valid
SL18				0,895	Valid
SL19				0,879	Valid
SL20				0,894	Valid
SL21				0,913	Valid
SL22				0,890	Valid
SL23				0,907	Valid
SL24				0,887	Valid
SL25				0,848	Valid

Sumber: Hasil olah data dengan SmartPLS3

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa indikator-indikator yang tidak valid dari variabel *psychological empowerment*, *person-organization fit*, dan *servant leadership* telah dihilangkan atau dieliminasi karena memiliki nilai *outer loading* < 0,7 yang berarti tingkat validitasnya rendah. Dengan menghilangkan atau mengeliminasi indikator-indikator tersebut sudah mampu meningkatkan nilai *outer loading* variabel *person-organization fit*, *servant leadership*, *psychological empowerment*, dan *innovative work behavior*. Indikator yang tidak valid ini mengindikasikan bahwa indikator tersebut tidak dapat menyusun konstruk dengan baik. Setelah menghilangkan indikator tersebut, nilai *outer loading* dari setiap variabel telah memenuhi *convergent validity*, yang artinya memiliki tingkat validitas yang tinggi yaitu > 0,7 dan sudah dapat dikatakan valid. Berikut gambar 2 yang menunjukkan model penelitian hasil olah SmartPLS3 setelah dilakukan drop indikator.

Gambar 2 Diagram Jalur Outer Model PLS



Tabel 2 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-statistic)

	Path Coefficients	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
POF -> IWB	-0.417	-0,400	0.211	1.977	0.049
POF -> PE	1.115	1.110	0.158	7.034	0.000
PE -> IWB	0,226	0.222	0.106	2.127	0.034
SL -> IWB	1.006	0.988	0.180	5.578	0.000
SL -> PE	0.502	0.481	0.195	2.575	0.010

Sumber: Hasil olah data dengan SmartPLS3

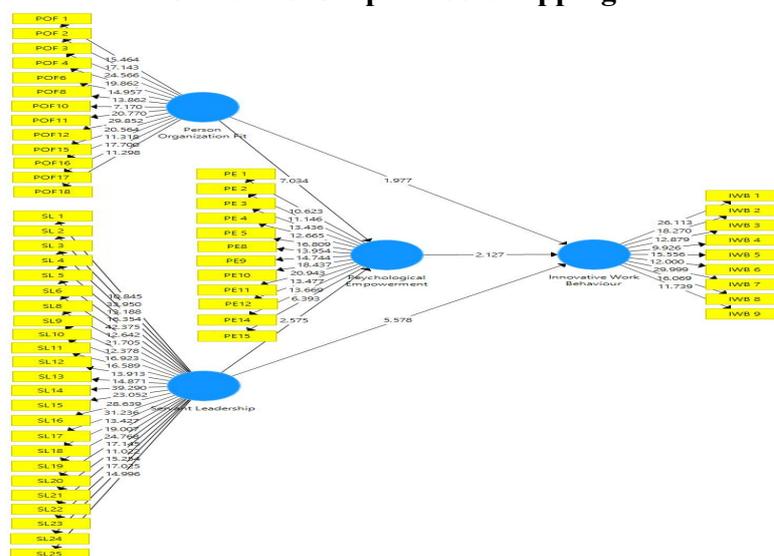
Tabel 3 Special Indirect Effect (Mean, STDEV, t-statistic)

Path Coefficients	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
POF -> PE->IWB	0.251	0.125	2.005	0.046
SL -> PE->IWB	0.241	0.089	2.704	0.007

Sumber: Hasil olah data dengan SmartPLS3

Tabel 3 dan 4 menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis diterima baik itu pada pengaruh langsung dan tidak langsung. Karena, nilai p-value kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih dari 1,96. Berikut model diagram jalur pada *output bootstrapping* yang telah dilakukan:

Gambar 3 Output Bootstrapping



Sumber: Hasil olah data SmartPLS3

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*. Artinya bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan pegawai dengan dengan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu, maka semakin rendah kesanggupan karyawan dalam memunculkan ide-ide inovatif untuk diterapkan dalam Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Hal ini terjadi ketika pegawai telah merasakan kecocokan dengan Dinas PUPR baik itu kecocokan tentang peraturan, norma, cocok dengan atasan, maupun budaya yang diterapkan di Dinas PUPR Provinsi Bengkulu, namun jika tidak didukung dengan pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka tidak akan memberikan pengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pegawai. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kesesuaian individu belum memberikan efek yang signifikan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sabila (2016) yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai yang dirasakan individu dengan organisasinya tidak memberikan efek yang besar terhadap perilaku kerja inovatif individu. Berdasarkan hasil wawancara bersama Kepala

Divisi Sumber Daya Air, beliau menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa cocok dengan Dinas PUPR, tapi tingkat kinerja masih belum optimal dan masih ada pegawai yang jurusannya berbanding terbalik dengan pekerjaannya, maka perilaku kerja inovatif pegawai akan rendah. Perilaku kerja inovatif akan meningkat tidak hanya ketika pegawai merasa cocok dengan organisasi, tapi harus didukung dengan pengetahuan dan kemampuan yang memadai. Sehingga, *skill* yang ada akan memunculkan perilaku kerja inovatif pegawai.

Servant leadership berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faraz *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Hasil penelitian juga sejalan dengan (Krog & Govender, 2015; Rasheed *et al.*, 2016). Selanjutnya, Yoshida *et al.* (2014) menemukan bahwa *servant leadership* membangun hubungan dengan pegawai yang lebih dari sekedar atasan dan bawahan. Sebagai hasil dari niat tulus dari *servant leadership*, pegawai akan terdorong untuk melakukan upaya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru. *Servant leadership* membangun hubungan ikatan erat dengan pengikut mereka yang cenderung menganggap diri mereka sebagai bagian dari suatu organisasi, sehingga mengembangkan motivasi intrinsik untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Opoku, 2019).

Pemimpin yang menunjukkan peran *servant leadership* nya kepada pegawai lebih dapat membangun munculnya perilaku kerja inovatif pegawai. Konsep *servant leadership* yang diberikan pemimpin kepada pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu yaitu adanya tindakan (*altruistic calling*), dimana atasan selalu berusaha mengarahkan bagaimana pegawai harus bekerja dan berusaha melakukan apa yang bisa dan mampu diberikan untuk membantu pegawai. Selain itu, pemimpin menerapkan pencarian solusi (*persuasive mapping*), yaitu membantu pegawai mencari solusi atas permasalahan yang terjadi.

Berdasarkan hasil tabulasi data kuesioner yang menunjukkan pegawai merasa bahwa atasan peka atas apa yang terjadi pada pegawai ketika berada di lingkungan kerja. Dimana, atasan selalu berupaya untuk membantu menyelesaikan dan memberi solusi atas masalah pekerjaan yang sulit dimengerti maupun urusan keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa penting untuk seorang pemimpin menerapkan *servant leadership* kepada pegawainya. Ketika karyawan merasa diperhatikan, diberi fasilitas, diberi kemudahan dalam bekerja, atasan peka atas apa yang sedang dihadapi pegawai, atasan mementingkan kebutuhan para pengikutnya. Hal itu akan mendorong pegawai dalam membangun dan memunculkan perilaku kerja inovatif yang berdampak pada kemajuan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu.

Psychological empowerment berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, artinya bahwa semakin tinggi rasa kebermaknaan pegawai pada pekerjaannya serta pegawai merasa yakin dan percaya atas kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan maupu tugas yang diberikan. Maka, semakin tinggi kesanggupan karyawan dalam memunculkan ide-ide inovatif untuk diterapkan dalam Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Hal ini disebabkan karena tingkat keyakinan pegawai Dinas PUPR akan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya sudah cukup optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Afsa *et al.* (2014) yang menemukan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Suatu perusahaan yang memberi perhatian lebih pada pemberdayaan karyawan akan memicu tumbuhnya perilaku inovatif pada karyawan (Yildiz *et al.*, 2017).

Pendapat tersebut juga sesuai dengan Amalia & Wulansari (2017) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan oleh organisasi dapat lebih memberikan perilaku kerja inovatif. Ketika karyawan diberdayakan, mereka menemukan pekerjaan mereka bermakna yang memberi mereka motivasi intrinsik yang pada akhirnya mengarah pada perilaku kerja yang inovatif (Laschinger *et al.*, 2004).

Hasil wawancara setelah mendapatkan hasil kuesioner yaitu karyawan belum begitu sepenuhnya merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan saat ini begitu berarti bagi mereka. Hal tersebut dikarenakan ada beberapa pegawai yang jurusannya justru berbanding terbalik dengan posisi pekerjaan mereka saat ini. Selain itu, tingkat keyakinan pegawai akan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas reguler juga belum optimal. Salah satu faktor yang menyebabkan hal itu terjadi yaitu karena pemberian pelatihan yang belum begitu optimal. Alangkah lebih baiknya jika Dinas PUPR lebih bisa memperhatikan pemberian pelatihan kepada para pegawainya. Tidak hanya itu, mengedepankan fasilitas kerja yang baik bisa menjadi pendorong semangat kerja pegawai, sehingga bisa memunculkan inovasi baru baik dalam bentuk ide maupun variasi dalam bekerja.

Person-organization fit berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*. Semakin tinggi *person-organization fit* pegawai terhadap Dinas PUPR Provinsi Bengkulu maka akan mendorong karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan akan meningkatnya keterlibatan perusahaan dalam memberikan pekerjaan yang berarti dan sesuai dengan kemampuan karyawan serta pemberdayaan yang sesuai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Gregory *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berhubungan positif terhadap *psychological empowerment*. Kesamaan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi berarti bahwa individu menemukan nilai dalam pekerjaan mereka dan kebermaknaan ini dapat menghasilkan kepuasan yang lebih besar dan kontrol untuk memulai perubahan, perilaku inovatif dan hasil positif jika mereka diberdayakan secara psikologis (Parker & Collins, 2010).

Pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu merasakan kesesuaian dengan organisasi ketika tujuan bekerja mereka sama dengan tempat dimana ia bekerja. Tidak hanya itu, kebijakan yang diterapkan di Dinas PUPR, penilaian yang diberikan baik atasan maupun rekan kerja, pemberian upah yang sesuai, kesesuaian norma maupun prinsip kerja yang sama dengan Dinas PUPR akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika sudah merasakan kesesuaian, maka akan ada rasa aman dan nyaman dalam bekerja yang artinya Dinas PUPR telah memberikan pekerjaan yang berarti dan sesuai dengan kemampuan karyawan serta memberikan pemberdayaan, baik itu dalam bentuk pelatihan, pelayanan, maupun kesediaan waktu untuk mendengarkan keluhan kesah para pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Dinas PUPR harus sering melakukan *sharing session* bersama pegawai. Atasan juga dapat mencari tahu penyebab ketika pegawai merasa tidak sesuai dengan Dinas tersebut. Berikan masukan dan arahan agar mereka merasa dihargai dalam organisasi tersebut.

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Newman *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara pemimpin yang melayani (*servant leadership*) dan pemberdayaan psikologis. Selanjutnya, Dinas PUPR Provinsi Bengkulu selalu berusaha memberikan pelayanan

terhadap pegawainya. Pemenuhan kebutuhan pegawai seperti lingkungan kerja yang aman, tempat bekerja yang nyaman yang dilengkapi AC, peralatan kantor yang lengkap, kantin, dan juga tempat beribadah. Mementingkan kepentingan pegawai sudah menjadi tugas pemimpin Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Namun, untuk saat ini pemberian pelatihan kepada para pegawai belum begitu optimal. Dilihat dari situasi yang ada di Dinas PUPR, bahwa sebagian karyawan masih ada yang jurusannya berbanding terbalik dengan pekerjaannya saat ini. Adapun hal yang dapat dilakukan Dinas PUPR untuk meningkatkan *psychological empowerment* pegawai yaitu dengan memberikan pelatihan setiap bulannya kepada pegawai, membuat *team work* serta melibatkan semua pegawai dalam *team work*, melatih dan mengajari pegawai yang masih kurang dalam pengetahuan dan juga keterampilan. Ketika atasan memberikan pelayanan yang baik, maka pegawai akan merasa bahwa pekerjaan mereka saat ini begitu berarti bagi diri mereka dan mereka merasakan manfaat lebih bagi diri mereka. Hal tersebut akan meningkatkan *psychological empowerment* pegawai.

Psychological empowerment secara tidak langsung mampu memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Afsar & Badir (2016) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh *person-organization fit* pada perilaku kerja inovatif. Selanjutnya, Afsar *et al.* (2014) menemukan temuan yang sejenis yang mengatakan bahwa pemberdayaan psikologi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya semakin karyawan mampu menciptakan motivasi untuk dirinya sesuai konsep pemberdayaan psikologi, maka hal itu akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Kesesuaian tujuan yang dirasakan pegawai Dinas PUPR menimbulkan adanya rasa kebermaknaan dan keyakinan bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Sehingga hal tersebut dapat meningkatkan peluang yang besar untuk memunculkan gagasan atau ide yang inovatif. pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu yang mampu memberdayakan diri secara psikologis akan lebih merasa percaya diri akan kemampuan untuk menciptakan suatu hal yang baru dan berguna bagi Dinas PUPR serta merasa memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap Dinas PUPR. Hal ini akan membuat pegawai melibatkan diri dalam menghadapi setiap masalah dengan mencari solusi atas permasalahan yang ada.

Psychological empowerment secara tidak langsung mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yurika & Rosita (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis mampu memediasi pengaruh *servant leadership* pada perilaku kerja inovatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Krog & Govender (2015). Penelitian lain telah menemukan bahwa peran mediasi *psychological empowerment* dalam gaya kepemimpinan yang berbeda dengan hasil tingkat individu atau kelompok (Afsar *et al.*, 2014; Avolio, *et al.*, 2004). Sousa & Dierendonck (2014) menemukan bahwa *psychological empowerment* sebagai mediator antara *servant leadership* dengan *innovative work behavior*.

Peran seorang pemimpin yaitu memfasilitasi pegawai dalam melakukan inovasi. Atasan Dinas PUPR berusaha memberikan pelayanan kepada pegawai, seperti tempat kerja yang aman dan nyaman, fasilitas yang mendukung seperti kipas angin dan disediakan tempat sholat. Ketika pemimpin menekankan pada pelayanan dan mengedepankan pengikutnya. Hal tersebut akan membuat pengikut dapat mengembangkan sikap melayani juga. *Servant*

leadership akan memunculkan timbulnya motivasi intrinsik individu untuk memunculkan ide yang inovatif bagi kemajuan Dinas PUPR Provinsi Bengkulu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *person-organization fit* yang dirasakan pegawai pada Dinas PUPR Provinsi Bengkulu, maka semakin rendah *innovative work behavior* yang diberikan pegawai terhadap Dinas PUPR Provinsi Bengkulu. Kedua, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* yang diberikan Dinas PUPR kepada pegawai, maka semakin tinggi *innovative work behavior* pegawai.

Ketiga, *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological empowerment* pegawai Dinas PUPR Provinsi Bengkulu, maka semakin tinggi *innovative work behavior* pegawai. Keempat, *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *person-organization fit* pegawai terhadap Dinas PUPR Provinsi Bengkulu maka semakin tinggi *psychological empowerment* pegawai. Kelima, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* Dinas PUPR Provinsi Bengkulu terhadap pegawai, maka semakin tinggi *psychological empowerment* pegawai.

Keenam, *psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *innovative work behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological empowerment* yang diberikan, *person-organization fit* terhadap *innovative work behavior* semakin kuat. Ketujuh, *psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *servant leadership* pada *innovative work behavior*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological empowerment* yang diberikan, maka akan mempengaruhi *person-organization fit* terhadap *innovative work behavior* pegawai.

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu pertama, Dinas PUPR dapat memberikan penilaian yang bersifat membangun dan mendukung gagasan yang diberikan pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai, mereka akan merasakan adanya kecocokan dengan organisasi. Tingkat kecocokan inilah yang nantinya akan memicu pegawai untuk menghasilkan ide atau metode kerja yang berbeda. Kedua, Dinas PUPR Provinsi Bengkulu lebih dapat memperhatikan peran seorang pemimpin, khususnya dalam pemberian pelayanan kepada para pegawai. Dinas PUPR dapat memberikan pelatihan untuk menambah *skill* karyawan dan melatih menjadi pekerja yang profesional.

Ketiga, Dinas PUPR Provinsi Bengkulu dapat melakukan *sharing session* untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab mengapa pegawai belum begitu merasakan berartinya pekerjaan mereka saat ini. Keempat, Dinas PUPR Provinsi Bengkulu dapat memberikan tindak lanjut terhadap pegawai yang jurusannya berbanding terbalik dengan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pelatihan dan motivasi

atau menempatkan pegawai tersebut sesuai dengan jurusan atau searah dengan jurusan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013). Processs of employee empowerment (concept and dimensions). *Kuwait Bab Jurnal Arab Bisnis dan Tinjauan Manajemen*, 2(11), 1-9.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior, *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behavior. *Journal of Chinese Human Resources Management (JCHRM)*, 7(1), 5-26.
- Amalia, S. R., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh person-organization fit terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis sebagai mediasi pada karyawan KPPS di semarang. *Management Analysis Journal*, 6(2), 223-232.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004). Greats leaders teach exemplary followership and serve as servant leaders. *The Journal of the American Academy of Business*, 4(1), 143-152.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Bennet, L. (2001). *International organization, principle and issue*. Prentice Hall Inc.
- Conger, J. A., & Kanungu, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Faraz, N. A., Mughtal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Iqbal, M. K. (2019). The impact of servant leadership on employees' innovative work behavior-mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10-21.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T., (2010). The mediating role of psychological on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Hoveida, R., Salari, S., & Asemi, A. (2011). A study on relationship among servant leadership (SL) and organizational commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 499-504.
- Janssen, O. (2010). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jogiyanto, H. M. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Penerbit Andi.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

- Krog, C. L., & Govender, K. K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behavior: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 712-723.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(4), 527-541.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J. -H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285-298.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Okyireh, M. A. A., & Simpeh, K. N. (2016). Exploring the nature of psychological empowerment of women entrepreneurs in a rural setting in Greater Accra, Ghana. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(6), 138-141.
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behavior: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability*, 11(22), 6273-6291.
- Park, H. Y., Christie, R. L., & Sype, G. E. (2014). Organizational commitment and turnover intention in union and non-union firms. *SAGE Open*, 4(1), 1-11.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Sousa, M. J. C. D., & Dierendonck, D. V. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Surjanti, L. P. N. S., Suryawardana, E., & Triyani, D. (2015). Analisis dampak pembangunan infrastruktur jalan terhadap pertumbuhan usaha ekonomi rakyat di kota Semarang. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 17(2), 82-103.
- Susomrith, P., & Amankwaa, A. (2019). Relationship between job embeddedness and innovative work behaviour. *Management Decision*, 58(5), 864-878.
- Rasheed, A., Lodhi, R. N., & Habiba, U. (2016). An empirical study of the impact of servant leadership on employee innovative work behaviour with the mediating effect of work engagement: Evidence from Banking sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 177.
- Sabila, N. I. (2016). Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit pada Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepercayaan Inovasi sebagai Variabel Mediasi.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Wong, P. T., & Page, D. (2003, October). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. In *Proceedings of the servant leadership research roundtable* (Vol. 1, No. 11, pp. 1-13).
- Yildiz, B., Uzun, S., & Semih, S. (2017). Drivers of innovative behaviours: The moderator roles of perceived organizational support and psychological empowerment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 341-360.
- Yurika, E., & Rosita, S. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap perilaku inovatif dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel intervening pada dinas energi dan sumber daya mineral provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 11(3).
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

