

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* PADA
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN MEDIASI
GANDA *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *INFORMAL
KNOWLEDGE SHARING* SERTA MODERASI
*WORKPLACE FRIENDSHIP***

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh :
Dani Rizana
21931005

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* PADA
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DENGAN MEDIASI
GANDA *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *INFORMAL
KNOWLEDGE SHARING* SERTA MODERASI
*WORKPLACE FRIENDSHIP***

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam
Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh :
Dani Rizana
21931005

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
TAHUN 2025**

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan Ujian Tertutup Disertasi dan Review Artikel, yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Dani Rizana**

Nomor Mahasiswa: 21931005

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* PADA *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DENGAN MEDIASI GANDA *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *INFORMAL KNOWLEDGE SHARING* SERTA MODERASI *WORKPLACE FRIENDSHIP*

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,


(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.)

Co Promotor,


(Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si., Psi.)


Penguji I,


(Prof. Dr. Ika Nurul Qamari, S.E., M.Si.)

Penguji II,


(Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.)

Penguji III,


(Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar)

Mengetahui,

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :



Promotor



(Prof. Dr. Muafi, S.E, M.Si.)

Co Promotor



(Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si., Psi.)

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, September 2025



Penulis

Dani Rizana

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya. Dengan izin-Nya, disertasi berjudul “Pengaruh *Psychological Empowerment* pada *Innovative Work Behavior* dengan Mediasi Ganda *Psychological Safety* dan *Informal Knowledge Sharing* serta Moderasi *Workplace Friendship*” dapat diselesaikan dengan baik.

Disertasi ini disusun dengan tujuan menganalisis peran konsep *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan UMKM. Penulis berharap karya ini mampu memberikan kontribusi positif, baik secara teoretis maupun praktis, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Terselesaikannya disertasi ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan, serta kontribusi berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., dan Bapak Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si., Psi, selaku Promotor dan Co-Promotor, yang telah dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan hingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Prof. Dr. Ika Nurul Qamari, S.E., M.Si, Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., dan Bapak Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar, selaku Ketua dan Tim Penguji yang selalu memberikan masukan dan koreksi sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik
6. Seluruh Dosen dan Staf Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia.
7. Para karyawan dan owner UMKM serta konsultan PLUT KUMKM Jawa Tengah yang telah membantu penulis selama proses pengumpulan data penelitian.
8. Kedua orang tua, istri dan anak serta keluarga besar yang senantiasa mendoakan dan memberikan semangat tanpa henti, sehingga dengan izin

Allah SWT penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar tanpa hambatan yang berarti.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan, mengingat kemampuan dan pengetahuan penulis yang terbatas. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi kesempurnaan karya ilmiah ini di masa mendatang.

Demikian kata pengantar ini penulis sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Oktober 2025
Penulis

Dani Rizana

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUT DEPAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Fenomena Bisnis	18
1.3. Rumusan Masalah	23
1.4. Tujuan Penelitian.....	24
1.5. Kontribusi Hasil Penelitian.....	25
1.6. Originalitas Penelitian	27
BAB II KAJIAN PSUTAKA	29
2.1. Tinjauan Teori	29
2.1.1. <i>Social Exchange Theory (SET)</i>	29
2.1.2. <i>Psychological Empowerment</i>	32
2.1.3. <i>Innovative Work Behavior</i>	39
2.1.4. <i>Psychological Safety</i>	49

2.1.5.	<i>Informal Knowledge Sharing</i>	53
2.1.6.	<i>Workplace Friendship</i>	60
2.2.	Hubungan Antar Variabel.....	67
2.3.	Model Empiris	83
2.4.	Hipotesis	83
BAB III METODE PENELITIAN.....		85
3.1.	Desain Penelitian	85
3.2.	Pengukuran Variabel	87
3.3.	Instrumen atau Alat Pengumpulan Data.....	89
3.4.	Data dan Teknik Pengumpulan Data	90
3.6.1	Jenis Data	90
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data.....	90
3.5.	Populasi dan Sampel.....	91
3.7.1	Populasi	91
3.7.2	Sampel.....	92
3.6.	Teknik Analisis.....	93
3.6.1	Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	94
3.6.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	96
3.6.3	Pengujian Hipotesis.....	98
3.6.4	Pengujian Variabel Mediasi	99
3.6.5	Pengujian Variabel Moderasi.....	101
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		103
4.1.	Gambaran Umum Responden.....	103
4.2.	Analisis Deskriptif.....	104
4.3.	Analisis Statistik.....	116

4.4. Pembahasan	149
BAB V SIMPULAN	189
5.1. Simpulan.....	189
5.2. Keterbatasan	192
5.3. Implikasi.....	193
5.3.1 Implikasi Praktis.....	193
5.3.2 Implikasi Teoritis.....	195
DAFTAR PUSTAKA	199
LAMPIRAN	216

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Riset Gap Pengaruh.....	7
Tabel 2. 1. Definisi Konsep Perilaku Kerja Inovatif.....	41
Tabel 2. 2. Definisi Konsep Psychological Safety.....	52
Tabel 2. 3. Definisi Konsep Informal Knowledge sharing	60
Tabel 2. 4. Definisi Konsep workplace friendship.....	66
Tabel 2. 5. Karakteristik Nilai workplace friendship.....	67
Tabel 3. 1. Paradigma Ilmiah.....	86
Tabel 3. 2. Pengukuran Variabel.....	87
Tabel 4. 1. Profil Responden.....	105
Tabel 4. 2. Tabel Deskriptif Variabel Penelitian.....	111
Tabel 4. 3. Common Bias Method	117
Tabel 4. 4. Tabel Outer Loading Estimasi Pertama	119
Tabel 4. 5. Outer Loading Dimensi.....	120
Tabel 4. 6. Reliabilitas	121
Tabel 4. 7. Tingkat Validitas Konvergen	122
Tabel 4. 8. Fornell Lacker Variabel	123
Tabel 4. 9. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	123
Tabel 4. 10. Outer Loading Item (Respesifikasi).....	126
Tabel 4. 11. Outer Loading Dimensi (respesifikasi).....	127
Tabel 4. 12. Uji Reliabilitas Respesifikasi.....	128
Tabel 4. 13. AVE Respesifikasi	129
Tabel 4. 14. Fornell lacker Respesifikasi	130
Tabel 4. 15. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) respisifikasi	130
Tabel 4. 16. Inner VIF.....	132
Tabel 4. 17. Pengujian Hipotesis Direct Effect.....	133
Tabel 4. 18. F square	139
Tabel 4. 19. R square.....	141
Tabel 4. 20. Q square Predict	142
Tabel 4. 21. SRMR (<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>).....	143
Tabel 4. 22. PLS Predict	144

Tabel 4. 23. PLS MGA (Multigroup Analysis) berdasarkan jenis kelamin.....	146
Tabel 4. 24. PLS MGA (Multigroup Analysis) berdasarkan Jenis Usaha	147
Tabel 4. 25. PLS MGA (Multigroup Analysis) berdasarkan Lama Bekerja.....	147
Tabel 4. 26. PLS MGA (Multigroup Analysis) berdasarkan Usia.....	148

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Model Empiris.....	83
Gambar 3. 1. Hubungan antara Variabel Independen, Mediator, dan Dependen	100
Gambar 4. 1. Diagram. Evaluasi Outer Model PLS (Estimasi Pertama)	118
Gambar 4. 2. Diagram Outer Model PLS (respesifikasi).....	125
Gambar 4. 3. Diagram Pengujian Hipotesis	135
Gambar 4. 4. Diagram simple slop Moderasi WF x IKS → IWB	136
Gambar 4. 5. Diagram simple slop Moderasi WF x PSF → IWB	137
Gambar 4. 6. Diagram simple slop Moderasi WF x PSF → IKS	138

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	218
Lampiran 2 Profil Responden Penelitian.....	221
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden.....	229

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* dengan mempertimbangkan peran *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* sebagai variabel mediasi serta *workplace friendship* sebagai variabel moderasi.

Metode: Penelitian ini melibatkan 433 karyawan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Jawa Tengah. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). *Grand theory* yang digunakan adalah *Social Exchange Theory* (SET), yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik dalam interaksi kerja.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, *psychological safety*, dan *informal knowledge sharing*. Selanjutnya, *psychological safety* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior*. Demikian pula, *informal knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Analisis mediasi mengungkap bahwa *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* memediasi pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*. Pada sisi moderasi, *workplace friendship* memperkuat pengaruh *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*. Namun, *workplace friendship* tidak memoderasi hubungan antara *psychological safety* maupun *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*.

Orisinalitas: Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur dengan mengintegrasikan *psychological empowerment*, *psychological safety*, *informal knowledge sharing* dan *workplace friendship* ke dalam satu kerangka model empiris pada konteks UMKM. Studi ini memperluas penerapan *Social Exchange Theory* (SET) dalam memahami perilaku inovatif karyawan sektor UMKM, yang sebelumnya lebih banyak diteliti pada sektor korporasi besar atau organisasi formal.

Keterbatasan: Penelitian ini terbatas pada sampel karyawan UMKM di Jawa Tengah sehingga generalisasi hasil masih perlu diuji pada konteks wilayah, sektor, atau jenis organisasi yang berbeda. Selain itu, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* belum mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang. Penelitian lanjutan diharapkan dapat menggunakan pendekatan longitudinal maupun memperluas variabel kontekstual lain yang dapat memperkaya pemahaman tentang perilaku kerja inovatif.

Implikasi: Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan mampu mendorong perilaku kerja inovatif secara langsung maupun melalui penciptaan rasa aman psikologis dan berbagi pengetahuan informal. Kehadiran persahabatan di tempat kerja berperan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat transfer pengetahuan, meskipun tidak berimplikasi langsung pada peningkatan perilaku inovatif. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan *Social Exchange Theory* dalam konteks UMKM serta implikasi praktis bagi manajer dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan, rasa aman psikologis, dan budaya berbagi pengetahuan.

Kata Kunci: *Informal knowledge sharing, innovative work behavior, psychological empowerment, psychological safety, social exchange theory, workplace friendship.*

ABSTRACT

Purpose: This study aims to examine the effect of psychological empowerment on innovative work behavior by considering the role of psychological safety and informal knowledge sharing as mediating variables and workplace friendship as a moderating variable.

Method: The study involved 433 employees of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Central Java. Data were analyzed using the Structural Equation Modeling approach with Partial Least Squares (SEM-PLS). The grand theory applied is Social Exchange Theory (SET), which emphasizes the importance of reciprocal relationships in workplace interactions.

Findings: The results reveal that psychological empowerment has a positive and significant effect on innovative work behavior, psychological safety, and informal knowledge sharing. Furthermore, psychological safety significantly influences both informal knowledge sharing and innovative work behavior. Similarly, informal knowledge sharing significantly affects innovative work behavior. Mediation analysis indicates that psychological safety and informal knowledge sharing mediate the effect of psychological empowerment on innovative work behavior. Regarding moderation, workplace friendship strengthens the effect of psychological safety on informal knowledge sharing. However, workplace friendship does not moderate the relationship between psychological safety and innovative work behavior, nor between informal knowledge sharing and innovative work behavior.

Originality: This study contributes to the literature by integrating psychological empowerment, psychological safety, informal knowledge sharing, and workplace friendship into a single empirical framework within the MSME context. It extends the application of Social Exchange Theory in explaining employees' innovative behavior in MSMEs, which has been less explored compared to large corporations or formal organizations.

Limitations: The study is limited to MSME employees in Central Java, thus the generalization of findings should be tested in different regions, sectors, or organizational contexts. Moreover, the cross-sectional design restricts the ability to capture the dynamic relationships among variables over time. Future studies are encouraged to employ longitudinal approaches and explore additional contextual variables to enrich the understanding of innovative work behavior.

Implications: The findings highlight that psychological empowerment promotes innovative work behavior both directly and indirectly through enhanced psychological safety and informal knowledge sharing. Workplace friendship serves as a contextual factor that facilitates knowledge transfer, although it does not directly impact innovative behavior. These findings provide theoretical contributions to the development of Social Exchange Theory in the MSME context and offer practical implications for managers in fostering empowerment, psychological safety, and a culture of knowledge sharing.

Keywords: Informal knowledge sharing, innovative work behavior, psychological empowerment, psychological safety, social exchange theory, workplace friendship.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan untuk tetap melangsungkan usahanya. Dalam pandangan *knowledge-based view* Grant (1996), inovasi merupakan proses implementasi pengetahuan di perusahaan dalam rangka menciptakan produk baru (Storici, 2011). Pengetahuan mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan karena melalui serangkaian pengetahuan dan keterampilan inilah perusahaan mampu menciptakan inovasi (Nonaka, 1995). Beberapa peneliti mendefinisikan inovasi sebagai proses menerjemahkan ide (atau penemuan) menjadi barang dan jasa yang memiliki nilai tambah (Krizaj & Brodnik, 2012). Selain itu, Crossan and Apaydin (2010) menggaris bawahi bahwa inovasi adalah suatu proses yang berfokus pada pengembangan dan aplikasi aktual dari ide kreatif.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Aziz & Samad, 2016; Herrera, 2015; Negassi et al., 2019) serta meningkatkan kinerja perusahaan (Rashiti et al., 2017; Rubera et al., 2016). Hal ini disebabkan perusahaan yang inovatif mampu merespon tantangan lebih cepat dan lebih baik dalam mengeksplorasi peluang yang muncul. Keberhasilan inovasi organisasi sangat bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut (De Jong & Den Hartog, 2007). Penciptaan produk baru didukung oleh pengetahuan, pengalaman, kreativitas dan kompetensi individu karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran

berkelanjutan (*continuous learning*) untuk menciptakan ide (Castaneda & Cuellar, 2020) Hal ini berarti bahwa untuk menjadi inovatif, setiap organisasi perlu secara aktif mendorong seluruh anggota organisasi untuk terlibat dalam aktivitas inovasi.

Innovative work behavior (IWB) muncul sebagai suatu bentuk inovasi pada tingkat individu. IWB adalah perilaku individu yang meliputi beberapa tahapan, yaitu *idea generating*, *idea promotion* dan *idea realization* (Onne, 2000). IWB bukan hanya sebuah intensi individu untuk membangkitkan ide baru, tetapi juga memperkenalkan dan mengaplikasikan ide tersebut dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas *problem solving* serta meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (Prieto & Santana, 2014)

Beberapa penelitian telah meneliti faktor yang berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, diantaranya dukungan terhadap inovasi (Jenssen, 2015), kepemimpinan (Masood & Afsar, 2017), komitmen (Mustafa et al., 2022), karakteristik pekerjaan (Černe et al., 2017), dan *workplace friendship* (Cao & Zhang, 2020). Memahami faktor-faktor yang memengaruhi IWB di kalangan karyawan UMKM di Indonesia sangat penting untuk memperkuat posisi mereka dalam pasar yang semakin kompetitif.

Berdasarkan hasil *review* penelitian sebelumnya, diketahui bahwa perilaku inovatif karyawan memiliki peranan yang vital dalam keberhasilan inovasi perusahaan. Oleh karena itu, untuk mendukung perilaku kerja inovatif, setiap individu perlu merasakan kebebasan, keleluasaan, kemandirian dan tanggungjawab dalam mengerjakan pekerjaan serta dalam pengambilan

keputusan (Demircan & Ert, 2010). Dalam hal ini pemberdayaan menjadi faktor kunci yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif individu di tempat kerja (Berraires et al., 2014)

Penelitian sebelumnya telah mengkategorikan pemberdayaan menjadi dua pendekatan, yaitu pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) dan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) (Seibert et al., 2011). Pemberdayaan struktural lebih fokus pada peningkatan kekuatan pengambilan keputusan individu yang berupa akses terhadap peluang, informasi, sumber daya, dukungan dan kekuasaan (formal dan informal) (Laschinger & Finegan, 2005). Sedangkan *psychological empowerment* (PE) atau disebut juga sebagai *self-empowerment* lebih fokus pada persepsi kognitif individu terkait kebebasan dalam organisasi, keadaan psikologis atau motivasional (Seibert et al., 2011).

Penelitian ini lebih memfokuskan pada peran pemberdayaan psikologis dalam meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja. Menurut Ren et al., (2015) perilaku inovatif pada individu penting untuk diteliti melalui pendekatan perspektif psikologis yang merupakan faktor internal individu. Pemberdayaan psikologis merupakan konstruk motivasional yang memiliki empat kognisi tentang orientasi individu dan perannya di pekerjaan yaitu *meaning*, *competence*, *impact* dan *self determination* (Spreitzer, 1995). Makna (*meaning*) adalah kebermaknaan yang didasari kesesuaian nilai individu dengan tempat kerjanya (Thomas & Velthouse, 1990). Kompetensi (*competence*) adalah perasaan keyakinan individu tentang kemampuannya

untuk menyelesaikan pekerjaan dengan keterampilan yang dimiliki (Bandura, 1986). Dimensi *impact* diartikan sebagai sejauh mana seorang individu dapat membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi (Ashforth, 1989); sementara penentuan nasib sendiri (*self determination*) adalah otonomi dalam inisiasi perilaku kerja dan membuat keputusan tentang pekerjaan (Deci et al., 1989).

Menurut Stam (2010) persepsi karyawan tentang pemberdayaan berhubungan positif dengan perilaku inovatif. Pemberdayaan psikologis secara positif mempengaruhi keterlibatan proses kreatif, dan efektivitas manajerial (Zhou & Chen, 2021). Karyawan dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi, merasakan penghargaan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan perilaku kerja yang inovatif (Laschinger & Finegan, 2005). Selain itu, seorang individu dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi, merasa memiliki otonomi dan kebebasan untuk terlibat dalam proses pembelajaran dan mengembangkan ide baru (Nagarajan et al., 2005). Dalam konteks penelitian di UMKM pemberdayaan psikologis memiliki peranan yang sangat vital. Pemberdayaan psikologis mampu menjadi kekuatan individu (*personal resources*) yang dapat mengeliminasi keterbatasan sumber daya di UMKM (*powerlessness*) serta memotivasi individu untuk lebih inovatif (Rababah, 2017). Oleh karena itu, fungsi pemberdayaan psikologis menjadi sangat penting bagi karyawan di UMKM sebagai *internal resources* yang mendukung inovasi perusahaan.

Salah satu cara yang berhasil bagi perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka adalah melalui stimulasi inovasi dan *innovative work behavior*. Itulah sebabnya bisnis kontemporer berupaya mendorong karyawannya untuk inovatif dan kreatif. Dunia usaha cenderung mempekerjakan karyawan yang menunjukkan karakteristik tersebut karena kemampuan tersebut memengaruhi kapasitas inovatif organisasi (Lukes & Stephan, 2017). Dalam istilah yang lebih sederhana, inovasi organisasi adalah “keberhasilan implementasi ide-ide kreatif dalam organisasi” (Amabile, 1988). Kebanyakan penelitian sejauh ini mengamati inovasi organisasi dari sisi manajerial dan bukan dari sisi karyawan. Laursen and Foss (2014), berpendapat bahwa manusia adalah kunci keberhasilan atau kegagalan, sementara Getz and Robinson, (2003) menunjukkan bahwa sebagian besar ide dalam suatu organisasi dihasilkan oleh karyawan yang inovatif. Oleh karena itu, investasi pada sumber daya manusia dan memupuk budaya inovatif dalam organisasi memainkan peran besar dalam memfasilitasi inovasi. Pada prinsipnya, inovasi melalui karyawan dicapai melalui apa yang kita sebut dengan perilaku kerja inovatif. Karyawan yang diberdayakan secara psikologis tentu saja memiliki keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan dapat membentuk peran dan perspektif kerja inovatif (Rafique et al., 2021). Karena karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih percaya diri dalam mengeksplorasi dan mengimplementasikan ide-ide baru. Penelitian yang mendalam dapat mengungkap mekanisme spesifik bagaimana

psychological empowerment (PE) berkontribusi terhadap IWB, yang masih menjadi pertanyaan dalam banyak penelitian saat ini (Zhang & Bartol, 2010).

Setelah dilakukan review terkait penelitian yang menghubungkan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif, terbukti telah ditemukan hasil penelitian yang tidak konsisten (*research gap*). Jung et al., (2003) melakukan riset di Negara Taiwan dan hasilnya menunjukkan pemberdayaan berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif. Alasan logis hasil penelitian ini adalah ketika karyawan merasakan pemberdayaan psikologis, terkadang tidak percaya diri dalam menentukan target kerja serta masih membutuhkan arahan tentang bagaimana cara untuk menyelesaikan pekerjaan, baik oleh pemilik maupun rekan kerja. Hal ini juga disebabkan dalam proses inovasi, implementasi ide mengandung resiko kegagalan yang perlu diantisipasi oleh karyawan.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Kmiecik et al. (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif di UMKM. Menurutnya, "*there is an insubstantial body of empirical studies that demonstrate the role of employee empowerment in innovation in SME*" yang artinya belum ada hasil penelitian empiris yang mampu menjelaskan peran pemberdayaan terhadap inovasi di UMKM dan gap penelitian ini masih membutuhkan kajian penelitian selanjutnya. Dalam perspektif budaya, Ertürk, (2012) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kultur masyarakat yang memiliki *power distance* yang tinggi pemberdayaan yang dipersepsikan karyawan tidak akan berdampak signifikan terhadap inovasi. Dibutuhkan

mekanisme yang mampu mengantisipasi pengaruh kultur *power distance* dalam konteks hubungan pemberdayaan dengan inovasi.

Gambaran mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu dipaparkan pada

Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Riset Gap Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Judul	Sampel dan Method	Hasil
Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Inovatif di tempat Kerja	(Aydin, 2016)	<i>The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey</i>	257 employee (engineers ,architects and designer Survey (cross section)	1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap innovative work behavior. 2. Pemberdayaan psikologis memediasi (partial mediation) hubungan antara <i>creative climate</i> terhadap perilaku inovatif.
	(Saboor et al., 2017)	<i>Linking empowerment and capability development with innovative behavior: testing amoderating model of employee's creative self-efficacy</i>	200 software developers , Survey (cross section)	1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. 2. Ketika <i>creative self efficacy</i> tinggi, karyan menjadi lebih inovatif.
	(Masood & Afsar, 2017)	<i>Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff</i>	1470 Nurses In public sector hospitals, Survey (cross section)	Pemberdayaan psikologis dan <i>knowlegde sharing</i> berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif perawat.
	(Rhee et al., 2017)	<i>Organizational structure and employees' Innovative behavior: the</i>	750 employee in high skill manufacture company, Survey	1. Pemberdayan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. 2. Formalization berpengaruh negative terhadap perilaku inovatif

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Judul	Sampel dan Method	Hasil
		<i>mediating role of empowerment.</i>	<i>(cross section)</i>	
	(Rafique et al., 2021)	<i>The dimensional linkage between public service motivation and innovative behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment</i>	<i>346 faculty members of public sector universities located in provincial capitals of Pakistan (cross section)</i>	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif
	(Yasir et al., 2021)	<i>An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment</i>	<i>769 employees of SMEs (cross section)</i>	Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif
	(Alwali, 2024)	<i>Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions</i>	<i>497 responses faculty members in Iraqi institutions of higher education</i>	Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap innovative work behavior
	(Sheeba & Christopher, 2024)	<i>The role of psychological empowerment dimensions in promoting innovative work behaviours via creative self-efficacy in the Indian automobile industry</i>	<i>500 research and development (R&D) staff</i>	1. keempat dimensi Pemberdayaan psikologis secara positif memengaruhi kemampuan inovatif 2. the competence and self-determination components of psychological empowerment significantly affect employees' creativity
Pemberdayaan Psikologis Tidak	(Jung et al., 2003)	<i>The role of transformational</i>	<i>1500 employee in elec-</i>	1. Transformational leadership dan support for innovation

Kesenjangan Penelitian	Peneliti	Judul	Sampel dan Method	Hasil
Berpengaruh Terhadap Perilaku Inovatif di tempat Kerja		<i>leadership in enhancing innovation: Hypotheses and some preliminary findings.</i>	<i>tronic dan telecommu nication company, Survey (cross section)</i>	berpengaruh positif terhadap inovasi karyawan. 2. Pemberdayaan psikologis berpengaruh negatif terhadap inovasi.
	(Singh & Sarkar, 2012)	<i>The Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior A Multi Dimensional Analysis With Job Involvement as Mediator</i>	401 women primary school teachers, Survey (cross section)	1. <i>Impact</i> dan <i>competence</i> tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif. 2. <i>Self determination</i> dan <i>meaning</i> berpengaruh terhadap perilaku inovatif.
	(Ertürk, 2012)	<i>Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust</i>	518 employee in manufacturing industry, Survey (cross section)	1. Dimensi <i>meaning</i> , <i>competence</i> dan <i>impact</i> berpengaruh positif terhadap inovasi. 2. Dimensi <i>self determination</i> tidak berpengaruh terhadap inovasi.
	(Kmiecia k et al., 2012)	<i>Innovativeness, empowerment and IT capability: evidence from SMEs</i>	109 employee in SME, Survey (cross section)	Pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap innovative work behavior.
	(Helmy et al., 2019)	<i>Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs</i>	<i>Questionnaires were distributed to 500 employees from 50 SMEs</i>	1. Dimensi <i>meaning</i> , <i>self determination</i> dan <i>competence</i> berpengaruh positif terhadap inovasi. 2. Dimensi <i>impact</i> tidak berpengaruh terhadap inovasi.

Tabel 1.1 telah menggambarkan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang telah diungkapkan, peneliti menduga terdapat pengaruh tidak langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif yang memungkinkan untuk memasukkan variabel mediasi dan atau moderasi sebagai solusi riset gap (Ferdinand, 2014). Penelitian ini menguji variabel mediasi sebagai solusi atas inkonsistensi hasil penelitian yang menghubungkan pemberdayaan psikologis dan perilaku inovatif.

Terdapat beberapa argumentasi yang melandasi pembentukan model teoritis baru serta pemilihan *Informal knowledge sharing* sebagai variabel pemediasi. Pertama, beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* selama ini menjadi variabel yang memediasi penelitian yang terkait dengan inovasi (Anser et al., 2022; Herlina et al., 2023; Thneibat, 2024). Selain itu, *knowledge sharing* juga terbukti secara langsung dapat meningkatkan *individual innovation*, *absorptive capacity* dan *innovativeness* (Hau et al., 2013; Liao et al., 2007; Yeşil & Dereli, 2013). Berdasarkan penjelasan tersebut, menjadi penting untuk memasukkan variabel *informal knowledge sharing* sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Akan tetapi, Sheng Wang & Noe (2010) menyatakan bahwa konsep *informal knowledge sharing* selama ini masih dalam “*pandora box*” atau ketidakpastian definsi dan konsep yang jelas sehingga membutuhkan kajian penelitian lebih lanjut, terutama untuk level individu (Lee et al., 2013; Schneckenberg et al., 2015).

Sejalan dengan pendapat Sergeeva and Andreeva (2016) menyatakan bahwa *informal knowledge sharing* tidak terjadi pada situasi yang vakum, akan tetapi melekat atau tertanam pada konteks dimana aktivitas tersebut terjadi (Wenger, 1998), konteks atau *setting* UMKM menjadi faktor penting untuk memberikan warna baru dalam pengembangan konsep *informal knowledge sharing*.

Argumentasi yang kedua adalah perilaku *informal knowledge sharing* sangat tergantung pada persepsi individu terhadap interaksi sosial di dalam organisasi (Intezari et al., 2017). Dalam penelitiannya Fernie et al., (2003) memberikan kritik tentang pentingnya konektivitas individu (*high-trust* dan *close relationship*) yang menjadi fitur penting dalam *knowledge sharing*. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kedekatan hubungan antar individu, kepercayaan, hubungan persahabatan (*friendship*) dan pola komunikasi informal menjadi faktor pendorong individu untuk berbagi pengetahuan (Brachos et al., 2007; Nonaka, 1994) Sehubungan dengan pentingnya kualitas interaksi antarindividu sebagai elemen kunci dalam *knowledge sharing*, peneliti menyimpulkan bahwa *informal knowledge sharing* justru terbentuk dan berkembang melalui kualitas interaksi sosial yang tinggi di antara individu dalam organisasi.

Konsep *informal knowledge sharing* sangat penting dan relevan untuk di terapkan di UMKM. Karakteristik yang membedakan antara UMKM dengan perusahaan besar diantaranya adalah struktur organisasi sederhana (*adhocracy*) dan sebagian besar praktik bersifat informal (Dundon & Wilkinson, 2009; Nolan & Garavan, 2016). Menurut Dundon and Wilkinson (2009) peneliti

perlu berhati-hati dalam mengimplementasikan instrumen penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep (*blue print*) perusahaan besar. Selama ini penelitian yang fokus pada aktivitas inovasi individu di UMKM masih terbatas dibandingkan dengan perusahaan besar (Stoffers et al., 2020a). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas konsep *informal knowledge sharing* menjadi konsep yang penting untuk meningkatkan perilaku inovatif individu terutama dalam konteks UMKM

Selain *informal knowledge sharing* Keamanan psikologis juga menjadi variable mediasi pemberdayaan psikologis dan inovasi. Argumen yang pertama bahwa Schein and Bennis (1965) menunjukkan bahwa keamanan psikologis memungkinkan anggota untuk melakukan tugas-tugas yang inovatif dan menantang. Untuk menjelaskan mekanisme utama yang mempengaruhi perilaku individu Kahn, (1990) kemudian memperkenalkan definisi keamanan psikologis. Keamanan psikologis adalah salah satu dari tiga pola pikir penting (termasuk makna, keamanan, dan kepraktisan) yang membentuk posisi individu dalam organisasi (Kahn, 1990). Ini adalah persepsi bahwa orang dapat menunjukkan dan mengekspresikan dirinya secara utuh tanpa khawatir akan dampak negatifnya terhadap citra diri, status, atau promosinya. Dalam literatur yang ada, rasa saling percaya dan pengertian di tempat kerja dianggap memiliki pengaruh penting terhadap keamanan psikologis karyawan (Appelbaum et al., 2016; Atkinson, 2004).

Argumentasi yang kedua bahwa keamanan psikologis merupakan faktor penentu bagi individu untuk mengambil tindakan (Kahn, 1990). Ketika

keamanan psikologis di tempat kerja berada pada tingkat tinggi, individu lebih cenderung untuk berinovasi dan mengeksplorasi metode baru karena keamanan psikologis sangat mengurangi ketakutan mereka akan kemungkinan kegagalan, dan akibat negatifnya (Huang et al., 2016). Kemudian, juga memberikan peluang bagi individu untuk menginvestasikan lebih banyak waktu dan tenaga untuk melakukan aktivitas yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki pemberdayaan tinggi merasakan lebih banyak *psychological safety* dalam konteks organisasi. Mereka tidak merasa perlu menginvestasikan sumber daya untuk perlindungan diri atau proses lain untuk mengurangi hilangnya sumber daya menggambarkan bagaimana orang memandang pengambilan risiko dalam hubungan interpersonal dalam konteks tertentu sebagai tempat kerja (Zhou & Chen, 2021). Keamanan psikologis sangat penting bagi individu untuk merasa aman dan mampu mengubah perilaku mereka ketika menghadapi perubahan tantangan organisasi (Edmondson & Lei, 2014b). Keamanan ini juga memberikan kebebasan kepada individu untuk berkonsentrasi pada tujuan kerja dan pencegahan masalah, dibandingkan perlindungan diri (Schein, 1993). Individu dengan keamanan psikologis yang rendah lebih mungkin mengalami kehilangan sumber daya. Kurangnya keamanan psikologis dapat membuat karyawan lebih enggan untuk berbicara atau melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan inisiatif mereka (Simonet et al., 2015). Kemudian, untuk menghindari atau mengurangi risiko interpersonal, individu dengan tingkat keamanan psikologis rendah akan lebih berhati-hati di tempat kerja. Saat berkomunikasi dengan pemimpin, mereka

mungkin takut dihukum karena mengatakan atau melakukan hal yang salah, sehingga membutuhkan lebih banyak tenaga dan waktu. Saat berkomunikasi dengan rekan kerja, mereka secara konsisten meragukan motif orang lain dan tujuan yang mendorong perilaku orang lain. Hal ini menimbulkan perasaan curiga, dan perasaan perlunya lebih berhati-hati. Oleh karena itu, kami berasumsi bahwa individu dengan pemberdayaan psikologis di tempat kerja yang tinggi akan merasakan keamanan psikologis yang tinggi. Penelitian ini untuk pertama kalinya memasukkan variabel keamanan psikologis ke dalam hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif. Penelitian sebelumnya, lebih fokus pada dampak dukungan kepemimpinan (Javed et al., 2019), iklim organisasi (Andersson et al., 2020), suara staf (Miao et al., 2020) kepercayaan dan persahabatan (Basit, 2017).

Persahabatan di tempat kerja didefinisikan sebagai hubungan sukarela dan informal antara rekan kerja, yang ditandai dengan saling percaya, menyukai, kedekatan emosional, dan minat atau nilai yang sama (Cao & Zhang, 2020). Hubungan ini memberikan dukungan sosio-emosional (misalnya, persahabatan, empati) dan potensi dukungan instrumental (misalnya, bantuan tugas, nasihat karir) (Shuai Wang, 2022). Persahabatan di tempat kerja berbeda dari hubungan kerja yang murni transaksional atau struktur hierarki formal, yang dicatat karena sifatnya yang spontan dan tidak wajib (Ghosh, 2024). Sebagai forum relasional dengan fungsi sosio-emosional dan instrumental, persahabatan di tempat kerja menghadirkan hubungan informal, intim, dan sukarela antar karyawan. Persahabatan yang terjalin di

lingkungan profesional melampaui sekadar kenalan biasa, karena karyawan yang terlibat merasakan kesamaan dan secara spontan menunjukkan kepercayaan interpersonal, komitmen, dan minat (Durrach, 2023).

Persahabatan di tempat kerja atau *workplace friendship* telah diidentifikasi sebagai faktor sosial penting yang dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif. Sejumlah penelitian menunjukkan hubungan positif langsung antara persahabatan di tempat kerja dan perilaku inovatif. Cao & Zhang (2020) dan Helmy et al. (2020) melaporkan bahwa persahabatan di tempat kerja secara positif terkait dengan perilaku inovatif. Selain itu, *Workplace friendship* dapat memperkuat hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*. Dalam lingkungan kerja yang bersahabat, karyawan merasa lebih aman secara psikologis untuk mengekspresikan ide dan mengambil inisiatif, yang merupakan aspek penting dari perilaku inovatif (Cao & Zhang, 2020). Demikian pula, penelitian oleh Durrach (2023) menemukan bahwa WF memiliki efek positif pada perilaku inovatif melalui peningkatan PS. Dalam lingkungan kerja yang mendukung persahabatan, karyawan merasa lebih percaya diri untuk berbagi ide dan berinovasi. Studi oleh Wen and Wang, (2022) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa *workplace friendship* dapat mengurangi perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui peningkatan *psychological safety*, yang pada gilirannya dapat mendorong perilaku inovatif. Pada studi oleh Cao and Zhang (2020) meneliti hubungan antara *workplace friendship*, *psychological safety*, dan *innovative behavior* di China. Studi ini menemukan bahwa *workplace friendship* berhubungan positif

dengan *innovative behavior*, dan *psychological safety* berperan sebagai mediator antara keduanya. Meskipun studi ini tidak secara eksplisit menguji *workplace friendship* sebagai moderator antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*, temuan ini menunjukkan bahwa kedekatan sosial di tempat kerja dapat memengaruhi rasa aman psikologis dan selanjutnya mendorong perilaku inovatif.

Persahabatan di tempat kerja memainkan peran krusial dalam memperkuat pengaruh *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* melalui pembentukan fondasi kepercayaan dan kenyamanan antar rekan kerja (Cao & Zhang, 2020; Helmy, 2020; Rai & Agarwal, 2018; Sias, 2004). Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan tanpa adanya rasa takut akan konsekuensi negatif (Nguyen, 2021; Wang & Kwek, 2018); kecenderungan ini diperkuat dengan adanya persahabatan di tempat kerja yang erat, karena persahabatan ini menumbuhkan rasa memiliki, dukungan timbal balik, dan komunikasi terbuka, sehingga individu menjadi lebih bersedia untuk bertukar ide, pengalaman, dan wawasan secara informal dengan rekan-rekan yang mereka percayai (Helmy et al., 2020; Mura, 2013).

Workplace friendship memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh *informal knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif. Dalam lingkungan kerja di mana karyawan memiliki ikatan interpersonal yang kuat, pertukaran pengetahuan menjadi lebih lancar dan bermakna, sehingga mendorong terciptanya budaya inovatif. Helmy et al. (2019) menemukan

bahwa *workplace friendship* berpengaruh signifikan terhadap perilaku layanan inovatif karyawan lini depan, baik secara langsung maupun melalui proses pengumpulan pengetahuan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Rizana et al. (2023), yang menunjukkan bahwa *workplace friendship* menciptakan lingkungan kerja kolaboratif yang mendorong interaksi serta pertukaran ide antarpegawai, sehingga meningkatkan IWB. Cao and Zhang (2020) menegaskan bahwa *workplace friendship* memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif, di mana *psychological safety* berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Selain itu, Durrah (2023) menjelaskan bahwa tingkat keakraban yang tinggi di tempat kerja memfasilitasi terbentuknya kepercayaan timbal balik di antara rekan kerja, yang selanjutnya mengurangi rasa khawatir dan meningkatkan kecenderungan untuk berinovasi.

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan nilai lebih (seperti rasa aman, pemberdayaan, pertemanan atau penghargaan), mereka cenderung membalasnya dengan kontribusi yang lebih besar seperti *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Psychological empowerment merujuk pada kondisi psikologis karyawan yang merasa memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Dalam kerangka SET, pemberdayaan ini dianggap sebagai bentuk "imbalan" yang diberikan organisasi kepada

karyawan, berupa kepercayaan dan otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasakan hubungan timbal balik dengan organisasi yang memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar, seperti menghasilkan ide-ide baru atau melakukan pekerjaan dengan cara yang inovatif (Janssen, 2000).

1.2. Fenomena Bisnis

Peran Usaha kecil dan menengah (UKM) dianggap sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan sumber lapangan kerja yang sangat berharga (Roman et al., 2023). Peran penting yang dimainkan oleh usaha kecil dan menengah (UKM) dalam peningkatan kemajuan ekonomi suatu negara telah diakui (Alhakimi & Mahmoud, 2020; Donkor et al., 2018). UKM sangat penting bagi stabilitas perekonomian nasional dan juga memainkan peran kunci dalam pengembangan produktivitas inovasi dan lapangan kerja (Wu et al., 2017).

Disisi lain saat ini kemudahan akses teknologi informasi dan komunikasi tentunya dapat meningkatkan kemampuan usaha kecil untuk membuat alternatif produk yang unik dan sesuai dengan permintaan konsumen (Morgan et al., 2011). Hal ini akan memberikan dampak semakin bertambahnya jumlah usaha rintisan (*start up business*) yang siap bersaing dengan produk perusahaan besar di pasar (Nurchahyo, 2018). Data *global entrepreneurship index* tahun 2022 menyebutkan pertumbuhan jumlah wirausaha baru (*early stage entrepreneur*) sebanyak 3,47 persen. Lebih dari 70 persen para wirausaha baru ini menawarkan produk-produk inovatif yang mampu menciptakan kompetisi

baru dalam lingkungan bisnis. Untuk itu di tengah persaingan yang semakin ketat, setiap jenis usaha harus memikirkan bagaimana dapat meningkatkan kemampuan inovasi untuk menciptakan keunggulan bersaing (Enzing et al., 2011). Di Indonesia, UMKM memiliki peranan signifikan dalam perekonomian, menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, 2020). IWB mencakup aktivitas seperti pengembangan ide, pengenalan inovasi, dan implementasi solusi baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Janssen, 2000).

Inovasi merupakan pendorong utama bagi keberhasilan UMKM. Loo et al., (2023) menyoroti bahwa UMKM yang berinovasi lebih mungkin mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Mereka menekankan perlunya ekosistem yang mendukung kreativitas dan kemajuan teknologi. Adopsi praktik inovatif tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan daya saing di pasar. Inovasi adalah kunci untuk keberhasilan UMKM. Pelaku UMKM yang mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan mengembangkan produk baru memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk terus berinovasi dan mencari cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Dahlan & Fauzi, 2023).

Industri kreatif adalah proses penciptaan, kreatifitas, dan ide dari seseorang atau sekelompok orang yang dapat menghasilkan sebuah karya tanpa mengeksploitasi sumber daya alam serta dapat di jadikan produk ekonomi yang

berpenghasilan. Semakin tumbuhnya UMKM industri kreatif di Indonesia, maka semakin menunjukkan bahwa ekonomi di Indonesia pun mampu untuk berinovasi dan bersaing dengan negara lain. Fashion merupakan salah satu dari banyaknya jenis industri kreatif, yang juga mengalami perkembangan sangat cepat di Indonesia. Ditandai dengan banyaknya orang-orang yang menjadikan fashion sebagai bentuk ekspresi diri untuk menggambarkan keindahan.

Saat ini Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu barometer perkembangan UMKM industri kreatif di Indonesia. Industri kreatif ini diproyeksikan dapat menjadi sumber pertumbuhan ekonomi baru karena Provinsi Jawa Tengah memiliki modal dasar dan ekosistem yang dapat mendukung sebagai pusat pengembangan industri kreatif. Jumlah sektor usaha di Jawa Tengah saat ini tercatat mencapai 4,2 juta unit, terdiri dari usaha mikro 3.776.843 (90,48%), kecil 354.884 (8,50%), menengah 39.125 (0,94%) dan besar 3.358 (0,08%). Statistik ini jelas menunjukkan bahwa usaha mikro-lah yang paling dominan, atau usaha dengan kekayaan bersih tidak lebih dari Rp 50 juta dan omset penjualan tahunan maksimal Rp 300 juta, menurut definisi UU 20/2008 tentang UMKM. Bank Indonesia memprediksi laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Jawa Tengah pada 2023 tumbuh sebesar 4,98 Persen, seiring dengan peningkatan industri unggulan daerah. Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Jawa Tengah pada tahun 2023 mencatat sebanyak 375.492 unit UMKM. UMKM di Jawa Tengah tumbuh berkembang sebagai usaha kreatif.

Salah satu UMKM yang bersaing ketat saat ini adalah UMKM industri kreatif. UMKM industri kreatif tidak bisa lepas dari kreatifitas, sehingga mereka rajin membuat desain produk baru dan melakukan kegiatan promosi yang berhubungan dengan produknya, seperti mengikuti pertunjukan, perlombaan, bazar dan lain-lain. Industri kreatif di Indonesia, khususnya di Jawa Tengah, memiliki potensi yang besar untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di sektor ini adalah rendahnya perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan adanya *power distance* antara karyawan dan pimpinan UMKM yang tinggi menyebabkan perilaku inovatif terhambat (Ertürk, 2012). Padahal perilaku inovatif sangat penting untuk mendorong kreativitas, meningkatkan daya saing, dan menghadapi tantangan pasar yang terus berubah.

Tidak semua UMKM industri kreatif mampu bertahan dan *survive* pada dua tahun awal usahanya. Beberapa usaha UMKM kreatif gagal menghadapi penurunan tingkat kunjungan konsumen dan penjualan produk (Yunus & Ernawati, 2023). Permasalahan yang kerap dihadapi bisnis UMKM industri kreatif adalah persaingan bisnis yang tinggi serta rendahnya kreativitas (Dahlan & Fauzi, 2023). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pemilik UMKM industri kreatif, syarat mutlak agar produk diminati masyarakat adalah dengan menciptakan diferensiasi dan inovasi produk yang otentik. Misalkan dengan membuat desain, label yang unik atau memberikan *value experience* yang berbeda bagi konsumen. Selain itu, juga harus bisa beradaptasi dengan

perilaku konsumen generasi milenial yang memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dengan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang inovatif menjadi kunci utama UMKM industri kreatif untuk tetap bertahan di tengah persaingan bisnis.

Dalam konteks UMKM, selain inovasi produk juga penting bagaimana melihat inovasi proses yang merupakan bentuk inovasi yang krusial namun sering kali terabaikan dalam berbagai kajian dan praktik Bisnis. Fokus terhadap inovasi produk memang penting, tetapi inovasi proses sesungguhnya memainkan peran strategis dalam memastikan keberlanjutan dan efisiensi usaha. Pelaku UMKM tidak hanya dituntut untuk menciptakan produk yang unik dan bernilai jual tinggi, melainkan juga perlu secara aktif mengembangkan cara kerja yang lebih efisien, mengotomatisasi prosedur operasional, serta menyesuaikan alur produksi agar lebih responsif terhadap dinamika pasar dan keterbatasan sumber daya yang mereka hadapi (Supriadi et al., 2023; Surya et al., 2021). Inovasi proses ini mencakup digitalisasi pencatatan, optimalisasi layout kerja, penggunaan teknologi tepat guna, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Semua bentuk perubahan ini merupakan manifestasi nyata dari perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*) yang tidak lahir dari kondisi ideal, melainkan dari kebutuhan praktis di lapangan dan keberanian pelaku UMKM untuk berubah dan beradaptasi (Rathore, 2019). Berdasarkan fenomena di atas, maka bisnis pada UMKM industri kreatif dituntut untuk memiliki karyawan-karyawan yang inovatif, menciptakan produk inovatif dalam rangka menghadapi persaingan bisnis dan permintaan

konsumen yang dinamis dan bagaimana inovasi bisa menjadi solusi untuk kemajuan di UMKM dimana penelitian ini dapat meningkatkan inovasi kinerja di level karyawan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi riset gap yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat fenomena rendahnya perilaku kerja inovatif karyawan pada UMKM. Rendahnya perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan karena adanya *power distance* antara karyawan dan pimpinan UMKM yang tinggi sehingga menyebabkan perilaku inovatif terhambat.
2. Ditemukannya inkonsistensi hasil penelitian yang menguji pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Peneliti menduga terdapat pengaruh tidak langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovatif yang memungkinkan untuk memasukkan variabel mediasi dan atau moderasi sebagai solusi riset gap.
4. Selama ini penelitian yang fokus pada aktivitas pemberdayaan psikologis dan inovasi individu karyawan di UMKM Industri Kreatif masih terbatas dibandingkan pada level manajerial UMKM ataupun perusahaan besar.

Sedangkan dari rumusan masalah tersebut peneliti menyusun beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap *Innovative Work behavior*?

2. Apakah *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *psychological safety*?
3. Apakah *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *informal knowledge sharing*?
4. Apakah *psychological safety* berpengaruh terhadap *informal knowledge sharing* ?
5. Apakah *psychological safety* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*?
6. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*?
7. Apakah *psychological safety* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*?
8. Apakah *informal knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*?
9. Apakah *workplace friendships* mampu memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*?
10. Apakah *workplace friendships* mampu memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*?
11. Apakah *workplace friendships* mampu memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan dan pertanyaan penelitian diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.
2. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *psychological safety*.
3. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *informal knowledge sharing*.
4. Pengaruh *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*.
5. Pengaruh *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*.
6. Pengaruh *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*.
7. Peran *psychological safety* dalam memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*.
8. Peran *informal knowledge sharing* dalam memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.
9. Peran *workplace friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*.
10. Peran *workplace friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*.
11. Peran *workplace friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*.

1.5. Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi yang diperoleh dari hasil penelitian ini terdiri dari kontribusi teoritis dan kontribusi praktis sebagai berikut:

1.5.1. Kontribusi Teoritis

1. Pengembangan konsep dalam penelitian ini diharapkan mampu membangun model baru serta dapat menjembatani perbedaan hasil

riset pada studi empiris yang menguji pengaruh pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif.

2. Penelitian ini akan mencoba mengisi celah kesenjangan hasil penelitian dan mengembangkan model teoritis penelitian yang baru pada penelitian terdahulu yang menghubungkan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif sekaligus sebagai solusi kesenjangan penelitian terdahulu sebagai upaya mengatasi inkonsistensi hasil penelitian dan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di UMKM.

1.5.2. Kontribusi Praktis

1. Memberikan gambaran kepada manajer/ pemilik UMKM industri kreatif mengenai persepsi karyawan terhadap pemberdayaan psikologis dengan konsep mediasi berbagi pengetahuan dan keamanan psikologis serta moderasi persahabatan di tempat kerja dapat menstimulasi penciptaan ide kreatif dan inovatif sampai dengan implementasi di UMKM
2. Penelitian ini untuk meningkatkan inovasi karyawan dan bagaimana inovasi karyawan bisa menjadi solusi untuk kemajuan di UMKM dimana penelitian ini dapat meningkatkan inovasi kinerja di level karyawan.
3. Peningkatkan inovasi kinerja UMKM agar karyawan bisa inovatif dengan pemberdayaan psikologis dan menciptakan lingkungan kerja

yang aman dan saling berbagi pengetahuan serta persahabatan di tempat kerja.

1.6. Originalitas Penelitian

Originalitas penelitian ini dilatarbelakangi masih adanya keterbatasan pada penelitian sebelumnya dengan ditemukannya inkonsistensi hasil penelitian yang menguji pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Untuk itu dalam penelitian ini mengembangkan model teoritis baru sebagai upaya mengatasi inkonsistensi hasil penelitian dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan di UMKM. Penelitian yang fokus pada aktivitas pemberdayaan psikologis dan inovasi individu karyawan pada UMKM industri Kreatif masih terbatas dibandingkan dengan manajerial UMKM ataupun perusahaan besar, sehingga ini adalah penelitian pertama yang menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif yang di mediasi *informal knowledge sharing* dan *psychological safety* dan di moderasi *workplace friendship*.

Pada konsep *informal knowledge sharing* dan *psychological safety* sebagai variable mediasi serta *workplace friendship* sebagai variable moderasi sangat penting dan relevan untuk di terapkan di UMKM. Karakteristik yang membedakan antara UMKM dengan perusahaan besar diantaranya adalah struktur organisasi sederhana (*adhocracy*) dan sebagian besar praktik bersifat informal, peneliti perlu berhati-hati dalam mengimplementasikan instrumen penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep (*blue print*) perusahaan besar. Selama ini penelitian yang fokus pada aktivitas inovasi individu di

UMKM masih terbatas dibandingkan dengan perusahaan besar (Stoffers et al., 2020b). Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas konsep *informal knowledge sharing* dan *psychological safety* serta *workplace friendship* sebagai variable mediasi dan moderasi menjadi konsep yang penting untuk meningkatkan perilaku inovatif individu terutama dalam konteks karyawan di UMKM.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. *Social Exchange Theory (SET)*

Social Exchange Theory (SET), yang diperkenalkan oleh Blau (1964), menjelaskan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan nilai lebih (seperti rasa aman, pemberdayaan, atau penghargaan), mereka cenderung membalasnya dengan kontribusi yang lebih besar seperti berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan perilaku inovatif (*innovative work behavior*) (Cropanzano & Mitchell, 2005)

Psychological empowerment merujuk pada kondisi psikologis karyawan yang merasa memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Dalam kerangka SET, pemberdayaan ini dianggap sebagai bentuk "imbalan" yang diberikan organisasi kepada karyawan, berupa kepercayaan dan otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasakan hubungan timbal balik dengan organisasi yang memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar, seperti menghasilkan ide-ide baru atau melakukan pekerjaan dengan cara yang inovatif (Janssen, 2000).

Penelitian oleh Yadav et al. (2024) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* meningkatkan persepsi karyawan terhadap nilai mereka dalam organisasi, yang mengarah pada motivasi intrinsik untuk mengambil risiko dan

terlibat dalam inovasi. Proses ini didukung oleh prinsip-prinsip SET, di mana karyawan merespons pemberdayaan dengan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. SET menyoroti pentingnya kepercayaan, rasa saling menghormati, dan hubungan jangka panjang dalam mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi positif. *Psychological empowerment* memberikan rasa percaya diri dan makna dalam pekerjaan, yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih jauh melalui inovasi dan kolaborasi.

Psychological empowerment merujuk pada kondisi psikologis karyawan yang merasa memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Dalam kerangka SET, pemberdayaan ini dianggap sebagai bentuk "imbalan" yang diberikan organisasi kepada karyawan, berupa kepercayaan dan otonomi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasakan hubungan timbal balik dengan organisasi yang memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar, seperti menghasilkan ide-ide baru atau melakukan pekerjaan dengan cara yang inovatif (Al Daboub et al., 2024).

Innovative work behavior adalah perilaku yang melibatkan pengenalan, pengembangan, dan implementasi ide-ide baru di tempat kerja (Janssen, 2000). Dalam kerangka SET, perilaku ini merupakan "imbal balik" karyawan atas dukungan dan sumber daya yang diberikan oleh organisasi, termasuk *psychological empowerment*. Studi oleh Ming Di et al., (2023) menemukan bahwa *psychological empowerment* berkontribusi pada peningkatan IWB melalui peningkatan motivasi karyawan untuk berinovasi. Karyawan yang

merasa didukung oleh organisasi cenderung merasa lebih percaya diri untuk mengeksplorasi ide-ide baru, berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, dan mengimplementasikan solusi kreatif untuk masalah pekerjaan.

SET menekankan tiga elemen kunci dalam hubungan *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior* yang pertama Kepercayaan : Organisasi yang memberikan *psychological empowerment* menciptakan rasa kepercayaan antara karyawan dan organisasi, mendorong karyawan untuk berinovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif (Helmy et al., 2019). Yang kedua Motivasi Timbal Balik : Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas dukungan tersebut dengan memberikan kontribusi yang berarti, seperti perilaku inovatif (Pundt et al., 2010). Yang ketiga Kolaborasi dan Dukungan: Pemberdayaan menciptakan hubungan kerja yang lebih kolaboratif, di mana karyawan saling mendukung dalam menghasilkan ide-ide baru (Alwali, 2024).

Bukti Empiris Penggunaan SET dalam menjelaskan hubungan antara *psychological empowerment* dan *innovative work behavior* diantaranya Alwali (2024) menemukan bahwa *psychological empowerment* meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap organisasi. Knezović and Drkić (2021) menunjukkan bahwa empowerment tidak hanya meningkatkan inovasi secara langsung, tetapi juga melalui mediator seperti kepemimpinan transformational. Selanjutnya Al Daboub et al. (2024) menyatakan bahwa SET menjelaskan bagaimana pemberdayaan menciptakan rasa tanggung jawab karyawan untuk

terlibat dalam aktivitas inovatif sebagai bentuk pertukaran sosial. Dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *innovative work behavior*, SET menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana dukungan organisasi menciptakan hubungan timbal balik yang mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih melalui perilaku inovatif. Penelitian yang didasarkan pada SET menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan inovasi. Al Daboub et al., (2024) menyatakan bahwa karyawan yang berdaya secara psikologis mengekspresikan hal positif terhadap diri mereka sendiri, pekerjaan mereka, dan perusahaan mereka. Studi juga telah menghubungkan SET dengan hasil karyawan, seperti berbagi pengetahuan dan *innovative work behavior* (Khatoon et al., 2024).

2.1.2. *Psychological Empowerment*

Pemberdayaan psikologis merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif karyawan pada level individual. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan perubahan organisasi marak terjadi sehingga organisasi mengharuskan anggotanya lebih inisiatif dan inovatif (Spreitzer, 1995). Pada awalnya terdapat dua faktor yang mendasari berkembangnya konsep pemberdayaan yaitu, pertama perkembangan studi kepemimpinan yang mengemukakan bahwa praktik pemberdayaan adalah komponen utama dari efektivitas manajerial di dalam organisasi (Kanter, 1979; McClelland, 1975). Kedua, peran kekuasaan dan pengelolaan di dalam organisasi akan berjalan

efektif ketika seiring dengan pembagian wewenang dan pengendalian (*sharing power and control*) dengan bawahan (Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968). Hal ini menjadi basis dasar pengembangan konsep pemberdayaan di dalam penelitian manajemen maupun psikologi.

Pemberdayaan dapat dijelaskan dari dua perspektif, yaitu pemberdayaan struktural atau relasional dan pemberdayaan secara motivasi atau psikologis (Baker et al 2007; Thomas & Velthouse, 1990). Pemberdayaan struktural menurut Seibert et al, (2004) dan Eylon and Bamberger, (2000) berhubungan dengan struktur organisasi dan kebijakan organisasi (contoh: *team design, organizational arrangement, policies, dan procedures*) yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan diskresi di dalam pengambilan keputusan, wewenang dan kontrol formal terhadap karyawan yang dibawahnya (Kanter, 1977). Sedangkan pemberdayaan psikologis menurut Meyerson and Kline (2008) merupakan bentuk peningkatan motivasi intrinsik seorang individu untuk melakukan kegiatan kerja yang terkait dengan keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya. Sedangkan Conger and Kanungo (1988) berpendapat bahwa pemberdayaan psikologis dapat didefinisikan sebagai sebuah konsep motivasional yang mencerminkan tingkat pemenuhan diri individu yang ditandai dengan semakin meningkatnya motivasi tugas intrinsik dalam serangkaian aktivitas kognitif yang merefleksikan orientasi kerja individu pada peran kerja yang dijalani.

Seorang pegawai yang merasa diberdayakan oleh tempatnya bekerja menemukan makna dalam pekerjaannya. Makna dalam pemberdayaan

psikologis merupakan “mesin penggerak” pemberdayaan, yaitu mekanisme dimana individu mendapatkan energi untuk melaksanakan pekerjaan (Spreitzer et al, 1997). Apabila “jiwa” pegawai tidak pada pekerjaannya, atau apabila aktivitas pekerjaannya tidak sejalan dengan nilai yang diyakini, maka individu akan merasa tidak diberdayakan dengan optimal (Thomas & Velthouse, 1990). Kompetensi merefleksikan keyakinan bahwa individu memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Tanpa adanya keyakinan terhadap kemampuannya, seorang pegawai akan merasa tidak memiliki keahlian dan tentunya akan merasa tidak diberdayakan dengan baik oleh organisasi (Conger & Kanungo, 1988). Determinasi diri menggambarkan apakah individu memandang dirinya memiliki kendali atas perilakunya sendiri (DeCharms dalam Spreitzer, dkk., 1997). Apabila seorang pegawai menilai bahwa dalam bekerja hanya mengikuti instruksi yang diberikan oleh atasannya, merasa dikekang untuk menentukan langkah dalam bekerja, maka individu tersebut akan merasa tidak diberdayakan (Wagner dalam Spreitzer et al, 1997).

Adanya rasa memiliki pengaruh dalam bekerja mencerminkan apakah individu menilai dirinya memberikan kontribusi bagi organisasi. Tanpa adanya keyakinan bahwa aktivitas kerja daridirinya berpengaruh terhadap sistem, maka individu akan merasa tidak diberdayakan (Thomas & Velthouse, 1990). Menurut Spreitzer (2007), pemberdayaan psikologis merupakan kesatuan dari keempat dimensi ini. Esensi dari pemberdayaan psikologis adalah interaksi antar keempat dimensi tersebut. Setiap dimensi dalam pemberdayaan psikologis ini memberikan sumbangan bagi keseluruhan

konstruknya. Pegawai akan merasakan efek dari pemberdayaan secara optimal apabila pegawai mengalami keempat dimensi tersebut, sehingga pemberdayaan bersifat gestalt (Spreitzer, 2007).

Model pemberdayaan yang ditemukan oleh Spreitzer (1995) menggunakan hasil pemikiran Thomas and Velthouse (1990) yang kemudian dipergunakan untuk membangun basis pemberdayaan karyawan. Konsep pemberdayaan tersebut membuat sebuah ukuran operasional untuk konstruk empowerment, ada empat komponen yang dihasilkan yaitu meaning yang memiliki kesamaan pemahaman dengan meaningfulness dan kognisi yang memiliki arti yang sama dengan self determination serta kompetensi (*competence*) dan dampak (*impact*). Penelitian awal mengenai konsep pemberdayaan dilakukan oleh Spreitzer (1995) di sebuah perusahaan asuransi dan menemukan keempat dimensi yang membentuk variabel pemberdayaan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Analisis lain dari penelitian tersebut menemukan bahwa hilangnya satu dimensi akan berdampak terhadap proses pemberdayaan akan tetapi tidak akan menghilangkan semua efek penting yang dihasilkan dari proses tersebut. Selanjutnya Spreitzer et al., (1997) menyatakan bahwa tiap dimensi empowerment tidak dapat berdiri sendiri, penciptaan resultan pemberdayaan hanya akan tercapai jika keempat konstruk yaitu *competence*, *impact*, *self determination* dan *meaning* secara bersama-sama mendorong fungsi pemberdayaan setiap individu. Hasil penelitian yang terdapat di model Spreitzer (1995) merupakan model yang mengintegrasikan konsep *empowerment* menggunakan berbagai perspektif

disiplin keilmuan seperti sosiologi, psikologi, serta pendidikan, sehingga dapat dipastikan memiliki pandangan yang dapat menangkap seluruh dimensi empowerment tersebut. Untuk kepentingan penelitian ini maka akan dijelaskan setiap dimensi dari model *empowerment* yang diajukan oleh Spreitzer.

1. *Meaning*

Kebermaknaan atau *meaning* yang dimaksudkan dalam penelitian Spreitzer (1995) adalah kesesuaian antara peran kerja seseorang dengan nilai, kepercayaan, sikap dan tingkah laku yang diyakini setiap individu. *Meaning* merupakan konstruk yang serupa dengan variabel yang diajukan oleh Hackman and Oldham (1975) di *job diagnostic survey* yaitu variabel *meaningfulness*. Konstruk ini mempunyai pengertian sebagai persepsi kesesuaian individu terhadap tujuan kerja yang diberikan perusahaan dengan tujuan pribadi dan ekspektasi dari individu tersebut (Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980; Spreitzer, 1996). Menurut Spreitzer et al, (1999) pekerjaan akan dirasakan bermakna apabila sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini oleh karyawan. Apabila karyawan menganggap bahwa pekerjaan yang diberikan oleh organisasi merupakan pekerjaan yang menurut mereka penting maka perasaan kebermaknaan akan muncul dan mendorong individu untuk menjalankan peran yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang diberikan. Demikian pulasebaliknya, jika seseorang menganggap pekerjaan tersebut tidak memiliki arti penting maka tidak akan timbul kebermaknaan dan mendorong individu menarik diri dari peran kerja yang diberikan oleh perusahaan (Thomas & Velthouse, 1990). Asumsi dasar dari *meaningfulness* adalah kesamaan persepsi mengenai misi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi dengan sistem

nilai yang dimiliki oleh karyawan, ketika terdapat kesesuaian akan memunculkan anggapan bahwa pekerjaan tersebut lebih dari kewajiban formal akan tetapi merupakan sesuatu yang penting dan mempunyai implikasi terhadap kondisi psikologisnya. (Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990). Menurut Hackman and Oldham (1987) kebermaknaan merupakan salah satu dari tiga aspek penting yang membentuk motivasi intrinsik seseorang yang tidak hanya melibatkan hubungan dengan pekerjaan akan tetapi anggapan bahwa pekerjaan merupakan sesuatu yang berpengaruh terhadap aspek psikologis karyawan di tempat kerja.

2. *Competence* (Kompetensi)

Kompetensi merupakan terminologi yang banyak berkembang semenjak Bandura (1989) memperkenalkan konsep *self efficacy*, sebuah teori tentang keyakinan mengenai kemampuan diri untuk mengerjakan atau menjalankan sebuah tugas tertentu. Sedangkan kompetensi memiliki arti sebagai ukuran kemampuan atau kecakapan ketika menyelesaikan sebuah tanggungjawab yang dibebankan (Thomas & Velthouse, 1990). Goodale et al, (1997) menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka akan mendorong individu tersebut untuk mencapai kinerja dan prestasi yang lebih baik serta memiliki determinasi untuk menggapai kesuksesan. Wallerstein (1992) berpendapat bahwa agar seseorang merasa diberdayakan maka seseorang memerlukan keyakinan akan kompetensi diri yang dimilikinya sehingga mendorong kebermaknaan dan efektivitas diri yang kemudian berimplikasi kepada terciptanya perasaan percaya diri dari individu dan

mendorong terciptanya ruang kerja dinamis sebagai sarana tercapainya tujuan organisasi.

3. *Self-determination*

Self determination merupakan representasi dari sikap mental yang ditandai dengan komitmen yang kuat untuk mencapai sebuah tujuan tertentu meskipun banyak tantangan maupun hambatan yang akan dihadapi, sebuah proses untuk membuat keputusan serta keinginan untuk memastikan hasil akhir dari setiap proses yang dijalani (Ryan & Deci 2000). Determinasi diri berhubungan dengan kebutuhan manusia akan kompetensi dan sikap otonomi terhadap setiap keputusan yang mereka ambil (Deci et al, 1991). Konstruksi ini lebih menekankan kepada kebebasan setiap individu untuk menentukan setiap pilihan yang didasari oleh motivasi intrinsik yang ada dalam setiap diri individu. Ryan et al, (1997) berpendapat bahwa *self-determination* dipahami sebagai sebuah pendekatan yang bersifat motivasional dan berhubungan dengan sifat serta kepribadian manusia yang ditelaah menggunakan metode empiris tradisional yang menyoroiti pentingnya faktor sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku self regulation. Kesimpulan yang dapat diambil adalah determinasi diri merupakan bentuk motivasi intrinsik yang mendorong setiap individu untuk melakukan tindakan yang diinginkan oleh dirinya sendiri serta untuk mencari tantangan dan pengetahuan baru yang akan membimbing seseorang mencapai visi dalam kehidupannya.

4. *Impact* (Dampak)

Impact atau dampak merupakan istilah yang dipergunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan percaya bahwa dia dapat mempengaruhi

organisasi melalui usaha yang dilakukannya (Spreitzer et al., 1997). Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa karyawan akan merasa diberdayakan jika individu tersebut berkeyakinan setiap pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tersebut memiliki pengaruh atau dampak terhadap organisasi. Dimensi dampak ini sangat dipengaruhi oleh suasana kerja dan bukan merupakan kepribadian yang ada pada kehidupan sehari-hari seorang karyawan (Laschinger et al, 2004). Menurut Schermuly et al, (2011) *impact* atau dampak lebih bersifat kognitif dan terbentuk melalui lingkungan kerja dan bukan merupakan ciri spesifik dari individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi dampak merupakan sebuah respon emosional terhadap tugas atau pekerjaan atau disebut juga sebagai *environmental event* (Thomas & Velthouse, 1990; Wang & Liu, 2015) atau pengalaman berdasarkan harapan yang muncul ketika individu menyelesaikan tugas tertentu, yang disebut juga oleh sebagian ahli sebagai elemen kognitif dari sikap. Menurut Quinn and Spreitzer (1997) dan Lethbridge (2011) setiap karyawan yang mampu merasakan dan mengalami keempat dimensi tersebut, akan merasa diberdayakan secara psikologis, setiap personal akan memandang diri mereka lebih efektif dan efisien serta mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi

2.1.3. *Innovative Work Behavior*

Innovative work behavior merupakan bentuk inovasi pada level individu (Scott et al., 1994). Perilaku kerja yang inovatif adalah salah satu faktor paling penting dalam mengelola perubahan lingkungan dan menjaga keunggulan

kompetitif. Alasan mengapa *innovative work behavior* sangat penting untuk kesuksesan perusahaan terletak pada individu yang merupakan sumber utama dari setiap inovasi (Abstein & Spieth, 2014). Individu yang inovatif selalu mengembangkan, merespon, menyesuaikan dan mengimplementasikan ide untuk menjamin keberhasilan sebuah inovasi (Van de Ven, 1986).

Berdasarkan penelaahan literatur terdahulu tentang konsep perilaku kerja inovatif, dapat dilihat bahwa para peneliti memiliki perbedaan pandangan mengenai konsep *innovative work behavior*. Sebagian peneliti merumuskan *innovative work behavior* sebagai proses bertingkat (*multi stage process*) dan membaginya yang lainnya menjadi beberapa dimensi. Dorenbosch et al, (2005) menggambarkan *innovative work behavior* sebagai proses dua tahap penemuan (*idea invention*) dan implementasi ide (*idea implementation*). Sementara Kanter (1988) memberikan definisi yang lebih luas dengan mengusulkan bahwa *innovative work behavior* terbagi menjadi tiga tahap utama, seperti generasi ide (*idea generating*), pembangunan kemitraan (*coalition buliding*), dan implementasi ide.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Janssen (2000) mengemukakan bahwa *innovative work behavior* merupakan proses tiga dimensi yang meliputi generasi ide (*idea generation*), promosi ide (*idea promotion*), dan realisasi ide (*idea realization*). Dimensi pertama, *idea generation*, mencerminkan kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan menghasilkan solusi atau gagasan baru yang bermanfaat. Dimensi kedua, *idea promotion*, berkaitan dengan upaya individu untuk memperoleh dukungan dari rekan kerja,

atasan, atau pihak lain agar ide tersebut dapat diterima dan dikembangkan lebih lanjut. Sedangkan dimensi ketiga, *idea realization*, menggambarkan penerapan konkret dari ide yang telah disetujui menjadi praktik kerja, produk, atau proses yang inovatif. Ketiga dimensi ini membentuk satu kesatuan proses berkelanjutan yang menuntut keterlibatan kognitif, sosial, dan kontekstual dari setiap individu dalam organisasi.

Tabel 2-1.

Tabel 2. 1. Definisi Konsep Perilaku Kerja Inovatif

Peneliti	Definsi
Kanter (1988)	Perilaku kerja yang inovatif adalah proses: (a) ide <i>generating and activation</i> , pembuatan ide dan aktivasi dari pendorong inovasi; (b) <i>coalition</i> , membangun koalisi dan kekuatan yang diperlukan untuk menggerakkan ide itu menjadi kenyataan; (c) ide <i>realization</i> , realisasi ide dan produksi inovasi, mengubah ide menjadi model - produk atau rencana atau prototipe yang dapat digunakan; (d) <i>idea diffusion</i> , transfer atau difusi, penyebaran model, komersialisasi produk, dan adopsi ide (p.173)
Scott and Bruce (1994)	Inovasi dipandang sebagai proses bertingkat, dengan berbagai kegiatan dan perilaku individu yang berbeda diperlukan pada setiap tahap
Jannsen (2000)	Perilaku kerja inovatif adalah proses penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru secara sengaja dalam konteks pekerjaan, baik itu pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja kerja, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan
Kleyson and Street (2002)	semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi, pengenalan dan atau penerapan kebaruan yang bermanfaat pada individu
Dorenbosch et al, (2005)	penerapan ide, proses, produk atau prosedur, dalam suatu peran, kelompok atau organisasi
Kim, et al (2013)	Sebagai proses multistage, perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan yang mencari, mengembangkan, dan menerapkan ide dan solusi baru dalam situasi saat ini
Xerri and Brunetto (2013)	Perilaku inovatif sebagai proses yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelesaian masalah di tempat kerja
Prieto and Santana (2014)	perilaku kerja inovatif sebagai perilaku kompleks yang terdiri dari pembangkitan, pengenalan, atau penerapan ide, proses, dan solusi baru yang sesuai
Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, (2025)	Perilaku kerja inovatif mengacu pada upaya proaktif karyawan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide, proses, atau teknik baru guna meningkatkan hasil kerja dan memberikan manfaat bagi organisasi.

Sebagian besar peneliti mengkonseptualisasikan perilaku kerja inovatif sebagai proses tiga tahap yaitu pembuatan ide (*idea generating*), promosi ide (*idea promotion*) dan realisasi ide (*idea realization*) (Jannsen, 2004; Park *et al.*, 2013; Santana 2014; Xerri & Brunetto, 2013).

Idea generating, perilaku kerja inovatif dimulai dengan penciptaan ide baru, unik dan berguna (Jannsen, 2000). Ide baru muncul bersumber dari *permasalahan* yang terakit dengan pekerjaan, inkonsistensi, kesenjangan, dan tren baru yang muncul. Kanter (1988) menyatakan bahwa inovasi biasanya dipicu oleh identifikasi prospek atau masalah baru yang ada dikarenakan kebutuhan yang ada. Oleh karena itu, dalam tahap generasi ide karyawan menciptakan cara-cara baru unutkan memenuhi kebutuhan tersebut. Generasi ide berhubungan dengan produk baru, layanan, proses, segmen pasar baru, atau solusi untuk masalah yang telah diidentifikasi (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Van de Ven, 1986).

Dejong and Hartog (2008) individu yang menjadi generator ide yang baik adalah mereka yang mampu menganalisis permasalahan dari sudut pandang yang berbeda. Beberapa penelitian sebelumnya sepakat bahwa proses membangkitkan ide atau solusi yang inovatif sangat berkaitan dengan proses interaksi yang intensif, keterbukaan terhadap lingkungan, dan arus informasi (*information sharing*) yang tinggi di dalam organisasi (Scott *et al.*, 1994). Selain itu, deskripsi pekerjaan yang luas serta pekerjaan yang berorientasi pada hasil mampu memicu karyawan unutkan menggunakan kompetensinya dalam melakukan lebih banyak tugas dan mengatasi *permasalahan* dengan ide baru.

Idea promoting, Tahap selanjutnya dalam perilaku kerja inovatif adalah promosi ide. *Idea promoting* adalah perilaku ketika karyawan yang inovatif mencari dukungan untuk ide tersebut dan mencoba memobilisasi koalisi sekutu untuknya (Scott et al., 1994). Setelah ide dihasilkan maka perlu dipromosikan ke seluruh perusahaan dengan tujuan untuk mencari dukungan untuk implementasi lebih lanjut. Agar berhasil mempromosikan ide, pekerja inovatif harus bersosialisasi dan mencari teman, pendukung, dan sponsor di sekitar ide (Janssen, 2000).

Idea realization, tahap terakhir dari perilaku kerja inovatif adalah realisasi ide atau *idea realization*. Setelah ide dihasilkan dan mendapat dukungan, ide tersebut harus diimplementasikan dan dipraktikkan. Jadi tahap realisasi ide adalah prosestransformasi ide-ide inovatif menjadi hasil yang berharga dan aktual. Oleh karena itu, tahap perilaku inovatif ini merupakan penyelesaian ide dengan mengubahnya menjadi aplikasi yang berguna (fisik atau intelektual) yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (Kanter, 1988). Realisasi ide adalah yang terakhir, tetapi tugas perilaku yang paling menantang dari proses inovatif, karena membutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan komunikasi dengan kolega lain atau bahkan departemen (Janssen, 2000).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji faktor yang berpengaruh terhadap IWB. Pertama, inovasi oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bervariasi pada tingkat individu. Berbagai peneliti berfokus pada inovasi individu sebagai aspek kepribadian. Misalnya Åmo and Kolvereid

(2005) berpendapat bahwa karyawan dengan kepribadian *intrapreneurship* melakukan tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi daripada karyawan tanpa kepribadian seperti itu. Selanjutnya, Seibert et al. (2011) menekankan bahwa perilaku inovatif individu dipengaruhi secara positif oleh perilaku proaktif individu. Karyawan yang proaktif lebih cenderung terlibat dalam perilaku peran ekstra. Karena inovasi oleh individu dapat dianggap sebagai perilaku peran ekstra, diharapkan bahwa karyawan yang menampilkan perilaku yang lebih proaktif juga melakukan perilaku yang lebih inovatif (Seibert et al., 2011). Beberapa sarjana memang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara dimensi perilaku proaktif (mengambil alih tanggung jawab, *self-efficacy* peran, kepribadian proaktif dan inisiatif pribadi) terhadap IWB (Amo, 2005; Axtell et al., 2000; Bouwhuis, 2008; Hartjes, 2010; Farr & Ford, 1990; Seibert et al., 2001).

Selain itu, peneliti telah mengeksplorasi dampak fitur kognitif karyawan pada perilaku inovatif. *Problem solving style* dianggap sebagai kemampuan kognitif yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan (Scott et al., 1994). Karakteristik individu lain yang secara positif mempengaruhi kinerja perilaku inovatif adalah orientasi tujuan pembelajaran (Bouwhuis, 2008) dan kemampuan kerja (Stoffers & Heijden, 2009).

Kategori kedua mencakup faktor pekerjaan (*job*) yang mempengaruhi inovasi individu. Menurut berbagai ulama karakteristik pekerjaan dapat memiliki dampak signifikan pada perilaku inovatif karyawan, terutama mengenai tantangan, variasi dan otonomi pekerjaan. Misalnya Ramamoorthy

et al. (2005) dan Axtell *et al.* (2000) berpendapat bahwa otonomi kerja memiliki pengaruh positif pada perilaku inovatif individu. Kebebasan untuk melakukan pekerjaan seseorang memberi orang ruang untuk mencoba ide-ide baru bahkan jika mereka akhirnya akan gagal. Jadi, otonomi kerja memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam 'percobaan dan kesalahan' dan untuk menemukan cara yang lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan mereka.

Selain itu, Dorenbosch *et al.* (2005) mengemukakan bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Fleksibilitas fungsional membutuhkan beragam tugas dan keterampilan. Rentang kegiatan kerja yang luas ini diasumsikan memperluas batas psikologis pekerjaan seseorang yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Selain otonomi kerja, variasi dan tantangan, orientasi peran juga mempengaruhi perilaku inovatif karyawan (Axtell *et al.*, 2000; Dorenbosch *et al.*, 2005; Hartjes, 2010). Selanjutnya, pemberdayaan struktural (kekuatan karyawan berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi) dan pemberdayaan psikologis (keyakinan pribadi tentang peran seseorang dengan organisasi) memiliki dampak signifikan pada perilaku inovatif individu (Knol & Linge, 2008; Pieterse *et al.*, 2005). Faktor lain yang dianggap memiliki dampak pada perilaku inovatif karyawan adalah kontrol pekerjaan (Axtell *et al.*, 2006), pengaruh yang dirasakan dari seorang karyawan di tempat kerja (Janssen, 2005) dan masa kerja (Dorenbosch *et al.*, 2005).

Ketiga, karakteristik tim dapat mempengaruhi inovasi individu. Meskipun eksplorasi dan pembangkitan gagasan kadang-kadang dapat dilakukan secara individual, pengajuan dan implementasi gagasan tidak pernah merupakan kegiatan yang menyendiri. Perilaku yang terakhir, dan umumnya juga yang pertama, melibatkan individu lain (Scott et al., 1994). Individu dalam konteks organisasi harus bergantung pada kolega untuk berinovasi. Oleh karena itu perilaku inovatif karyawan setidaknya sebagian ditentukan oleh interaksi dengan rekan kerja (De Jong & Den Hartog, 2007). Secara khusus, seorang karyawan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan tim dan oleh anggota timnya. Oleh karena itu, Axtell *et al.* (2006) mempelajari pengaruh iklim tim, kontrol metode tim, dukungan tim, dan dukungan pemimpin tim terhadap perilaku inovatif individu. Tampak bahwa kendali tim yang tinggi dan luasnya peran mengarah ke tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi oleh karyawan.

Keempat, faktor yang cenderung mempengaruhi perilaku inovatif karyawan adalah hubungan dalam organisasi. Sebagian besar sarjana dan manajer dalam bidang penelitian ini berfokus pada dampak kepemimpinan terhadap inovasi individu, karena bagi manajemen bisnis, menarik untuk mengetahui bagaimana mereka dapat merangsang potensi inovatif karyawan mereka. Penelitian awal dalam bidang ini mempelajari terutama pengaruh gaya kepemimpinan pada perilaku inovatif oleh individu. Kepemimpinan yang partisipatif, suportif, transformasional, transaksional, dan berbasis pengaruh semuanya dianggap memiliki pengaruh positif pada inovasi individu (Scott et

al., 1994; Stam, 2010; Stoffers et al., 2020a). Misalnya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan otonomi kepada karyawan untuk merancang dan memandu pekerjaan mereka sendiri. Ini kemungkinan akan meningkatkan inovasi individu, karena karyawan lebih termotivasi untuk mengusulkan cara-cara baru dan lebih baik untuk mengeksekusi hasil keputusan yang dibuat ketika mereka merasa khawatir dan kepemilikan untuk keputusan ini (Axtell *et al.*, 2000). Gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi, karena para pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini mengekspresikan visi yang menginspirasi, merangsang untuk mempertanyakan status quo dan memungkinkan individu untuk mengembangkan diri (Stam, 2010).

Hubungan terkait lainnya yang diteliti oleh teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam organisasi. Teori ini berpendapat bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan meningkat seiring waktu; dari pertukaran pemimpin-anggota yang rendah ke tinggi. Ketika kualitas hubungan antara pengawas dan pengikut lebih tinggi, karyawan lebih cenderung melibatkan diri mereka adalah perilaku inovatif. Efek positif dari LMX ini pada inovasi individu dikonfirmasi oleh berbagai sarjana, seperti Stoffers et al, (2020a) dan Scott et al., (1994). Selain itu, De Jong and Den Hartog, (2007) meneliti pengaruh berbagai perilaku kepemimpinan terhadap inovasi individu. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan perilaku kepemimpinan untuk inovasi, konsultasi, pengakuan,

penyediaan sumber daya, pendelegasian, pemantauan, dan penugasan tugas semuanya memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Kemudian, efek positif dari dukungan untuk inovasi, penyediaan sumber daya dan pendelegasian pada perilaku inovatif dikonfirmasi oleh Hartjes (2010). Namun, karyawan tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh penyelia mereka. Kontak kerja eksternal juga dapat memengaruhi perilaku inovatif individu. De Jong and Den Hartog, (2007) misalnya berpendapat bahwa orang dengan kontak kerja eksternal yang lebih sering dan beragam melakukan tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi. Alasan untuk ini adalah bahwa orang-orang ini lebih terekspos pada peluang-peluang inovatif dan dapat lebih mudah mendapatkan sumber daya untuk mengimplementasikan suatu penemuan.

Kategori terakhir dari faktor meliputi faktor organisasi. Terutama iklim dan strategi organisasi diberikan banyak perhatian dalam bidang penelitian ini. Kedua faktor tersebut menekankan pentingnya persepsi karyawan tentang sejauh mana suatu organisasi mendorong inovasi untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Misalnya definisi iklim organisasi oleh Isaken *et al.* (1999) menekankan pentingnya persepsi karyawan. Para penulis mendefinisikan iklim organisasi sebagai pola perilaku, sikap, dan perasaan yang sering ditampilkan dalam lingkungan sehari-hari organisasi dan bagaimana individu dalam organisasi mengalami dan memahaminya. Sedangkan, strategi inovatif dapat dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan persepsi sejauh mana organisasi mendorong inovasi (Amo & Kolvereid, 2005). Berbagai peneliti berpendapat

bahwa kedua faktor tersebut memiliki dampak positif pada inovasi individu. Sebagai contoh, Hartjes (2010) dan Scott and Bruce (1994) mengemukakan bahwa karyawan dari suatu organisasi yang menganggap organisasi mereka memiliki iklim di mana inovasi didukung, melakukan tingkat perilaku inovatif yang lebih tinggi. Sedangkan karyawan dari suatu organisasi yang memiliki strategi kewirausahaan atau perusahaan inovatif, juga lebih cenderung terlibat dalam inovasi individu (Amo & Kolvereid, 2005; De Jong 2005). Namun, organisasi dapat merangsang perilaku individu di tingkat perusahaan lebih lanjut dengan cara penghargaan (Ramamoorthy *et al.*, 2005), struktur pengetahuan (Ong *et al.*, 2003) dan keinginan tingkat manajemen puncak untuk inovasi karyawan (Amo, 2005).

2.1.4. *Psychological Safety*

Keamanan psikologis diperkenalkan ke dalam ilmu organisasi setengah abad yang lalu oleh Schein and Bennis, (1965), namun baru dalam beberapa tahun terakhir penelitian empiris telah berkembang. Penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa keamanan psikologis memungkinkan karyawan “merasa aman di tempat kerja untuk tumbuh, belajar, berkontribusi, dan bekerja secara efektif dalam dunia yang berubah dengan cepat” (Edmondson & Lei, 2014a). Namun, meskipun semakin banyak dukungan empiris terhadap peran penting keselamatan psikologis di tempat kerja saat ini, masih ada beberapa pertanyaan penting. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dan memajukan penelitian tentang keamanan psikologis, kami perlu melakukan meta-analisis komprehensif mengenai pendahuluan dan hasil dari keamanan psikologis.

Kajian tentang keamanan psikologis dari penelitian Schein and Bennis (1965) mempromosikan perubahan organisasi. Mereka berpendapat bahwa jika suatu organisasi ingin menerapkan strategi perubahan, maka organisasi tersebut harus menciptakan lingkungan kerja yang ditandai dengan keamanan psikologis untuk mempengaruhi perubahan organisasi. Kahn (1990) percaya bahwa keamanan psikologis adalah keyakinan staf bahwa ketika mengekspresikan dan menampilkan diri mereka yang sebenarnya, mereka tidak perlu khawatir tentang konsekuensi negatif dari perilaku tersebut dan mempengaruhi citra atau karier mereka. Mengingat penelitian ini terutama ditujukan pada perilaku kerja inovatif personel R&D di perusahaan teknologi tinggi. Studi ini mendefinisikan keamanan psikologis sebagai persepsi psikologis bahwa staf percaya bahwa citra atau karir mereka tidak akan dievaluasi secara negatif ketika mereka terlibat dalam perilaku inovatif, ini juga merupakan keyakinan bersama yang dirasakan staf dalam interaksi interpersonal mereka dengan rekan kerja dan pemimpin. Dengan merangkum literature.

Psychological safety juga didefinisikan sebagai persepsi bahwa sebuah lingkungan cukup aman untuk terlibat dalam perilaku pengambilan risiko interpersonal, seperti berbicara dan mengakui kesalahan (Edmondson, 1999). Teori lain menyatakan bahwa *psychological safety* mewujudkan perasaan bahwa karyawan dapat menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier (Kahn, 1990). Teori awal oleh Schein and Bennis (1965), mengusulkan bahwa

psychological safety adalah ketika individu merasa aman dan sepenuhnya mampu bagi mereka untuk mengubah perilakunya dalam menanggapi tantangan organisasi. Pada dasarnya, ketiga teori ini memiliki arah definisi yang cukup sama, yaitu membuat individu merasa aman, ketika mengambil suatu keputusan, seperti bersuara, yang akan mengancam mereka secara interpersonal di suatu tempat kerja.

Lingkungan yang dinamis dan sangat kompetitif saat ini telah menyebabkan perbaikan terus-menerus melalui pembelajaran, perubahan, dan inovasi yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Proses-proses ini berkembang di berbagai tingkat organisasi ketika individu dan kelompok terlibat dalam perilaku seperti angkat bicara, berkolaborasi, dan bereksperimen (Grant & Ashford, 2008). Pada gilirannya, karyawan diharapkan untuk mengambil peran yang lebih aktif di tempat kerja, yang mengakibatkan para pakar organisasi berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang menumbuhkan kemauan karyawan untuk mengambil risiko interpersonal dan menginvestasikan energi mereka dalam pekerjaan (Kahn, 1990). Salah satu keadaan kognitif yang muncul sebagai faktor kunci dalam memfasilitasi proses pembelajaran, perubahan organisasi, dan keterlibatan karyawan adalah keamanan psikologis—keyakinan bahwa tempat kerja aman untuk pengambilan risiko antarpribadi (Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

Menurut Edmondson (2016), terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi *psychological safety*, yang pertama adalah *interpersonal level*, keamanan psikologis terkait dengan bagaimana individu berinteraksi dengan,

dan mengembangkan persepsi tentang lingkungan mereka. Individu akan merasa lebih nyaman jika mereka datang siap dengan pengetahuan etiket, karena mereka akan dapat menilai kemampuan kinerja mereka sendiri. Yang kedua *intrapersonal level*, individu mengasosiasikan perasaan keamanan psikologis mereka dengan kekhawatiran merusak hubungan dengan atasan. Menerima umpan balik konstruktif ditemukan untuk membantu individu mengembangkan rasa aman secara psikologis dan yang ketiga *intuitional level*. budaya kelembagaan yang mengedepankan kebutuhan individu, akan membantu mereka menjadi aman secara psikologis. Jika institusi memberikan budaya yang mendukung kebutuhan karyawannya, karyawan akan merasa aman secara psikologis.

Tabel 2. 2. Definisi Konsep *Psychological Safety*

Peneliti	Definisi
Schein and Bennis (1965)	keamanan psikologis sebagai bagian penting dari proses “pencairan” yang diperlukan untuk pembelajaran dan perubahan organisasi. keamanan psikologis mengurangi ancaman yang dirasakan, menghilangkan hambatan terhadap perubahan, dan menciptakan konteks yang “mendorong upaya sementara dan menoleransi kegagalan tanpa pembalasan, penolakan, atau rasa bersalah
Kahn 1990	Kahn mengemukakan bahwa keamanan psikologis adalah suatu kondisi yang diperlukan agar orang merasa terikat dan terlibat dalam peran pekerjaan mereka. Dia mendefinisikannya sebagai “perasaan mampu menunjukkan dan menggunakan diri sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier”
Edmondson (1999)	Keamanan psikologis adalah keyakinan bersama di antara anggota tim bahwa lingkungan kerja mereka aman untuk mengambil risiko secara interpersonal, seperti mengemukakan ide, bertanya, mengkritisi, atau mengakui kesalahan—tanpa takut dipermalukan, dihukum, atau direndahkan
Timothy (2020)	keamanan psikologis sebagai landasan dari "budaya kepercayaan tinggi" dalam organisasi, di mana individu merasa nyaman menantang status quo dan terlibat dalam konflik konstruktif

Edmondson (1999) mendefinisikan keamanan psikologis sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko antarpribadi. Jadi,

sementara Schein dan rekannya (Kahn, 1990; Schein & Bennis, 1965; Schein, 1993) fokus pada persepsi individu terhadap keamanan psikologis, karya awal Edmondson (1999) menempatkan keamanan psikologis sebagai konstruksi tingkat kelompok. Meskipun karya-karya penting ini muncul dari literatur yang berbeda dan memiliki tingkat analisis yang berbeda, karya-karya tersebut tidak boleh dilihat sebagai sudut pandang yang saling bersaing, melainkan sebagai pandangan yang saling melengkapi dari konstruksi yang sama. Memang benar, konseptualisasi konstruksi keselamatan psikologis ini menyatu pada satu prinsip tunggal yang menyatukan: pentingnya menciptakan tempat kerja yang meminimalisir persepsi risiko antarpribadi. Sebagaimana dicatat oleh (Edmondson & Lei, 2014a), “tema sentral dalam penelitian tentang keamanan psikologis di berbagai dekade dan tingkat analisis adalah bahwa hal tersebut memfasilitasi kontribusi sukarela berupa ide dan tindakan untuk usaha bersama”.

2.1.5. *Informal Knowledge Sharing*

Penelitian sebelumnya telah sepakat bahwa bagian terpenting dari KM adalah bagaimana mendorong individu yang ada di dalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* (Bavik et al., 2017). Melalui aktivitas berbagi pengetahuan, *knowledge* dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan. Disisi lain, *sharing* merangsang individu di dalam organisasi untuk dapat berpikir secara kritis dan kreatif (Jennex & Lindsey, 2008), sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan *knowledge* baru yang berguna bagi perusahaan.

Selama ini perkembangan penelitian *knowledge sharing* didominasi oleh peran teknologi informasi (Davenport et al, 1998; Gourlay, 2001). Akan tetapi seiring dengan itu, terdapat peningkatan riset yang meneliti tentang pentingnya peran individu (*individual perspective*) dalam organisasi (Earl, 2001; Stenmark, 2001). Dengan kata lain, keberhasilan dalam mengelola pengetahuan tergantung pada koneksi antara individu dalam organisasi (Hewett, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Ipe (2003) memberikan deskripsi yang jelas mengenai *knowledge sharing* antar individu di dalam organisasi. Menurutnya terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi *knowledge sharing* antar individu, yaitu *the nature of knowledge*, *motivation to share*, *opportunity to share* dan *culture of work environment*. Faktor yang pertama, *the nature of knowledge* merupakan sifat dasar dari sebuah pengetahuan. Pengetahuan berdasarkan sifat dasarnya terbagi menjadi dua jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Polanyi, 1966). *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan atau dibagi dengan orang lain. Pemahaman yang melekat di dalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut masih dapat dikategorikan sebagai intuisi dan dugaan. *Tacit knowledge* ini berada dan berakar di dalam tindakan maupun pengalaman seseorang, termasuk idealisme, nilai-nilai maupun emosionalnya. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat susah dibentuk. Selain itu, *tacit*

knowledge sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain (Hipple, 1994). Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam bentuk kata-kata, dapat dijumlah serta dapat dibagi dalam bentuk data, formula ilmu pengetahuan, manual-manual, prinsip-prinsip universal. *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metode, cara, pola bisnis, dan pengalaman desain dari suatu produksi. Pengetahuan ini senantiasa siap untuk ditransfer kepada orang lain secara formal dan sistematis.

Informal knowledge sharing merujuk pada proses di mana individu berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi di luar struktur formal organisasi. Konsep ini mulai mendapatkan perhatian di kalangan akademisi dan praktisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada akhir 1990-an dan awal 2000-an. Berbagi pengetahuan informal adalah sebuah konsep yang muncul dari studi proses terkait pengetahuan di UKM (Coyte, 2012; Hutchinson & Quintas, 2008). Dibandingkan dengan FKS, *Informal knowledge sharing* adalah praktik pengetahuan yang lebih fleksibel (Biancani et al., 2014). *Informal knowledge sharing* mencakup sebagian besar aktivitas *knowledge sharing* bahkan dalam organisasi *knowledge sharing* yang sangat terinstitusionalisasi (Von Krogh et al., 2000), dan dapat terjadi tanpa tujuan tertentu (Swap, 2001). Sebelum Hutchinson and Quintas (2008) memformalkan definisi manajemen pengetahuan informal, *Informal knowledge sharing* telah menarik perhatian para akademisi. Penelitian telah menunjukkan bahwa komunikasi harian tentang pengalaman antar kolega,

yang akan ditingkatkan oleh ikatan interpersonal, merupakan salah satu sumber pengetahuan yang paling penting (Werr & Stjernberg, 2003). Selain itu, komunikasi dalam suasana informal, seperti makan siang, minum teh sore, dan makan malam, juga penting untuk KS (Sturdy et al., 2006). IKS merujuk pada pertukaran pengetahuan yang terjadi di luar sistem formal organisasi, seperti melalui percakapan santai, mentoring tidak resmi, diskusi di koridor, dan interaksi sosial lainnya (Nonaka, 1995). Menurut Van Den Hooff and De Ridder (2004), *Informal knowledge sharing* dapat mempercepat inovasi dan meningkatkan efektivitas organisasi melalui berbagi pengalaman dan keterampilan secara spontan.

Informal knowledge sharing secara umum merupakan proses pertukaran pengetahuan diam-diam, termasuk meminta saran, diskusi ad hoc, obrolan ringan di sela waktu makan, dan komunikasi perangkat lunak sosial (Vark & Reino, 2021), dan dianggap sebagai cara yang paling layak untuk mentransfer pengetahuan diam-diam (Nonaka & Von Krogh, 2009). Karena pengetahuan diam-diam sangat bergantung pada situasi khusus dan memiliki karakteristik kepribadian yang berbeda, sulit untuk mencapai aliran pengetahuan semacam ini melalui standarisasi atau eksternalisasi (Nonaka & Von Krogh, 2009). Holste and Fields (2010) meyakini bahwa transfer pengetahuan tacit sebagian mungkin berasal dari pertemuan formal, seperti rapat dan program pelatihan, tetapi sebagian besar transfer pengetahuan tacit dilakukan melalui jaringan sosial informal dan interaksi karyawan. Contoh yang tidak lazim adalah *knowledge sharing* dalam proyek pembangunan infrastruktur skala besar.

Pengetahuan tersebut sebagian besar ada dalam bentuk pengalaman pada pakar individu yang telah mempraktikkan proyek skala besar dan karenanya *Informal knowledge sharing* antar individu merupakan cara terbaik untuk transfer dan penggunaan kembali pengetahuan tacit (Aerts et al., 2017).

Berbagi pengetahuan dalam organisasi berfokus pada mengomunikasikan dan mentransfer bentuk pengetahuan eksplisit dan tacit antara individu dan tim untuk penggunaan produktifnya melalui cara terstruktur dan tidak terstruktur. Berbagi pengetahuan secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam dua mode – informal dan formal. Kedua pendekatan ini sangat relevan dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat, loyal, dan produktif (Smith, 2001) dan diketahui memiliki dampak pada pembangunan modal manusia, sosial, dan relasional, serta kinerja operasional dan finansial (Quigley et al., 2007; Wang & Wang, 2012). Bentuk pengetahuan tidak terstruktur atau tacit dimiliki secara kolektif oleh individu dan umumnya dibagikan menggunakan mekanisme informal, seperti obrolan dan diskusi informal, tetapi terkadang juga melalui mekanisme formal (Orlikowski, 2002). Komunitas praktik (Wenger & Snyder, 2000) dan desain berbasis proyek atau tim juga dikenal untuk meningkatkan berbagi pengetahuan formal dan informal (Swart & Kinnie, 2003). Berbagi pengetahuan formal memiliki dampak positif pada kemampuan teknologi (Zahra dkk., 2007) dan meningkatkan kinerja serta potensi penciptaan nilai (Kogut & Zander, 1992), sedangkan berbagi pengetahuan informal

memengaruhi efisiensi penjualan dan keberhasilan program pemasaran (Arnett & Wittmann, 2014).

Dalam studi kasus di perusahaan manufaktur, Wen dan Wang (2022) mengidentifikasi bahwa proses berbagi pengetahuan informal sering kali menjadi bagian dari interaksi tatap muka antara rekan kerja dan bagian dari rutinitas kerja harian mereka (Nonaka et al, 2000). Namun, Hutchinson and Quintas (2008) menekankan bahwa berbagi informal dan pengetahuan tacit tidaklah sinonim, begitu pula pengetahuan eksplisit dan berbagi pengetahuan formal. Mereka mencontohkan bagaimana pengetahuan informal dapat dimodifikasikan sebagai diskusi forum daring, atau pengetahuan tacit sebagai cara untuk melakukan suatu tugas. Hutchinson and Quintas (2008) juga menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan formal dan informal harus dipertimbangkan ketika menyelidiki berbagi pengetahuan sebagai sebuah konsep, karena tidak selalu ada garis yang jelas antara mengelola pengetahuan secara sadar dan tidak. Namun, penelitian tentang berbagi pengetahuan informal tidak luas dibandingkan dengan berbagi pengetahuan formal (Edvardsson & Durst, 2013), dan Wen and Wang (2022) menyatakan bahwa minat yang tinggi dalam membuat pengetahuan tacit menjadi eksplisit adalah salah satu alasan utamanya. Wen and Wang (2022) lebih lanjut menunjukkan bahwa banyak peneliti membandingkan bagaimana pengetahuan informal dan formal dibagikan, tetapi dalam penelitian mereka, Wen and Wang (2022) memilih untuk menyelidiki bagaimana struktur pengetahuan bersama, dimensi individu, organisasi, dan teknis memengaruhi berbagi pengetahuan informal

dan formal. Dimensi pertama berkaitan dengan bagaimana struktur informasi dapat digunakan untuk membuat informasi menjadi pengetahuan yang mudah diingat, dengan berbagai tingkat kompleksitas dan overhead. Dalam penelitian mereka, Wen and Wang (2022) menemukan bahwa struktur memengaruhi pengetahuan formal dan informal secara positif, dan bahwa lebih banyak struktur meningkatkan berbagi pengetahuan. Namun, pengetahuan formal lebih cocok untuk dibagikan, dibandingkan dengan pengetahuan informal yang tidak sistematis.

Hasil investigasi Lee et al. (2004) adalah sebagai berikut: Aktivitas sosial dalam dua arah dan secara langsung merupakan salah satu persepsi tentang berbagi pengetahuan informal, dan di sini budaya dapat memengaruhi dengan siapa berbagi dilakukan dan sejauh mana. Lee et al. (2004) membahas situasi sosial, di mana kepercayaan dan iklim organisasi yang aman dibutuhkan untuk mentransfer pengetahuan diam-diam kepada rekan kerja. Hal ini dijelaskan dalam konteks tatap muka, dan peran teknologi dalam berbagi pengetahuan informal hanya disajikan secara singkat sebagai sarana untuk menjangkau lebih banyak orang dengan pengetahuan bersama, dengan kritik yang tercatat bahwa hal itu mencuri waktu dari interaksi fisik. Lebih jauh, berbagi pengetahuan informal dianggap sebagai peluang untuk pemenuhan diri dan pembelajaran yang bersifat intrinsik, karena individu merasa mendapatkan makna dan pengakuan sosial dari aktivitas tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa berbagi pengetahuan informal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan teknologi, tetapi juga oleh dinamika hubungan interpersonal dan nilai-nilai

budaya organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan proses berbagi pengetahuan informal sangat bergantung pada tingkat kepercayaan, rasa aman psikologis, dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Tabel 2. 3. Definisi Konsep *Informal Knowledge Sharing*

Peneliti	Konsep <i>Informal Knowledge Sharing</i>
Brown and Duguid (1991)	Brown dan Duguid menekankan pentingnya komunitas praktik dalam berbagi pengetahuan informal. Mereka mendefinisikan <i>informal knowledge sharing</i> sebagai proses yang terjadi dalam konteks sosial di mana orang-orang bekerja bersama dan berbagi pengalaman serta wawasan melalui narasi dan interaksi sehari-hari
Nonaka and Takeuchi (1995)	Meskipun tidak secara eksplisit mendefinisikan " <i>informal knowledge sharing</i> ", Nonaka dan Takeuchi memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang berbagi pengetahuan tacit, yang sering terjadi secara informal. Mereka menekankan bahwa pengetahuan tacit, yang sulit untuk diformalisasi dan dikomunikasikan, sering dibagikan melalui interaksi langsung dan pengalaman bersama
Hansen (1999)	<i>Informal Knowledge Sharing</i> adalah proses pertukaran pengetahuan antar individu secara tidak terstruktur dan tidak diformalkan, yang terjadi melalui interaksi sosial sehari-hari seperti percakapan spontan, diskusi santai, atau kolaborasi tanpa prosedur resmi
Tsai (2002)	Tsai mendefinisikan <i>informal knowledge sharing</i> dalam konteks struktur jaringan organisasi. Ia menekankan bahwa posisi unit dalam jaringan informal organisasi mempengaruhi kemampuannya untuk mengakses dan berbagi pengetahuan. Definisi ini menyoroti pentingnya struktur sosial informal dalam memfasilitasi aliran pengetahuan
Abdulai et al., (2022)	<i>Informal mechanisms of knowledge transfer</i> adalah proses berbagi pengetahuan yang terjadi tanpa mekanisme formal atau prosedural yang terstruktur, melainkan melalui interaksi sosial, jaringan dialog, dan pertukaran pengalaman di luar saluran resmi organisasi.
Xia et al., (2024)	<i>Informal Knowledge Sharing</i> adalah kegiatan pertukaran pengetahuan yang dilakukan secara sukarela antar individu di dalam lingkungan kerja, dipengaruhi oleh faktor sosial (misalnya reputasi, kepercayaan) serta persepsi pribadi (misalnya <i>self-efficacy</i>), seringkali terjadi di luar prosedur formal dan tanpa insentif eksplisit

2.1.6. *Workplace Friendship*

Studi tentang persahabatan di tempat kerja (*workplace friendship*) dalam konteks psikologi organisasi, berawal tulisan Elton Mayo (1945) yang

menghubungkan *social needs* dengan kepuasan di tempat kerja. Menurutnya Menurutnya faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan produktivitas adalah hubungan personal di tempat kerja.

Karena sifatnya yang rumit, persahabatan telah dianggap sebagai konsep yang ambigu (Willmott, 1987) yang tidak sepenuhnya didefinisikan atau batas-batasnya tidak dijelaskan secara rinci. Beberapa peneliti telah mencoba untuk membuat konsep persahabatan, Wright (1984) mendefinisikannya persahabatan sebagai hubungan yang melibatkan interaksi sukarela atau tidak terbatas di mana para peserta merespons satu sama lain secara pribadi, yaitu sebagai individu yang unik. Bridge and Baxter (1992) mencirikan persahabatan dalam hal interaksi sosial dan pribadi, rasa keunikan, dan memiliki kekuatan ikatan afektif. Selanjtnya, Rawlins (1992) mendefinisikannya sebagai ikatan sukarela dan pribadi yang melibatkan kesetaraan, keterlibatan bersama, dan pengaruh positif. Kenny and Kashy (1994) menggambarkan *friendship* sebagai hubungan timbal balik bersifat sukarela yang darinya para anggota mengharapkan kedekatan, persahabatan, dan responsif.

Dalam konteks tempat kerja, Jehn and Shah (1997) menggambarkan persahabatan di tempat kerja (*worklace friendship*) sebagai hubungan dekat yang positif dan ramah yang melibatkan hubungan interpersonal dengan keintiman di antara rekan kerja. Selain itu terdapat pula karakteristik lain dari persahabatan di tempat kerja, seperti komunikasi terbuka antara dua orang di mana kedua belah pihak merasa santai dan saling percaya, yang tertawa dan bercanda satu sama lain. Selanjutnya, Berman *et al.* (2002) mendefinisikan

persahabatan di tempat kerja sebagai hubungan di tempat kerja di mana nilai-nilai dan minat bersama dibagikan dengan kepercayaan dan komitmen. Atas dasar penjelasan ini, persahabatan dapat dianggap sebagai hubungan dengan karakteristik sukarela dengan hubungan yang unik dan spesifik untuk kedua belah pihak.

Menurut Ray (1987), persahabatan di tempat kerja berbeda dari tipe lain dalam hal berbagi pengetahuan di tempat kerja. Individu yang memiliki hubungan persahabatan lebih efisien dalam proses berbagi pengetahuan dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka dan detail. Membangun komunikasi seperti itu dengan teman-teman di luar tempat kerja terasa lebih sulit karena pengalaman kerja dan kegiatan cenderung dibagi secara eksklusif antara rekan rekan kerja.

Menurut Sias and Cahill, (1998) persahabatan di tempat kerja dapat didefinisikan melalui dua karakteristik yang berbeda, yaitu kesukarelaan (*voluntariness*) dan fokus pada personal (*personalistic focus*). Kesukarelaan digambarkan sebagai rasa saling solidaritas, keintiman yang tulus, kasih sayang dan saling membantu (Hays, 1988). Selanjutnya, fokus personal menunjukkan persepsi teman di tempat kerja sebagai pribadi yang utuh dan bukan hanya penghuni peran-kerja. Fokus personalistik ini memanifestasikan dirinya dalam kualitas interaksi yang intim, jujur dan mendalam pada beragam topik yang dibahas antara teman-teman di tempat kerja (Sias, 2009).

Persahabatan di tempat kerja memainkan peran penting dalam proses organisasi, memberikan dukungan sosial, keberhasilan dan

kemajuan karir karena kepercayaan dan komitmen yang dibawanya (Sias, 2009). Beberapa peneliti mengemukakan bahwa persahabatan di tempat kerja merupakan sumber pengetahuan yang penting dalam kehidupan kerja (Kram & Isabella, 1985; Sias & Cahill, 1998). Studi yang dirujuk di atas telah memusatkan perhatian mereka pada konseptualisasi persahabatan di tempat kerja. Dalam studi ini, persahabatan di tempat kerja dibingkai dalam hubungan yang mendalam dan positif bagi kedua belah pihak, termasuk koneksi berkualitas tinggi, dan ikatan emosional yang kuat (Kram & Isabella, 1985; Methot *et al.*, 2016) di luar norma organisasi dan pekerjaan formal interaksi yang relevan (Colbert *et al.*, 2016).

Beberapa penelitian telah mengukur karakteristik persahabatan di tempat kerja dengan pendekatan yang berbeda-beda. Riordan and Griffeth (1995) menganalisis *workplace friendship* dari sudut pandang bagaimana organisasi menyediakan kesempatan untuk membentuk persahabatan di tempat kerja (*friendship opportunities*). Menurutnya kesempatan menjalin persahabatan di tempat kerja berpengaruh positif kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karyawan, yang kemudian mampu meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi dengan niat berpindah. Selanjutnya Winstead *et al* (1995) mengukur karakteristik persahabatan di tempat kerja menggunakan pendekatan dua dimensi, yaitu *person-qua person* dan *voluntary interdependence* yang diadaptasi dari Acquaintance Description Form (Wright, 1974). *Person-qua person* dimaknai sebagai hubungan mutualistik dan kepedulian, dimana individu berhubungan dengan partner sebagai personal yang unik dan tidak

tergantikan. *Voluntary interdependence* adalah sejauh mana individu secara sukarela mau berkomitmen untuk menyediakan waktu luang untuk berinteraksi dengan rekan kerja. Selanjutnya Pilmer and Rother (2018) memberikan gambaran mengenai empat fitur yang menjadi karakteristik utama dalam persahabatan di tempat kerja, yaitu *voluntary* (sukarela), *informality* (informalitas), *communal norms* (norma kebersamaan) dan tujuan sosio emosional (*socio emotional goals*). Hubungan persahabatan ditempat kerja bersifat sukarela, berbeda dengan konsep hubungan yang lainnya (*family, coworkers relationship*). Informal artinya tidak ada aturan atau *nomenklatur* standar seperti pada organisasi formal. *Communal norms* menunjukkan bahwa persahabatan di tempat kerja dukungan kebersamaan dalam satu organisasi. Sedangkan *socio emotional goals* merupakan hubungan yang bertujuan membangun ikatan emosional/ afeksi dan hubungan yang sehat. Perkembangan konsep persahabatan di tempat kerja berkembang dengan melibatkan *trust* sebagai fitur *workplace friendship*. Penelitian Zarankin and Kunkel (2019) dan Omuris (2019) menintegrasikan unsur *trust* sebagai pembentuk persahabatan di tempat kerja yang menggambarkan hubungan persahabatan yang memiliki integritas, keandalan, kejujuran dan keterbukaan.

Persahabatan di tempat kerja dipahami sebagai hubungan informal yang bersifat sukarela antar individu dalam lingkungan kerja, yang dibangun atas dasar kepercayaan, dukungan emosional, dan kepedulian timbal balik (Berman & West, 2002; Nielsen et al., 2000). Hubungan ini melampaui interaksi formal dalam pekerjaan, karena mengandung kedekatan emosional dan keterlibatan

pribadi, yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi. Secara umum, literatur mendefinisikan persahabatan di tempat kerja sebagai relasi interpersonal yang ditandai oleh komunikasi terbuka, kepercayaan, rasa memiliki, dan kesamaan nilai antara rekan kerja (Dotan, 2009). Dalam organisasi, persahabatan ini memberikan dukungan sosial yang esensial, yang dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Song, 2006). Berman and West (2002) mengemukakan bahwa persahabatan di tempat kerja dapat dikonseptualisasikan melalui dua dimensi utama, yaitu: Peluang untuk menjalin persahabatan (*opportunity for friendship*) – yakni persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menyediakan lingkungan yang memungkinkan terbentuknya hubungan pertemanan. Prevalensi persahabatan (*prevalence of friendship*) – yakni tingkat di mana individu benar-benar membangun dan mengalami hubungan pertemanan dengan rekan kerja. Kedua dimensi ini menekankan bahwa pembentukan persahabatan di tempat kerja tidak hanya bergantung pada disposisi pribadi karyawan, tetapi juga pada dukungan lingkungan sosial di dalam organisasi (C.-Y. Chen et al., 2013). Selain itu, persahabatan yang positif dapat berkontribusi pada pengembangan modal sosial internal organisasi serta memperkuat kohesi tim dan keterlibatan kerja (Kram & Isabella, 1985; Morrison, 2009). Dengan demikian, persahabatan di tempat kerja bukan sekadar relasi personal, melainkan juga fenomena organisasi yang berdampak signifikan terhadap dinamika kerja dan kesejahteraan karyawan.

Tabel 2. 4. Definisi Konsep *Workplace Friendship*

Peneliti	Konsep <i>Workplace Friendship</i>
Wright (1984)	Persahabatan yang didefinisikan sebagai hubungan yang melibatkan interaksi sukarela atau tidak terbatas yang ditanggapi oleh peserta secara pribadi.
Sias and Cahill (1998)	Persahabatan di tempat kerja adalah hubungan sukarela dan pribadi antara dua anggota organisasi yang berdasarkan kepercayaan, komitmen, kesukaan timbal balik, serta kesamaan minat atau nilai. Hubungan ini melampaui interaksi profesional biasa, tetapi tetap berlangsung dalam konteks pekerjaan.
Berman et al, (2002)	<i>Workplace friendships</i> adalah hubungan informal yang berkembang di antara individu dalam organisasi, yang ditandai dengan kepercayaan, dukungan timbal balik, dan kedekatan emosional. Penekanan: Hubungan ini tidak hanya berbasis pada tugas pekerjaan, tetapi juga mencakup aspek pribadi dan emosional yang kuat
Morrison (2004)	<i>Workplace friendship</i> adalah hubungan yang tidak bersifat hierarkis dan bersifat informal, yang berfungsi sebagai sumber dukungan emosional, informasi, dan kepuasan kerja. Penekanan: Persahabatan di tempat kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan sikap kerja seperti komitmen organisasi dan intensi turnover.
Mao (2006)	Hubungan persahabatan di tempat kerja persahabatan tergolong unik karena bersifat sukarela, memiliki ikatan personalistik, dan untuk keuntungan pribadi, sosial-emosional.
Fasbender et al., (2023)	<i>Workplace friendship</i> adalah hubungan informal antar rekan kerja yang berkembang secara sukarela, namun berpotensi menimbulkan konflik peran antara tuntutan profesional dan hubungan pribadi.
Chen et al., (2024)	Hubungan informal yang memfasilitasi kepercayaan bersama, bantuan timbal balik, dukungan emosional, serta menciptakan rasa memiliki (<i>belongingness</i>) di antara rekan kerja.
Shuai Wang et al., (2025)	Koneksi sosial informal yang berkembang secara organik di antara rekan kerja dalam organisasi, mencakup dimensi afektif (kepercayaan, dukungan) dan instrumental (pertukaran sumber daya).
Hoffmann et al., (2025)	Hubungan informal antara dua rekan kerja yang menggabungkan peran kerja formal dengan elemen persahabatan pribadi.

Workplace friendship memiliki beberapa nilai atau karakteristik yang menjadi pembeda dengan model hubungan di tempat kerja yang lain. Dalam penelitian ini nilai persahabatan di tempat kerja di bagi dalam empat

karakteristik yaitu; sukarela, informal, dukungan *sosio-emosional*, dan kepercayaan.

Tabel 2. 5. Karakteristik Nilai *workplace friendship*

Komponen nilai persahabatan di tempat kerja	Definisi	Peneliti/ penulis
<i>Voluntary</i> (sukarela)	Hubungan dengan rekan kerja yang bersifat sukarela dan tanpa paksaan, dimana individu berperan menjadi dirinya sendiri sebagai individu yang unik.	Berman et al,(2002); Sias and Gallagher (2009); Wright (1984); Winstead <i>et al.</i> (1995); Sias et al, (2003)
<i>Informal</i>	Hubungan dengan rekan kerja yang tidak terikat oleh aturan perusahaan, status, jabatan (heirariki organsiasi), tugas dan wewenang individu.	Berman et al, (2002); Sapadin (1988); Sias et al, (2003); Wright (1998)
Dukungan sosio- emotional	Hubungan dengan rekan kerja yang didasari oleh dukungan emosional berupa perasaan empati, kepedulian dan perhatian terhadap rekan kerja dengan tujuan meningkatkan afeksi positif dan hubungan yang baik,	Joy (2001); Maisonneuve and Lammy, (1993); Kwan <i>et al.</i> (1997); Hays, 1988.
<i>Trust</i> (kepercayaan)	Hubungan dengan rekan kerja yang dilandasi keterbukaan, kejujuran serta keandalan	Rempel et al, (1985); Wright (1998); Omuris (2019);

2.2. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh inkonsistensi hasil penelitian terkait hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif. Sebagian besar peneliti mengungkapkan peran pemberdayaan psikologis dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih inovatif. Penelitian Bayar et al (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis menciptakan kepercayaan dimana karyawan didorong untuk mencoba ide dan pendekatan yang inovatif. Gozukara et al, (2016) menambahkan ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna bagi dirinya maka mereka akan menampilkan

perilaku kerja yang lebih inovatif. Disamping itu, karyawan yang merasa keterampilan dan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam proses mencari ide baru untuk menciptakan keunggulan bagi perusahaan. Knol and Linge (2009) dalam penelitian mengungkapkan pemberdayaan psikologis yang dimiliki karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja. Sebaliknya beberapa penelitian mengungkapkan kesenjangan hasil penelitian. Kmeckiack et al (2012), menunjukkan pemberdayaan psikologis tidak berdampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sedangkan Jung et al., (2003) dalam surveynya menemukan hasil yang kontras dengan penelitian sebelumnya. Pemberdayaan di temukan berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini di lakukan di UMKM yang memiliki sumberdaya yang terbatas. Oleh karena itu penelitian memiliki argumentasi bahwa pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan di UMKM mampu menjadi motivasi dan *self help* bagi karyan untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan ide karyawan. Dalam hal ini penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₁ : *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behavior*

2. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Psychological Safety*

Psychological empowerment merupakan salah satu sumber daya psikologis yang secara signifikan memengaruhi terbentuknya *psychological safety* dalam organisasi. *psychological empowerment*, yang mencakup dimensi

meaning, competence, self-determination, dan impact, memberikan karyawan persepsi kendali, makna, dan kapasitas diri dalam pekerjaannya (Seibert et al., 2011; Spreitzer, 1995). Ketika individu merasa berdaya secara psikologis, mereka lebih cenderung mengekspresikan ide, bertanya, dan mengambil risiko interpersonal tanpa rasa takut—inti dari *psychological safety* (Edmondson & Lei, 2014a). Zhou and Chen, (2021) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* secara positif dan signifikan berkontribusi terhadap peningkatan *psychological safety*, yang berperan sebagai mekanisme pelindung terhadap kelelahan emosional melalui penghentian spiral kehilangan sumber daya. Frazier et al., (2017) menegaskan bahwa persepsi terhadap keamanan psikologis dalam tim meningkat ketika individu memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka, salah satu aspek inti dari *psychological safety*. Mahmoud et al., (2022) juga membuktikan validitas *psychological empowerment* dan *psychological safety* dalam konteks budaya kolektivistik, memperkuat generalisasi teoritis hubungan positif antara keduanya. Penelitian Baer and Frese (2003) menyatakan bahwa *sense of initiative* yang diperoleh dari *psychological empowerment* menciptakan iklim keterbukaan dan keberanian, elemen fundamental dari *psychological safety*. Selain itu, hasil studi Wang et al. (2020) menemukan bahwa *psychological empowerment* secara langsung meningkatkan kepercayaan interpersonal dan memperkuat iklim kerja yang suportif, yang berkontribusi terhadap terbentuknya *Psychological Safety*. Sebagaimana dijelaskan oleh Javed et al. (2019), *psychological*

empowerment menciptakan kondisi psikologis yang mendorong ekspresi diri tanpa rasa takut, terutama ketika individu merasa bahwa mereka mampu memberikan dampak positif terhadap pekerjaan dan lingkungan sosialnya. Berdasarkan berbagai temuan ini, maka dirumuskan hipotesis. Dalam hal ini penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₂ : *Psychological empowerment* berpengaruh terhadap *psychological safety*.

3. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Informal Knowledge Sharing*

Psychological empowerment didefinisikan oleh Spreitzer (1995) sebagai “peningkatan motivasi tugas intrinsik yang diwujudkan dalam empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran pekerjaannya: kompetensi, dampak, makna, dan penentuan nasib sendiri”. Konsep pemberdayaan telah mendapat perhatian luas dari para peneliti sebagai konstruksi psikologis dan motivasi karena pentingnya hal ini bagi organisasi maupun individu (Liden et al., 2000). *Informal knowledge sharing* antar anggota meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai (Nisula & Kianto, 2016). Karyawan yang terlibat dalam *knowledge sharing* lebih cenderung menganggap dirinya mampu, kompeten, dan berharga, sehingga merangsang motivasi dan keterlibatan mereka (Lee, 2015). Conger and Kanungo (1988) menggambarkan pemberdayaan sebagai suatu cara yang meningkatkan perasaan motivasi karyawan mengenai kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, individu dengan tingkat motivasi yang lebih

tinggi memberinya sifat pemberdayaan psikologis (Amundsenand Martinsen, 2015), dan dia cenderung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi bisnis (D’Innocenzo et al., 2016).

Berbagi pengetahuan sangat penting karena memungkinkan orang untuk mengerjakan pengetahuan yang ada di dalam dan di luar organisasi, sehingga meningkatkan kapasitas mereka untuk menghasilkan solusi kreatif, dan memungkinkan organisasi mereka untuk mengembangkan platform baru untuk pengembangan produk dan layanan baru ke pasar (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wang & Noe, 2010). Sebaliknya, jika pengetahuan tidak dibagikan, maka kapasitas untuk mengeksploitasi pengalaman dan keahlian akan terhambat (Hansen, 2002; Lu, Leung & Koch, 2006). Troy et al, (2001) menemukan bahwa komunikasi dan berbagi pengetahuan serta ketersediaan informasi pasar berinteraksi dalam memprediksi ide produk baru. Secara khusus, komunikasi terbuka dan ketersediaan informasi pasar diperlukan untuk menghasilkan ide. Jadi, berdasarkan pembahasan sebelumnya, kami mengajukan hipotesis berikut :

H₃ : Psychological empowerment berpengaruh terhadap informal knowledge sharing

4. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Informal Knowledge Sharing*

Keamanan psikologis pada dasarnya adalah keadaan mental seseorang, yaitu individu tersebut percaya bahwa tidak ada ancaman dalam situasi interpersonal di sekitarnya dan dengan demikian tidak ada rasa malu atau hukuman atas ekspresi diri (Kahn, 1990). Bagi karyawan, keamanan

psikologis merupakan faktor penting yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan mereka dalam suatu organisasi (Wu & Lee, 2016). Berbagi pengetahuan dengan orang lain merupakan perilaku berisiko (Argote & Ingram, 2000).

Di satu sisi, pengetahuan merupakan sumber daya penting yang dapat digunakan individu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi, sedangkan berbagi pengetahuan dengan orang lain dapat mengurangi keunggulan kompetitif tersebut (Kim & Park, 2017). Di sisi lain, berbagi pengetahuan informal merupakan perilaku ekspresi diri yang mungkin juga mengungkap kekurangan individu dan menyebabkan ketidaknyamanan pada penerima pengetahuan tersebut (Wu & Lee, 2016). Individu menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan informal hanya ketika mereka merasakan tingkat keamanan psikologis yang tinggi dan percaya bahwa berbagi pengetahuan informal dengan orang lain tidak akan berdampak buruk (Kim & Park, 2017). Untuk itu pada penelitian ini mengajukan hipotesis :

H₄ : *Psychological safety* berpengaruh terhadap *Informal Knowledge Sharing*.

5. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Innovative Work behavior*

Psychological safety adalah pandangan bahwa “individu dilindungi secara psikologis untuk mengambil risiko dalam pekerjaan” (Edmondson, 1999). Karyawan membutuhkan *psychological safety* ketika mereka ingin berbagi kesalahan dan kinerja buruk mereka, serta ketika memberikan saran untuk

membawa perubahan baru (Edmondson & Lei, 2014a). Nembhard and Edmondson (2006) menggambarkan *psychological safety* sebagai “berbicara dengan bebas ketika orang tidak dibatasi oleh kemungkinan ketidaksetujuan orang lain dan/atau konsekuensi negatif pribadi yang mungkin menimpa mereka sebagai akibatnya”. Hal ini memotivasi karyawan agar merasa aman, tenteram, dan lebih percaya diri, serta tidak terlalu takut untuk menjalankan ide-ide baru.

Psychological safety sebagai kondisi batas yang memperkuat perilaku kerja inovatif karena dapat memengaruhi kualitas pertukaran sosial. Dalam kerangka pertukaran sosial, *psychological safety* dapat memfasilitasi proses pertukaran sosial dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman mengekspresikan diri mereka tanpa takut akan pembalasan dan konsekuensi negative (Edmondson, 1999), yang sangat penting dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif. Dalam lingkungan yang ditandai dengan *psychological safety*, karyawan lebih cenderung menunjukkan perilaku kerja yang inovatif, seperti memberikan saran-saran baru untuk perubahan dan mengusulkan modifikasi terhadap prosedur yang biasa, bahkan ketika menghadapi ketidaksepakatan dari orang lain (Van Dyne & LePine, 1998).

Beberapa penelitian terdahulu juga memperkuat hubungan ini. Carmeli et al. (2010) menemukan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif melalui peningkatan pembelajaran dan kolaborasi antar rekan kerja. Sementara itu, Frazier et al. (2017) menyatakan

bahwa individu yang merasa aman secara psikologis akan lebih terbuka terhadap umpan balik, bersedia mengambil risiko interpersonal, serta lebih aktif dalam menyumbangkan ide-ide kreatif bagi organisasi. Dengan demikian, *psychological safety* menjadi faktor penting yang mendorong munculnya perilaku kerja inovatif melalui keberanian karyawan untuk bereksperimen dan berpartisipasi dalam perubahan organisasi. Untuk itu pada penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₅ : *Psychological safety* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.

6. Pengaruh *Informal Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*

Perilaku kerja inovatif adalah bentuk inovasi pada level individu yang diawali dari proses penciptaan ide (*idea generating*), promosi ide (*idea promotion*) dan implementasi ide (*idea implementation*) (Janssen, 2010). Dengan kata lain, perilaku kerja inovatif adalah perilaku yang diawali dari penciptaan sampai dengan implementasi ide, baik berupa produk atau model yang diaplikasikan pada perusahaan. Beberapa literatur telah menunjukkan pentingnya peran berbagi pengetahuan dalam meningkatkan inovasi individu.

Hasil penelitian Liebowitz and Yan (2004) mengatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam *knowledge sharing*, secara tidak langsung banyak menginternalisasi informasi dan pengetahuan yang dapat mereka konversi menjadi ide-ide baru yang kreatif. Hal ini menurutnya dapat memicu perilaku inovatif di tempat kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian Jaber

(2016) yang menyimpulkan karyawan yang memiliki banyak kesempatan untuk melakukan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing vaiability*) memiliki perilaku lebih inovatif.

Berbagi pengetahuan dianggap sebagai alat mendasar untuk menumbuhkan perilaku inovatif dalam karyawan (Wang & Kwek, 2018), dan merangsang pemikiran kritis untuk meningkatkan kemampuan dalam menerjemahkan ide menjadi inovasi (Mura *et al.*, 2013). Zu and Mu (2016) menunjukkan bahwa ketika pengetahuan dibagikan di antara karyawan, mereka lebih cenderung untuk mengolaborasi, mengintegrasikan, dan menerjemahkan informasi daripada hanya meneruskannya ke penerima.

Disisi lain itu, interaksi sosial di dalam organisasi terbukti memberikan dampak positif terhadap perilaku inovatif individu (De Jong & Hartog, 2010; Dhanaraj & Parkhe, 2006). Menurut Nebus (2006) kedekatan antar individu mampu meningkatkan kerjasama dan *informal knowledge sharing* di dalam organisasi, serta menjadi *trigger* untuk perilaku inovatif karyawan. Dalam penelitiannya Nie (2001) mengungkapkan *human connectivity* dan *personal interaction* adalah masih menjadi pertimbangan penting dalam menciptakan pengetahuan baru dan kreatifitas individu. Oleh karena itu, semakin kuat hubungan sosial dan kedekatan emosional antar karyawan, semakin besar pula peluang munculnya ide-ide baru dan perilaku inovatif dalam organisasi. Penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₆ : *Informal knowledge sharing* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*

7. Peran *Psychological Safety* dalam memediasi pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Innovative Work Behavior*.

Psychological safety merupakan faktor penentu bagi individu untuk mengambil tindakan (Kahn, 1990). Ketika *psychological safety* di tempat kerja berada pada tingkat tinggi, individu lebih cenderung untuk berinovasi dan mengeksplorasi metode baru karena *psychological safety* sangat mengurangi ketakutan mereka akan kemungkinan kegagalan, dan akibat negatifnya (Huang et al., 2016). Kemudian, juga memberikan peluang bagi individu untuk menginvestasikan lebih banyak waktu dan tenaga untuk melakukan aktivitas yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki pemberdayaan tinggi merasakan lebih banyak *psychological safety* dalam konteks organisasi. Mereka tidak merasa perlu menginvestasikan sumber daya untuk perlindungan diri atau proses lain untuk mengurangi hilangnya sumber daya menggambarkan bagaimana orang memandang pengambilan risiko dalam hubungan interpersonal dalam konteks tertentu sebagai tempat kerja (Zhou & Chen, 2021).

Psychological safety sangat penting bagi individu untuk merasa aman dan mampu mengubah perilaku mereka ketika menghadapi perubahan tantangan organisasi (Edmondson & Lei, 2014b). Keamanan ini juga memberikan kebebasan kepada individu untuk berkonsentrasi pada tujuan kerja dan pencegahan masalah, dibandingkan perlindungan diri (Schein, 1993). Individu dengan keamanan psikologis yang rendah lebih mungkin mengalami kehilangan sumber daya. Kurangnya *psychological safety* dapat

membuat karyawan lebih enggan untuk berbicara atau melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan inisiatif mereka (Simonet et al., 2015). Kemudian, untuk menghindari atau mengurangi risiko interpersonal, individu dengan tingkat keamanan psikologis rendah akan lebih berhati-hati di tempat kerja. Saat berkomunikasi dengan pemimpin, mereka mungkin takut dihukum karena mengatakan atau melakukan hal yang salah, sehingga membutuhkan lebih banyak tenaga dan waktu. Saat berkomunikasi dengan rekan kerja, mereka secara konsisten meragukan motif orang lain dan tujuan yang mendorong perilaku orang lain. Hal ini menimbulkan perasaan curiga, dan perasaan perlunya lebih berhati-hati. Oleh karena itu, kami berasumsi bahwa individu dengan pemberdayaan psikologis di tempat kerja yang tinggi akan merasakan *psychological safety* yang tinggi. Penelitian ini mengajukan hipotesis :

H₇ : *Psychological safety* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*

8. Peran *Knowledge Sharing* dalam memediasi pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Innovative Work Behavior*

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* selama ini dapat menjadi variabel yang memediasi penelitian yang terkait dengan inovasi (Anser et al., 2022; Herlina et al., 2023; Thneibat, 2024). Selain itu, *knowledge sharing* juga terbukti secara langsung dapat meningkatkan *individual innovation*, *absorptive capacity* dan *innovativeness* (Hau et al., 2013; Liao et al., 2007; Yeşil & Dereli, 2013).

Perilaku *informal knowledge sharing* sangat tergantung pada persepsi individu terhadap interaksi sosial di dalam organisasi (Intezari et al., 2017). Dalam penelitiannya Fernie et al., (2003) memberikan kritik tentang pentingnya konektivitas individu (*high-trust* dan *close relationship*) yang menjadi fitur penting dalam *informal knowledge sharing knowledge sharing*. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kedekatan hubungan antar individu, kepercayaan, hubungan persahabatan (*friendship*) dan pola komunikasi informal menjadi faktor pendorong individu untuk berbagi pengetahuan (Brachos et al., 2007; Nonaka, 1994) Sehubungan dengan pentingnya kualitas interaksi antar individu sebagai elemen kunci dalam *informal knowledge sharing knowledge sharing*, peneliti menyimpulkan bahwa konseptualisasi *knowledge sharing* sejauh ini cenderung mengabaikan kualitas interaksi antar individu. Penelitian ini mengajukan hipotesis :

H₈ : *Informal knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*.

9. Workplace Friendships mampu memoderasi pengaruh antara Psychological Safety terhadap Informal Knowledge Sharing

Psychological safety merupakan kondisi di mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti berbagi ide atau informasi, tanpa takut akan konsekuensi negatif. Studi oleh Staneiu, (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai katalisator dalam proses berbagi pengetahuan, memungkinkan individu untuk secara

bebas mengungkapkan ide dan informasi tanpa rasa takut. Dalam penelitian oleh Hao et al., (2022) menemukan bahwa kepercayaan antar rekan kerja meningkatkan *psychological safety*, yang pada gilirannya mendorong perilaku berbagi pengetahuan. *Workplace friendship* mengacu pada hubungan interpersonal yang positif dan informal di tempat kerja. Penelitian oleh He et al., (2022) menunjukkan bahwa *workplace friendship* memiliki efek negatif terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui peningkatan *psychological safety*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pertemanan di tempat kerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi, yang penting untuk perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, studi oleh Sekar and Helmy, (2022) menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara *workplace friendship* dan berbagi pengetahuan. Cao and Zhang (2020) menyoroti bahwa *workplace friendship* berkontribusi pada peningkatan *psychological safety*, yang selanjutnya mendorong perilaku inovatif karyawan. Meskipun fokus utama penelitian ini adalah pada perilaku inovatif, temuan ini mendukung peran *workplace friendship* dalam memperkuat hubungan antara *psychological safety* dan perilaku berbagi pengetahuan. Studi oleh Khairy et al., (2023) dalam industri pariwisata dan perhotelan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik meningkatkan *psychological safety* dan *prevalensi workplace friendship*,

yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja. Meskipun penelitian ini tidak secara langsung meneliti berbagi pengetahuan, temuan ini menunjukkan bahwa *workplace friendship* dapat memperkuat efek positif *psychological safety* dalam konteks organisasi. Memahami peran moderasi *workplace friendship* dalam hubungan antara *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* memiliki implikasi penting bagi organisasi. Dengan mendorong hubungan pertemanan di tempat kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih aman secara psikologis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan karyawan.

H₁₀ : *Workplace friendships mampu memoderasi pengaruh antara psychological safety terhadap informal knowledge sharing*

10. *Workplace Friendships mampu memoderasi pengaruh antara Psychological Safety terhadap Innovative Work Behavior*

Workplace friendship, yang mencakup hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Studi oleh Durrah (2022) di sektor layanan Oman menemukan bahwa aspek-aspek dari *workplace friendship*, seperti kesempatan dan prevalensi pertemanan, berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. Selain itu, penelitian oleh Wang (2022) menunjukkan bahwa *workplace friendship* dapat mengurangi perilaku menyembunyikan pengetahuan melalui peningkatan *psychological safety*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pertemanan di tempat kerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan

kolaborasi, yang penting untuk perilaku inovatif. Persahabatan di tempat kerja dapat merangsang komunikasi dan perilaku menyuarakan di antara anggota tim (Lee et al., 2022), dan secara positif mendorong perilaku pro-organisasi yang tidak etis melalui komitmen emosional. Selain menciptakan suasana budaya yang baik dan meningkatkan perasaan di antara rekan kerja, *workplace friendship* juga memainkan peran penting dalam menyerap dan mengintegrasikan sumber daya utama bagi karyawan (Mao, 2022). Beberapa studi telah mengeksplorasi peran *workplace friendship* sebagai moderator dalam hubungan antara *psychological safety* dan IWB. Misalnya, penelitian oleh Zhao et al. (2022) menemukan bahwa *workplace friendship* memiliki efek moderasi positif pada hubungan antara modal sosial internal dan perilaku inovatif karyawan. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks hubungan sosial yang kuat di tempat kerja, pengaruh *psychological safety* terhadap perilaku inovatif dapat diperkuat.

H₁₀ : *Workplace Friendships mampu memoderasi pengaruh antara Psychological safety terhadap innovative work behavior.*

11. *Workplace Friendships mampu memoderasi pengaruh antara Informal Knowledge Sharing terhadap Innovative Work Behavior*

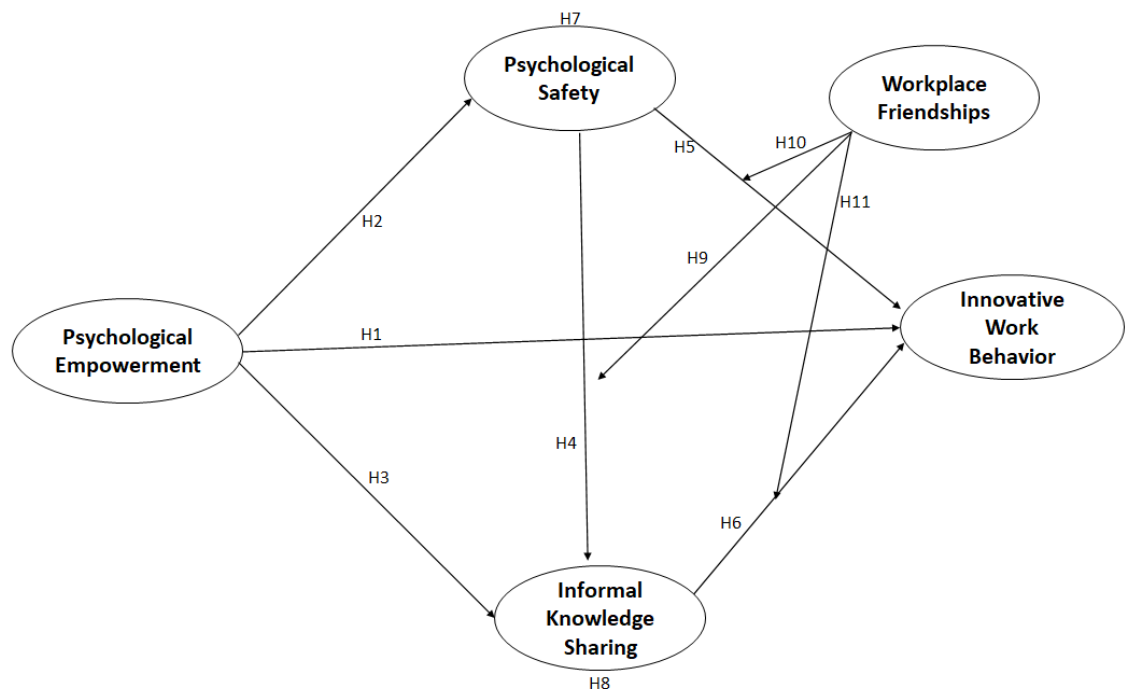
Penelitian oleh Wang et al. (2024) menyoroti hubungan dinamis antara *workplace friendship* dan perilaku berbagi pengetahuan. Studi ini menemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan mendorong terbentuknya pertemanan di tempat kerja, dan sebaliknya, peningkatan dalam pertemanan di tempat kerja mendorong peningkatan dalam perilaku berbagi

pengetahuan dalam periode waktu yang sama. Namun, peningkatan dalam pertemanan di tempat kerja dapat menyebabkan penurunan perilaku berbagi pengetahuan dalam jangka waktu tertentu, dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *workplace friendship* dan *knowledge sharing* bersifat kompleks dan dapat berubah seiring waktu (Cao & Zhang, 2020; Miao et al., 2017; Rahmaningtyas, 2022). Meskipun penelitian yang secara eksplisit meneliti peran moderasi *workplace friendship* dalam hubungan antara *informal knowledge sharing* dan IWB masih terbatas, Penelitian oleh Durrah (2022) di sektor layanan Oman menemukan bahwa aspek-aspek dari *workplace friendship*, seperti kesempatan dan prevalensi pertemanan, berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif. Penelitian oleh Helmy et al. (2020) menemukan bahwa *workplace friendship* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan lini depan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *workplace friendship* mempengaruhi perilaku inovatif secara langsung dan tidak langsung melalui proses berbagi pengetahuan, khususnya dalam aspek pengumpulan pengetahuan. Menariknya, pemberian pengetahuan tidak memiliki efek signifikan terhadap perilaku inovatif. Selanjutnya Wang et al. (2024) menunjukkan bahwa peningkatan dalam *workplace friendship* dapat mendorong peningkatan dalam perilaku berbagi pengetahuan dalam periode waktu yang sama. Namun, peningkatan dalam *workplace friendship* juga dapat menyebabkan penurunan perilaku berbagi pengetahuan dalam jangka waktu tertentu, dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace*

friendship dapat berperan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara *informal knowledge sharing* dan IWB tergantung pada konteks dan waktu.

H₁₁ : *Workplace friendships* mampu memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*

2.3. Model Empiris



Gambar 2. 1. Model Empiris

2.4. Hipotesis

Dari hubungan variable tersebut peneliti menyusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*.

2. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*.
3. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing*.
4. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing*.
5. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*.
6. *Informal knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*.
7. *Psychological safety* memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*.
8. *Informal knowledge sharing* memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*.
9. *Workplace friendships* memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*.
10. *Workplace friendships* memoderasi pengaruh antara *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*.
11. *Workplace friendships* memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan kategori penelitian eksplanasi (*explanatory research*) yakni penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan dan menguji teori atau hipotesis guna memperkuat atau menolak teori atau hipotesis yang sudah ada atau diajukan sebelumnya. Cooley (1978) menjelaskan bahwa studi eksplanatori melibatkan identifikasi hipotesis kausal, estimasi model kausal, dan pengujian validitas model dan hipotesis hasil dari identifikasi dan estimasi sebelumnya.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan didasarkan pada paradigma positivistik. Berdasarkan ontologi positivis ini, epistemologi menjadi jelas ketika penelitian bertujuan untuk menjelaskan realitas, yaitu membuat pernyataan tentang hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif individu (Kenny, 2009). Kunci dari model positivis adalah bahwa sains dapat menghasilkan pengetahuan objektif, dengan demikian tujuan penelitian ini untuk mengungkap kebenaran objektif (Michael Crotty, 2020).

Agar mendapatkan keakurat kebenaran objektif atau kenyataan, peneliti harus tetap objektif (Hammersley, 2000) karena peneliti dipandang sebagai 'orang luar' atau seorang pengamat independen yang secara ketat mengumpulkan data dan melaporkan secara objektif tentang data tersebut. Subyektivitas peneliti tidak dibiarkan mempengaruhi proses penelitian karena diyakini akan mengarah pada gambaran hasil yang terdistorsi dan tidak valid

(Kenny, 2009). Justifikasi penggunaan pendekatan ini adalah bahwa realitas UMKM dianggap independen dari peneliti, berdasarkan konstruksi yang stabil secara sosial dan kuantitatif.

Tabel 3. 1. Paradigma Ilmiah

Elemen	Paradigma			
	<i>Positivism</i>	<i>Constructivism</i>	<i>Critical Theory</i>	<i>Realism</i>
<i>Ontology</i>	Realitas itu nyata dan dapat dipahami	Realitas merupakan sesuatu yang terkonstruksi	Realitas "virtual" yang dibentuk oleh nilai-nilai sosial, ekonomi, etnis, politik, budaya, dan gender akan mengkristal seiring waktu	Realitas adalah "nyata" tetapi hanya dapat dipahami secara tidak sempurna dan probabilistik sehingga triangulasi dari banyak sumber diperlukan untuk mencoba mengetahuinya.
<i>Epistemology</i>	Temuan benar; peneliti objektif dengan melihat kenyataan melalui "cermin satu arah"	Temuan yang dibuat; peneliti adalah "peserta yang bersemangat" di dunia yang diselidiki	Temuan dengan nilai yang dimediasi; peneliti adalah "intelektual transformatif" yang mengubah dunia sosial di mana peserta tinggal	Temuan dengan kemungkinan benar; peneliti sadar nilai dan perlu melakukan triangulasi persepsi yang dikumpulkan
Metodologi yang Umum Digunakan	Sebagian besar berkaitan dengan pengujian teori. Terutama metode kuantitatif seperti survei, eksperimen, dan verifikasi hipotesis	Wawancara tidak terstruktur yang mendalam, observasi partisipan, riset tindakan, dan riset teori dasar	Penelitian tindakan dan observasi partisipan	Terutama metode kualitatif seperti studi kasus dan wawancara konvergen

Sumber: (Guba & Lincoln, 1994)

3.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian adalah proses sistematis untuk menetapkan nilai atau kuantitas pada karakteristik, atribut, atau fenomena yang sedang diteliti. dan merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap item pernyataan yang membentuknya.

Tabel 3. 2. Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Item	Sumber
Pemberdayaan Psikologis	Pemberdayaan psikologis adalah persepsi individu terhadap sejauh mana dirinya memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam melaksanakan pekerjaannya. Variabel ini mencerminkan motivasi intrinsik karyawan dalam menjalankan tugas yang dirasakan bermakna, dilakukan dengan rasa percaya diri, memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja, serta mampu memberikan dampak terhadap lingkungan kerjanya.	<p>Meaning</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti dan penting bagi saya. 2. Kegiatan kerja saya punya makna pribadi yang penting bagi saya. 3. Saya merasa pekerjaan saya membuat saya merasa berharga. <p>Competence</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Saya percaya diri dengan kemampuan saya dalam bekerja. 5. Saya bisa mengendalikan diri terhadap hal-hal yang terjadi di tempat kerja. 6. Saya bisa mengekspresikan diri saya dengan baik di tempat kerja. <p>Self-determination</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Saya punya keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini. 8. Saya cukup bebas menentukan cara saya dalam menyelesaikan pekerjaan. 9. Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik. <p>Impact</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Saya memberikan pengaruh yang cukup besar di tempat kerja saya. 11. Saya punya pengaruh terhadap lingkungan kerja saya. 12. Saya punya kontrol yang besar atas apa yang saya kerjakan. 	(Spreitzer, 1995;Nguyen et al., 2023)
Perilaku Kerja Inovatif	Perilaku kerja inovatif adalah sejauh mana individu secara aktif menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru untuk memperbaiki proses kerja, produk, atau praktik organisasi. Variabel ini menilai kecenderungan karyawan untuk berpikir kreatif, mengkomunikasikan gagasan	<p>Idea generation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya sering menemukan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit. 2. Saya sering mencari cara atau metode baru untuk mengatasi masalah di tempat kerja. 3. Saya membuat ide-ide inovatif untuk membantu menyelesaikan masalah. <p>Idea Promotion</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Saya menyampaikan ide saya dengan jelas agar orang lain paham manfaatnya. 	(Janssen, 2000;Alwali, 2024)

Variabel	Definisi Operasional	Item	Sumber
	inovatif, serta mewujudkan ide tersebut dalam tindakan nyata.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Saya sering mendapatkan dukungan untuk ide-ide baru saya. 6. Saya bekerja sama dengan orang lain agar ide-ide inovatif saya bisa didukung bersama. <p>Idea Realization</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Saya mengubah ide-ide baru innovative menjadi sesuatu yang bisa digunakan di tempat kerja. 8. Saya membawa ide-ide inovatif untuk digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. 9. Saya mewujudkan ide-ide baru inovatif dalam tugas dan pekerjaan saya. 	
<i>Psychological safety</i>	Keamanan psikologis adalah persepsi individu tentang sejauh mana lingkungan kerja memberikan rasa aman secara interpersonal untuk mengambil risiko, mengungkapkan ide, mengakui kesalahan, dan menjadi diri sendiri tanpa takut akan konsekuensi negatif seperti dipermalukan atau dihukum.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa tidak takut untuk menyampaikan pendapat saya di tempat kerja. 2. Saya tidak takut menunjukkan siapa diri saya yang sebenarnya di tempat kerja. 3. Suasana di tempat kerja saya terasa tidak aman atau membuat saya tertekan. (R) 4. Ada rekan kerja yang sengaja menghambat pekerjaan saya. (R) 5. Jika saya melakukan kesalahan, rekan/tim saya sering terus mengungkitnya dan tidak melupakannya. (R) 	(Edmondson, 1999; Li; & Tan, 2012)
<i>Informal Knowledge Sharing</i>	Informal knowledge sharing adalah tingkat keterlibatan individu dalam pertukaran pengetahuan yang berlangsung secara non-formal melalui interaksi sosial spontan, seperti obrolan santai, diskusi informal, atau percakapan daring di luar prosedur resmi organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dan rekan kerja sering bertukar pengetahuan lewat obrolan santai, seperti saat makan siang atau di grup chat. 2. Saya dan rekan kerja sering menggunakan komunikasi informal untuk berbagi informasi. 3. Saya dan rekan kerja aktif berbagi pengetahuan dalam suasana yang tidak formal 4. Saya dan rekan kerja sering berbagi informasi secara informal tentang teknologi baru, perubahan industri, kebutuhan pelanggan, dan strategi pesaing 	(Y. L. A. Lee et al., 2020; Wen & Wang, 2022)
<i>Workplace Friendship</i>	Workplace friendship adalah tingkat kedekatan interpersonal dan interaksi sosial antar karyawan yang ditandai dengan rasa saling percaya, kesukaan timbal balik, serta kesempatan untuk berhubungan di luar konteks profesional. Hubungan ini mencerminkan kualitas relasi sosial dan dukungan emosional antar rekan kerja	<p>Prevalence Dimension</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya telah menjalin persahabatan/ pertemanan yang kuat ditempat kerja saya. 2. Saya sering bersosialisasi/berkumpul dengan rekan kerja saya di luar tempat kerja. 3. Saya dapat mencurahkan isi hati kepada rekan kerja saya. 4. Saya merasa dapat sangat mempercayai banyak rekan kerja saya. 5. Dapat bertemu dengan rekan kerja saya adalah salah satu alasan mengapa saya menantikan untuk bekerja 6. Saya merasa tidak ada seorang pun di tempat kerja yang benar-benar menjadi teman sejati saya. <p>Opportunity Dimension</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Saya memiliki kesempatan untuk mengenal rekan kerja saya. 	(Nielsen et al., 2000; Ali, 2020; Huh & Lee, 2022)

Variabel	Definisi Operasional	Item	Sumber
		8. Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya untuk memecahkan masalah secara bersama. 9. Saya punya kesempatan untuk berbincang secara informal dan bertemu dengan orang lain di tempat kerja 10. Tempat kerja saya mendorong komunikasi antar karyawan. 11. Saya memiliki kesempatan untuk membangun persahabatan yang erat di tempat kerja saya. 12. Percakapan informal diperbolehkan oleh organisasi saya selama pekerjaan tetap diselesaikan	

3.3. Instrumen atau Alat Pengumpulan Data

Instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditunjukkan untuk memperoleh jawaban dari *responden*. Setelah data dari penyebaran kuesioner terkumpul, kemudian dilakukan proses *scoring* yaitu pemberian nilai berupa angka pada jawaban untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan *Skala Likert*.

Jawaban setiap item instrumen menggunakan *Skala Likert* mempunyai *gradasi* dari positif sampai sangat negatif, Skala jawaban menggunakan skor 1-5 (Schiffman & Kanuk, 2010). Adapun kriteria jawaban dan skala adalah sebagai berikut::

1. Sangat setuju diberi skor 5
2. Setuju diberi skor 4
3. Kurang setuju diberi skor 3
4. Tidak setuju diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju diberi skor 1

3.4. Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data primer

Data Primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Siagian & Sugiarto, 2006). Data dalam penelitian ini diperoleh langsung dari subyek yang diteliti yaitu karyawan UMKM Industri Kreatif binaan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) KUMKM Jawa Tengah dengan cara memberikan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden mengenai bukti langsung tentang *Psychological Safety*, *informal Knowledge Sharing*, *workplace friendship*, *Psychological Empowerment* dan *Innovative Work Behavior*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat dari sumber-sumber lain (Simamora, 2004). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari buku-buku pustaka dan *publikasi internet* untuk memperoleh dasar teori yang berhubungan dengan *Psychological Safety*, *informal Knowledge Sharing*, *workplace friendship*, *Psychological Empowerment* dan *Innovative Work Behavior*.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan

data. Pada penelitian ini kuesioner yang disebarakan secara personal kepada seluruh *responden* yang sesuai dengan karakteristik yang ditentukan.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan cara pengumpulan data dengan sumber data dari buku pustaka, jurnal dan internet yang berhubungan dengan penelitian.

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan karyawan UMKM Industri Kreatif binaan Plut Jawa Tengah.

3.5. Populasi dan Sampel

3.7.1 Populasi

Populasi merupakan gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa sebagai semesta (Ferdinand, 2014). Populasi juga didefinisikan sebagai generalisasi obyek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang digunakan peneliti untuk menarik suatu kesimpulan (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada UMKM Industri Kreatif binaan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) KUMKM Jawa Tengah Kantor Pusat Banyumas.

3.7.2 Sampel

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik seleksi sampel berdasarkan pertimbangan peneliti tentang unit yang lebih representatif, bermanfaat dan sesuai dengan tujuan penelitian (Rubin & Babbie, 2010). Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang memiliki unsur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang akan diambil sebagai sampel (Sekaran, 2006). Terdapat beberapa kelebihan penggunaan teknik *purposive sampling* yaitu, 1) sampel dapat dipilih sedemikian rupa, 2) relatif lebih mudah dilaksanakan, 3) sampel adalah individu yang menurut pertimbangan peneliti relevan dan dapat didekati (Nasution, 2003). Oleh karena itu, kriteria penetapan sampel dalam penelitian ini adalah:

- 1) UMKM Industri Kreatif yang sudah berjalan minimal dua tahun.
- 2) Karyawan yang terlibat dalam inovasi produk atau inovasi proses.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Tengah tahun 2024 khususnya daerah Binaan PLUT UMKM Jateng Kantor Banyumas, ada tiga kabupaten dengan nilai investasi Usaha Mikro Kecil (UMK) tertinggi yaitu Kabupaten Banyumas (Rp 1.137.176.376.088; 19.799 proyek), Kabupaten Cilacap (Rp 709.379.152.285; 18.806 proyek), dan Kabupaten Kebumen (Rp 457.872.462.252; 12.530 proyek). Pemilihan ketiga wilayah ini sebagai sampel penelitian relevan dengan tujuan penelitian. Tingginya nilai investasi di ketiga kabupaten tersebut merefleksikan tingginya dinamika aktivitas ekonomi dan potensi kontribusi terhadap pertumbuhan UMKM di wilayah tersebut,

sementara perbedaan jumlah proyek memberikan peluang analisis perbandingan produktivitas dan efektivitas investasi di setiap daerah.

Menurut Hair et al. (2021), penentuan jumlah sampel yang ideal dalam penelitian dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) atau analisis statistik serupa dapat dilakukan berdasarkan rasio antara jumlah item pernyataan pada kuesioner dengan jumlah responden. Sebagai pedoman umum, disarankan untuk memiliki 5 hingga 10 responden per item pernyataan. Oleh karena itu, untuk kuesioner dengan jumlah 42 item, jumlah sampel yang disarankan adalah minimal 210 responden dengan rasio 5:1, dan lebih idealnya 420 responden dengan rasio 10:1. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil analisis memiliki kekuatan statistik yang cukup dan dapat memberikan interpretasi yang valid dan reliabel. Berdasarkan jumlah indikator dan kompleksitas model dalam penelitian ini, maka ditetapkan jumlah 433 responden sebagai sampel yang representative.

3.6. Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS, karena pendekatan ini dianggap paling sesuai untuk menangani tujuan penelitian yang bersifat eksploratif, prediktif, serta model yang relatif kompleks (Hair et al., 2019). SmartPLS tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat, menjadikannya sangat fleksibel dalam memproses data lapangan yang sering kali tidak memenuhi asumsi normalitas (Hair et al., 2019).

SmartPLS juga mendukung metode bootstrapping, prosedur non-parametrik yang memungkinkan pengujian signifikansi koefisien jalur dan estimasi ketepatan tanpa asumsi distribusi normal, sehingga memperkuat validitas inferensial meskipun data tidak normal (Becker et al., 2023; Hair et al., 2022). Dari sisi pengukuran prediktif, PLS-SEM memberikan metrik seperti R^2 (*variance explained*), Q^2 (*predictive relevance*), dan f^2 (*effect size*) yang sangat berguna untuk menilai kapabilitas model dalam memprediksi variabel dependen, serta relevansi konstruk secara individual dalam struktur hubungan (Sarstedt et al., 2017).

Secara keseluruhan, pemilihan SmartPLS berlandaskan pada orientasi penelitian yang ingin mengembangkan dan memprediksi teori, fleksibilitas dalam kondisi data tidak ideal (non-normal, sampel kecil), serta kemampuan untuk menangani model struktural kompleks, sekaligus menyajikan hasil analisis dengan pendekatan non-parametrik yang kuat dan didukung metrik prediktif yang komprehensif.

3.6.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur Cooper dan Schindler dalam Jogiyanto and Abdillah (2006). Ukuran yang digunakan adalah outer

loading minimal 0,60 (Chin & Marcoulides, 1998) atau direkomendasikan adalah diatas 0,70 (Hair et al, 2022). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas *konvergen* (Chin, 1998). Selain konvergen validity juga perlu diperhatikan validitas diskriminan yaitu sejauhmana variable berbeda dengan variable lainnya secara teori dan teruji secara empiris, Yamin (2025). Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) dibawah 0,90 atau dengan kriteria Fornell dan Lacker yaitu akar AVE $>$ korelasi antara variable (Hair et al, 2022).

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* harus $> 0,7$.

3.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Secara keseluruhan model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan tahapan uji multikolinier dengan melihat inner $VIF < 5$, uji hipotesis melalui proses *bootstrapping*, uji effect size *f square*, melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai R^2 untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Q square predict*, SRMR (Standardized root mean square residual) dan PLS Predict. Untuk menciptakan taksiran parameter model PLS tidak bias maka perlu dilakukan uji multikolinier dimana bila inner $VIF < 5$ maka tidak ada multikolinier. Selanjutnya uji hipotesis baik uji direct effect, mediation effect atau moderation effect dilihat dari nilai t statistik $> 1,96$ (signifikan) atau $p\text{-value} < 0,05$.

Pengujian pengaruh variabel pada level struktural maka dapat digunakan effect size *f square* atau *f square* dimana nilai *f square* dapat diinterpretasikan pengaruh rendah ($f\text{ square} = 0,02$), pengaruh sedang ($f\text{ square} = 0,15$), dan pengaruh tinggi ($f\text{ square} = 0,35$), Hair et al (2021). Effect size moderasi (0,005 rendah), (0,010 medium), 0,025 tinggi. (hair 2022)

Ukuran statistik R^2 menggambarkan besarnya variasi variable endogen yang mampu dijelaskan oleh variable eksogen/ endogen lainnya dalam model. Menurut Chin (1998) nilai interpretasi R^2

square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66 (pengaruh tinggi).

Ukuran Q square predict menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variable eksogen/ endogen mampu memprediksi variable endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validitasi dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (*predictive relevance*) (Hair et al., 2019). Nilai ini diperoleh melalui perbaikan dari metode Q square *blindfolding procedure*. Nilai Q square predict > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance yang diterima, Yamin (2025).

Ukuran SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah salah satu ukuran goodness of fit dalam model SEM PLS yaitu membandingkan antara matrik korelasi taksiran model dengan matrik korelasi data empiris. Nilai yang direkomendasikan adalah $< 0,08$ (Hair et al., 2019) untuk menyatakan model good fit. Meskipun demikian pendapat lainnya menyatakan bahwa nilai $0,08 - 0,10$ masih acceptable fit, (Schermele et al, 2003). Berdasarkan pengolahan nilai SRMR model untuk adalah 0,090 terletak antara $0,08 - 0,10$ menunjukkan model acceptable

Untuk menunjukkan bahwa hasil PLS mempunyai ukuran kekuatan prediksi yang baik maka algoritma SEM PLS perlu dibandingkan dengan algoritma model lainnya yaitu model Indicator average (IA) dan linier model (LM) (Hair et al., 2019). Model PLS dikatakan mempunyai

kekuatan prediksi tinggi bila ukuran RMSE (*Root mean squared error*) atau MAE (*mean Absolut Error*) atau kesalahan prediksi model PLS lebih rendah dibandingkan model IA dan LM (Hair et al., 2019). PLS predict dimana ukuran ini dikembangkan sebagai bentuk validasi model untuk menunjukkan seberapa baik kekuatan prediksi model PLS yang diajukannya (Yamin, 2025).

Untuk memperoleh kesimpulan yang valid bahwa *path coefficient* dalam model PLS terbentuk sama untuk semua level demografik responden maka digunakan analisis PLS MGA (PLS Multigroup analysis). Analisis ini akan menguji heterogenitas *path coefficient* berdasarkan level demografik yang berbeda. Bila *p-value* pengujian PLS MGA $> 0,05$ maka tidak ada heterogenitas *path coefficient* antara level demografik yang berbeda (Yamin, 2025).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Menurut Hair (2017) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic*. Jika *T- statistic* lebih tinggi dibandingkan nilai *T-table*, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS* yang dijalankan dengan media komputer.

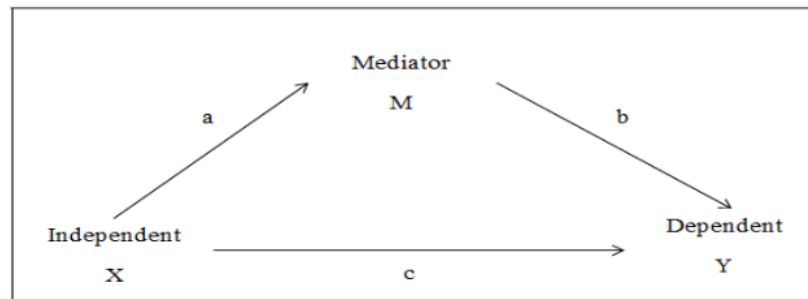
3.6.4 Pengujian Variabel Mediasi

Menurut Sekaran and Bougie (2013), variabel mediasi atau *intervening* merupakan variabel perantara, yang berfungsi untuk memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Uji mediasi digunakan untuk membuktikan bagaimana peranan komitmen organisasional sebagai variabel pemediasi berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen yaitu *psychological capital* dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Menurut Baron and Kenny (1986), jika variabel independen tidak memiliki pengaruh langsung pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator, maka dapat dinyatakan sebagai *perfect* atau *complete mediation*. Sedangkan jika pengaruh variabel independen pada variabel dependen setelah mengontrol variabel mediator berkurang namun masih tetap signifikan, maka dinyatakan sebagai *partial mediation*.

Terdapat beberapa kriteria untuk menentukan ada tidaknya pengaruh mediasi dalam suatu hubungan menurut Baron and Kenny (1986), yaitu:

1. Dalam persamaan pertama, variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel mediator.
2. Dalam persamaan kedua, variabel mediator harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen, dan
3. Variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen.

Berikut ini merupakan proses penentuan jenis variabel mediasi menurut Baron dan Kenny (1986):



Gambar 3. 1. Hubungan antara Variabel Independen, Mediator, dan Dependen

Zhao *et.al.* (2010) juga mengembangkan jenis mediasi dari Baron and Kenny (1986) dengan mengidentifikasi tiga pola konsisten dengan mediasi dan dua pola konsisten tanpa mediasi sebagai berikut:

- a) *Complementary mediation*: pengaruh mediasi ($a \times b$) dan pengaruh langsung (c) keduanya ada dan menunjuk pada arah yang sama.
- b) *Competitive mediation*: pengaruh mediasi ($a \times b$) dan pengaruh langsung (c) keduanya ada dan menunjuk pada arah yang berlawanan.
- c) *Indirect-only mediation*: terdapat pengaruh mediasi ($a \times b$), tetapi tidak ada pengaruh langsung.
- d) *Direct-only nonmediation*: terdapat pengaruh langsung (c), tetapi tidak ada pengaruh tidak langsung.
- e) *No-effect nonmediation*: tidak ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

3.6.5 Pengujian Variabel Moderasi

Dalam penelitian ini, variabel *workplace friendship* berperan sebagai variabel moderator yang memoderasi tiga hubungan utama, yaitu: Hubungan antara *psychological safety* dan *informal knowledge sharing*, Hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior* dan Hubungan antara *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior*. Variabel moderator adalah variabel yang dapat memperkuat, memperlemah, atau mengubah arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Moderasi terjadi ketika pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat tergantung pada tingkat variabel moderator. Dalam konteks Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), moderasi diuji dengan menciptakan variabel interaksi (*interaction term*) antara konstruk independen dan konstruk moderator. Analisis moderasi pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SmartPLS dengan pendekatan *two-stage* karena pendekatan ini dianggap lebih stabil dalam mengestimasi efek interaksi pada model dengan konstruk reflektif.

Proses pengujian moderasi dimulai dengan membentuk konstruk interaksi (*interaction term*) antara variabel independen dan variabel moderator menggunakan fitur “*Create Interaction Term*” dalam SmartPLS. Konstruk interaksi ini kemudian dimasukkan ke dalam model struktural dengan menambahkan jalur dari *interaction term* menuju variabel dependen. Selanjutnya, dilakukan analisis

bootstrapping menggunakan metode *bias-corrected and accelerated* (BCa) untuk memperoleh nilai signifikansi statistik. Pengaruh moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik ≥ 1.96 dan p-value < 0.05 . Interpretasi terhadap arah moderasi dilakukan dengan melihat koefisien jalur interaksi; apabila bernilai positif maka moderator memperkuat hubungan, dan apabila bernilai negatif maka moderator memperlemah hubungan. Untuk memperjelas pengaruh interaksi, visualisasi efek moderasi dapat dilakukan secara opsional dengan memetakan nilai hubungan pada tingkat tinggi dan rendah variabel moderator.

Jenis interaksi Moderasi menurut Hair et al, (2021) dalam PLS-SEM, terdapat beberapa jenis efek moderasi:

- 1) *Strengthening/Enhancing effect*: moderator memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) *Weakening effect*: moderator memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 3) *Reversing effect*: moderator membalikkan arah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor industri kreatif yang merupakan daerah binaan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) UMKM Jawa Tengah. Berdasarkan data resmi dari PLUT Jateng di Banyumas, hingga tahun 2024 terdapat sebanyak 2.537 UMKM binaan aktif yang tersebar di wilayah eks-Karesidenan Banyumas dari berbagai subsektor industri kreatif seperti kriya, kuliner, fashion, desain, fotografi, aplikasi digital, ritel modern dan sejenisnya. UMKM tersebut secara agregat mempekerjakan ribuan tenaga kerja, baik karyawan tetap maupun kontrak.

Penelitian ini berfokus pada unit analisis individu karyawan, bukan pemilik usaha atau pengelola UMKM. Adapun kriteria penetapan sampel dalam penelitian ini mencakup: (1) UMKM tempat responden bekerja telah beroperasi minimal dua tahun secara berkelanjutan; (2) karyawan dari UMKM yang bergerak di bidang industri kreatif dan terlibat dalam inovasi produk ataupun proses; dan (3) bersedia secara sukarela mengisi instrumen kuesioner penelitian.

Menurut Hair et al. (2021), penentuan jumlah sampel yang ideal dalam penelitian dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) atau analisis statistik serupa dapat dilakukan berdasarkan rasio antara jumlah item pernyataan pada kuesioner dengan jumlah responden. Sebagai pedoman

umum, disarankan untuk memiliki 5 hingga 10 responden per item pernyataan. Oleh karena itu, untuk kuesioner dengan jumlah 42 item, jumlah sampel yang disarankan adalah minimal 210 responden dengan rasio 5:1, dan lebih idealnya 420 responden dengan rasio 10:1. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil analisis memiliki kekuatan statistik yang cukup dan dapat memberikan interpretasi yang valid dan reliabel. Berdasarkan jumlah indikator dan kompleksitas model dalam penelitian ini, maka ditetapkan jumlah 433 responden sebagai sampel yang representatif. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah purposive sampling, dengan mempertimbangkan kriteria inklusi di atas.

Pengumpulan data dilakukan secara kombinasif (luring dan daring) selama periode April hingga Juli 2025. Seluruh kuesioner yang dikumpulkan telah melalui proses verifikasi kelengkapan dan validitas awal, dan dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Karakteristik umum responden yang mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan subsektor usaha tempat bekerja, akan diuraikan secara deskriptif dalam sub bagian guna memberikan konteks yang komprehensif terhadap profil empiris responden penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah teknik statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis data yang diperoleh dari variabel-variabel penelitian tanpa melakukan perbandingan atau pengujian hubungan antar variabel. Tujuan utama dari analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai karakteristik data yang

terkumpul, yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis lebih lanjut atau untuk pengambilan keputusan (Triola, 2021).

4.2.1. Analisis Deskriptif Profil Responden

Berikut informasi detail responden penelitian yang dideskripsikan pada Tabel 4.1., mengacu pada hasil survei lapangan.

Tabel 4. 1. Profil Responden

Karakteristik	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	Perempuan	283	65,36
	Laki - laki	150	34,64
Jumlah		433	100
Umur	21 - 30 Tahun	166	38,34
	31 - 40 Tahun	94	21,71
	41 - 50 Tahun	76	17,55
	17 - 20 Tahun	48	11,09
	51 - 60 Tahun	38	8,78
	> 60 Tahun	11	2,54
Jumlah		433	100
Jenis Usaha	Kuliner	317	73,21
	Fashion	61	14,09
	Kriya	29	6,70
	Desain	13	3,00
	Retail Modern	13	3,00
Jumlah		433	100
Pendidikan	SMA/MA/SMK	281	64,9
	SMP / MTs	82	18,94
	SD / MI	58	13,39
	S1 (Sarjana)	10	2,31
	D3 (Diploma)	2	0,46
Jumlah		433	100
Bagian Pekerjaan	Bagian Produksi	279	64,43
	Bagian Pelayanan	52	12,01
	Bagian Marketing	52	12,01
	Bagian Administrasi	28	6,47
	Bagian Packing	17	3,93
	Bagian Desain	5	1,15
Jumlah		433	100
Kabupaten	Kebumen	313	72,29
	Banyumas	107	24,71
	Cilacap	13	3,00
Jumlah		433	100,00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan table 4.1 maka berikut penjelasan mendalam Mengenai profil responden. Berdasarkan Karakteristik jenis kelamin, terdapat pembagian antara Perempuan dan Laki-laki dengan persentase masing-masing 65,36% dan 34,64%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, yang mencerminkan representasi yang lebih besar dari kelompok perempuan dalam populasi yang disurvei. Dalam konteks sosial dan ekonomi, angka ini mungkin menggambarkan partisipasi perempuan yang lebih dominan dalam jenis usaha tertentu, seperti kuliner dan fashion, yang sering kali melibatkan keterlibatan aktif perempuan dalam kegiatan produksi, pemasaran, dan pengelolaan bisnis.

Penelitian Wardana and Magriasti (2024) menunjukkan bahwa perempuan memiliki kecenderungan untuk lebih banyak terlibat dalam sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya di sektor yang terkait dengan kebutuhan sehari-hari seperti kuliner dan fashion. Hal ini didorong oleh perubahan sosial yang memberi perempuan lebih banyak kebebasan untuk mengelola usaha mandiri, baik secara domestik maupun publik.

Karakteristik umur responden menunjukkan distribusi yang cukup beragam dengan kelompok terbesar berada pada rentang 21 - 30 Tahun (38,34%). Kelompok ini mencerminkan demografis usia yang berada pada tahap awal kehidupan profesional, di mana banyak individu dalam kelompok ini sedang membangun karier atau usaha mereka. Dalam konteks UMKM, rentang usia ini seringkali menunjukkan karakteristik kewirausahaan yang

aktif, karena banyak individu yang sedang mencari peluang untuk berkembang dan berinovasi dalam berbagai jenis usaha.

Selain itu, rentang 31 - 40 Tahun (21,71%) dan 41 - 50 Tahun (17,55%) juga mencerminkan kelompok usia yang mapan secara profesional, di mana mereka kemungkinan memiliki pengalaman yang cukup untuk menjalankan usaha dengan lebih efisien. Meskipun kelompok usia yang lebih tua, seperti 51 - 60 Tahun (8,78%) dan > 60 Tahun (2,54%), lebih sedikit, mereka tetap berperan dalam kepemilikan usaha dengan fokus pada keberlanjutan dan pelestarian nilai-nilai tradisional dalam bisnis keluarga atau usaha jangka panjang.

Pada karakteristik jenis usaha, mayoritas responden terlibat dalam kuliner (73,21%), yang menunjukkan bahwa sektor ini merupakan bidang yang sangat diminati oleh responden. Kuliner sebagai sektor usaha sering kali dipilih karena terkait langsung dengan kebutuhan dasar manusia serta memiliki potensi pasar yang luas. Responden yang memilih sektor kuliner cenderung memiliki keterampilan praktis dan kreativitas dalam mengelola bisnis makanan dan minuman, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan tren pasar. Sektor fashion (14,09%) dan kriya (6,70%) juga menunjukkan bahwa ada minat yang signifikan terhadap sektor industri kreatif. Sebagai contoh, usaha fashion sering kali melibatkan elemen desain yang inovatif dan identitas merek yang kuat. Sektor-sektor ini dapat mencerminkan preferensi dan tren sosial yang berkembang di kalangan masyarakat, terutama di kalangan kelompok usia muda yang cenderung lebih tertarik pada produk-produk yang mencerminkan

gaya hidup dan estetika. Selain itu, sektor desain (3,00%) dan retail modern (3,00%) menunjukkan bahwa meskipun jumlahnya lebih kecil, ada juga peminat dalam bidang usaha yang lebih mengarah pada modernisasi dan integrasi teknologi dalam dunia usaha. Ini mencerminkan bahwa para responden tidak hanya berfokus pada usaha tradisional, tetapi juga mengikuti perkembangan tren bisnis yang lebih modern.

Karakteristik pendidikan responden menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/MA/SMK (64,9%), yang menggambarkan bahwa banyak responden telah menyelesaikan pendidikan menengah atas sebelum memasuki dunia usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan menengah sudah cukup memberikan bekal bagi responden untuk memulai dan mengelola usaha, meskipun mereka mungkin tidak memiliki pendidikan formal yang lebih tinggi seperti S1 (2,31%) atau D3 (0,46%). Tingginya persentase responden dengan pendidikan SMA/MA/SMK juga menunjukkan bahwa pendidikan dasar dalam kewirausahaan, yang sering diajarkan di tingkat sekolah menengah, dapat menjadi modal penting dalam memulai usaha kecil. Walaupun ada sebagian kecil responden yang hanya menyelesaikan SMP / MTs (18,94%) atau bahkan SD / MI (13,39%), mereka tetap dapat terlibat dalam sektor usaha, terutama yang mengandalkan keterampilan praktis, pengalaman, dan kreativitas.

Karakteristik bagian pekerjaan menunjukkan dominasi besar pada posisi bagian produksi (64,43%), yang mencerminkan bahwa mayoritas responden bekerja dalam kapasitas yang langsung terlibat dalam pembuatan produk atau

layanan. Posisi ini biasanya membutuhkan keterampilan teknis dan ketahanan fisik, yang sejalan dengan sektor usaha seperti kuliner dan kriya yang memerlukan proses produksi yang intensif. Selain itu, bagian pelayanan (12,01%) dan bagian marketing (12,01%) menunjukkan bahwa banyak responden juga terlibat dalam interaksi langsung dengan pelanggan atau dalam kegiatan pemasaran dan penjualan produk mereka. Hal ini mencerminkan pentingnya posisi yang terkait dengan pengelolaan hubungan pelanggan, serta promosi dan distribusi produk yang efisien. Posisi lain seperti bagian administrasi (6,47%) dan bagian desain (1,15%) menunjukkan adanya peran pendukung dalam operasi bisnis, baik dalam hal pengelolaan keuangan, administrasi, maupun pengembangan produk. Sebaran wilayah menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari Kabupaten Kebumen sebanyak 313 orang (72,29%), diikuti oleh Banyumas (24,71%), dan Cilacap (3,00%). Hal ini sesuai dengan fokus penelitian yang banyak melibatkan UMKM Jawa Tengah wilayah barat.

Profil responden ini memberikan gambaran yang cukup mendalam tentang distribusi karakteristik demografis dan profesional dari para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di berbagai sektor. Sebagian besar responden berusia muda, dengan dominasi perempuan, yang berfokus pada sektor kuliner dan fashion. Pendidikan mayoritas mereka berasal dari jenjang SMA/MA/SMK, dan mereka lebih banyak bekerja di bagian produksi atau pelayanan dalam usaha mereka. Ini menunjukkan bahwa meskipun banyak

yang memiliki pendidikan menengah, mereka tetap dapat menjalankan usaha secara efektif dengan keterampilan praktis dan pengalaman di lapangan.

4.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan, persepsi, dan tanggapan responden terhadap setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana responden memberikan penilaian terhadap indikator-indikator yang merepresentasikan variabel penelitian, baik yang bersifat independen, mediasi, moderasi, maupun dependen. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), skor minimum, dan skor maksimum dari setiap indikator atau item pernyataan. Nilai *mean* menunjukkan tingkat kecenderungan jawaban responden terhadap suatu variabel, sedangkan *standard deviation* menggambarkan seberapa besar penyebaran atau keragaman jawaban responden dari nilai rata-ratanya. Semakin kecil nilai *standard deviation*, maka semakin homogen tanggapan responden terhadap indikator tersebut. Selain itu, analisis ini juga digunakan untuk mengidentifikasi indikator mana yang mendapatkan penilaian tertinggi dan terendah dari responden, sehingga dapat diketahui aspek-aspek dominan maupun yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Dengan demikian, hasil analisis deskriptif ini menjadi dasar awal dalam memahami kondisi empiris setiap variabel sebelum dilakukan analisis inferensial atau pengujian model

struktural. Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan secara rinci pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Tabel Deskriptif Variabel Penelitian

variable	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PE1	3	5	4,4365	0,5058
PE2	3	5	4,3672	0,5014
PE3	2	5	4,2956	0,5141
PE4	2	5	4,3164	0,5129
PE5	2	5	4,2633	0,5046
PE6	1	5	4,2702	0,5168
PE7	3	5	4,2956	0,5004
PE8	2	5	4,1386	0,6267
PE9	2	5	4,2702	0,4939
PE10	1	5	4,0300	0,6882
PE11	1	5	3,9700	0,7114
PE12	1	5	4,0716	0,7149
Rata-rata Variable PE			4,2271	0,5659
IWB1	1	5	4,0370	0,6551
IWB2	1	5	4,0485	0,6490
IWB3	1	5	3,9700	0,6321
IWB4	1	5	4,0970	0,5891
IWB5	1	5	4,0831	0,6180
IWB6	2	5	4,1801	0,6085
IWB7	1	5	3,9838	0,6326
IWB8	1	5	4,0185	0,6159
IWB9	1	5	4,0069	0,6401
Rata-rata Variable IWB			4,0472	0,6267
PS1	2	5	4,1894	0,5453
PS2	2	5	4,1409	0,5742
PS3	1	5	3,7575	1,0291
PS4	1	5	3,7852	1,0464
PS5	1	5	3,8129	1,0605
Rata-rata Variable PS			3,9372	0,8511
IKS1	2	5	4,2194	0,5274
IKS2	1	5	4,2032	0,5140
IKS3	1	5	4,1201	0,5769
IKS4	1	5	4,0785	0,6186
Rata-rata Variable IKS			4,1553	0,5592
WF1	2	5	4,3072	0,5050
WF2	1	5	4,0577	0,7601
WF3	1	5	3,9723	0,8132
WF4	1	5	4,0346	0,6812
WF5	1	5	4,0416	0,6549
WF6	1	5	3,2656	1,2679

variable	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WF7	1	5	4,2125	0,5280
WF8	1	5	4,2125	0,5057
WF9	1	5	4,1293	0,6062
WF10	3	5	4,2540	0,5138
WF11	1	5	4,2171	0,5561
WF12	1	5	4,2379	0,5538
Rata-rata Variable WF			4,0785	0,6621
Valid N = 433	Rata-rata semua variable		4,1036	0,6407

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Data *Descriptive Statistics* yang disajikan di atas memberikan gambaran menyeluruh mengenai variabel-variabel yang berkaitan dengan karyawan UMKM, khususnya dalam konteks *Psychological Empowerment* (PE), *Innovative Work Behavior* (IWB), *Psychological Safety* (PS), *Informal Knowledge Sharing* (IKS), dan *Workplace Friendships* (WF). Dalam analisis ini, kita akan menghubungkan hasil statistik deskriptif tersebut dengan karakteristik dan kondisi karyawan UMKM secara umum, serta bagaimana variabel-variabel ini dapat mempengaruhi kinerja dan pengalaman kerja mereka.

Psychological Empowerment (PE) mengukur sejauh mana karyawan merasa diberdayakan dalam pekerjaan mereka, dengan fokus pada dimensi kontrol, pengaruh, dan rasa berharga dalam tugas yang mereka lakukan. Nilai rata-rata PE untuk karyawan UMKM menunjukkan tingkat pemberdayaan yang relatif tinggi, dengan mean yang berkisar antara 4.03 hingga 4.44 untuk variabel PE1 hingga PE12.

Karyawan UMKM yang merasa diberdayakan cenderung lebih termotivasi dan lebih terlibat dalam tugas mereka. Hal ini sangat relevan dalam konteks UMKM, di mana sumber daya terbatas dan karyawan sering kali harus

menjalankan berbagai peran dalam organisasi. Pemberdayaan psikologis yang tinggi dapat meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi turnover, dan mendorong mereka untuk berinovasi dalam menyelesaikan masalah yang ada.

Standar deviasi yang rendah (antara 0.49 dan 0.71) menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan tingkat pemberdayaan yang serupa, mencerminkan konsistensi pengalaman pemberdayaan psikologis di dalam organisasi.

Innovative Work Behavior (IWB) adalah indikator yang menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat dalam perilaku inovatif di tempat kerja, seperti menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru. Rata-rata nilai untuk IWB berkisar antara 3.97 hingga 4.18, yang menunjukkan bahwa karyawan UMKM secara keseluruhan menunjukkan perilaku inovatif yang positif.

Perilaku inovatif di kalangan karyawan UMKM sangat penting karena inovasi adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan bertahan di pasar yang kompetitif. Dalam UMKM, banyak karyawan yang memiliki peran ganda, dan perilaku inovatif ini memungkinkan mereka untuk menciptakan solusi yang lebih efisien, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan mengatasi keterbatasan sumber daya.

Standar deviasi yang lebih bervariasi (antara 0.55 dan 0.81) menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan terlibat dalam perilaku inovatif, ada variasi dalam tingkat keterlibatan mereka. Faktor-faktor seperti tingkat

pelatihan, dukungan manajerial, atau pengalaman individu dapat memengaruhi seberapa inovatif karyawan tersebut di tempat kerja.

Psychological Safety (PS) adalah faktor yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan ide, bertanya, dan membuat kesalahan tanpa takut dihukum atau dihina. Rata-rata nilai untuk PS1 hingga PS5 berkisar antara 3.76 hingga 4.19, menunjukkan bahwa secara umum, karyawan UMKM merasa cukup aman secara psikologis di tempat kerja mereka.

Keamanan psikologis yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih terbuka, mengemukakan ide-ide baru, dan berkolaborasi dengan lebih baik. Hal ini sangat relevan di UMKM, di mana komunikasi yang terbuka dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru sangat penting untuk pertumbuhan usaha. Meskipun begitu, beberapa responden melaporkan sedikit ketidaknyamanan dalam aspek tertentu, seperti yang tercermin pada PS3 yang memiliki nilai rata-rata terendah (3.76) dan standar deviasi yang lebih tinggi (1.03). Ini bisa menunjukkan adanya ketidaksetaraan dalam pengalaman keamanan psikologis di antara karyawan yang berbeda, yang dapat dipengaruhi oleh hubungan dengan atasan atau budaya organisasi.

Informal Knowledge Sharing (IKS) mengacu pada berbagi pengetahuan yang terjadi di luar struktur formal organisasi, seperti berbagi tips, pengalaman, dan informasi secara spontan antara rekan kerja. Rata-rata nilai untuk IKS1 hingga IKS4 berkisar antara 4.08 hingga 4.22, menunjukkan bahwa karyawan UMKM secara aktif berbagi pengetahuan secara informal.

Di UMKM, berbagi pengetahuan informal sangat penting karena sering kali karyawan memiliki peran ganda dan harus mengandalkan pengalaman kolektif mereka untuk menyelesaikan masalah secara efisien. Pengetahuan informal ini memungkinkan karyawan untuk saling mendukung dalam menyelesaikan masalah yang timbul dengan cepat dan efektif. Dengan standar deviasi yang relatif rendah (0.51 hingga 0.62), ini menunjukkan bahwa pengetahuan informal adalah praktik umum di antara sebagian besar karyawan.

Workplace Friendships (WF) mengukur kualitas hubungan persahabatan yang dibangun di tempat kerja, yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperkuat kerja tim. Nilai rata-rata untuk WF1 hingga WF12 berkisar antara 3.27 hingga 4.25, yang menunjukkan bahwa karyawan UMKM memiliki hubungan persahabatan yang baik di tempat kerja mereka, meskipun ada sedikit variasi dalam kualitas hubungan tersebut.

Hubungan persahabatan yang baik di tempat kerja membantu menciptakan atmosfer kerja yang positif, yang sangat penting dalam lingkungan UMKM yang lebih kecil dan lebih personal. Karyawan yang memiliki teman kerja yang baik cenderung lebih merasa didukung dan lebih produktif. Namun, WF6 memiliki nilai rata-rata terendah (3.27) dan standar deviasi yang lebih tinggi (1.27), yang menunjukkan bahwa faktor seperti beban kerja atau dinamika tim dapat mempengaruhi kualitas hubungan persahabatan di tempat kerja.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan UMKM umumnya merasa diberdayakan, terlibat dalam perilaku inovatif, dan merasakan tingkat keselamatan psikologis yang baik di tempat

kerja mereka. Hubungan persahabatan dan berbagi pengetahuan informal juga cukup kuat di kalangan mereka. Meskipun sebagian besar karyawan melaporkan pengalaman yang positif, terdapat variasi dalam beberapa aspek, terutama dalam hal hubungan persahabatan dan tingkat keselamatan psikologis, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor individu dan dinamika kelompok.

4.3. Analisis Statistik

4.3.1. Uji Common Bias

Penelitian ini menggunakan analisis multivariat. Secara khusus beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam analisis multivariat adalah pemeriksaan *common bias method* (Kock, 2021). Pemeriksaan ini dilakukan terhadap data penelitian yang bertujuan untuk memperoleh taksiran parameter yang tidak bias sehingga kesimpulan penelitian analisis data multivariat dapat diterima.

Uji *Common Method Biases* (CMB) adalah salah satu metode statistik yang berguna untuk mendeteksi apakah terjadinya *error* pada pengukuran atau pengujian data atau terjadinya variasi yang relatif sama antara konstruk/variable yang diukur oleh sejumlah indikator, (Kock, 2021). Salah satu metode *uji common bias method* adalah teknik *single factor test* yang dikenal dengan *herman's single factor* yang dapat dianalisis dengan analisis faktor (Kock 2021). Prinsip dari tes tersebut dengan memasukkan semua indikator penelitian menjadi satu faktor/ konstruk dan bila nilai variasi indikator dalam satu faktor melebihi 50% maka terdapat permasalahan dengan *common bias method*.

Tabel 4. 3. Common Bias Method

	Eigenvalue	Variance proportion	Variance cumulative
Component 1	12.414	0.365	0.365

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil uji *common bias* menunjukkan bahwa ketika seluruh item pengukuran dijadikan satu faktor atau satu komponen, maka besarnya variasi yang dapat dijelaskan adalah 36,5% dibawah 50%, maka hasil ini menunjukkan tidak ada masalah dengan *common bias method*. Hasil *common bias* ini memberikan kepercayaan bahwa tingkat duplikasi instrumen relatif rendah.

4.3.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi ini adalah kausalitas antara variabel dengan indikator yang mengukurnya. Model ini terdiri dari gabungan antara model pengukuran *first order* dan *second order construct*. Variable *psychological empowerment*, *innovative work behavior* dan *workplace friendships* diukur secara *second order construct* dimana *construct* ini diukur oleh dimensi dan diukur kembali oleh sejumlah item. *Psychological safety* dan *informal knowledge sharing* diukur oleh *first order construct*. Evaluasi model pengukuran atau outer model juga dilihat pada level *first order* dan *second order construct* dari beberapa ukuran yaitu: (Hair et al, 2017):

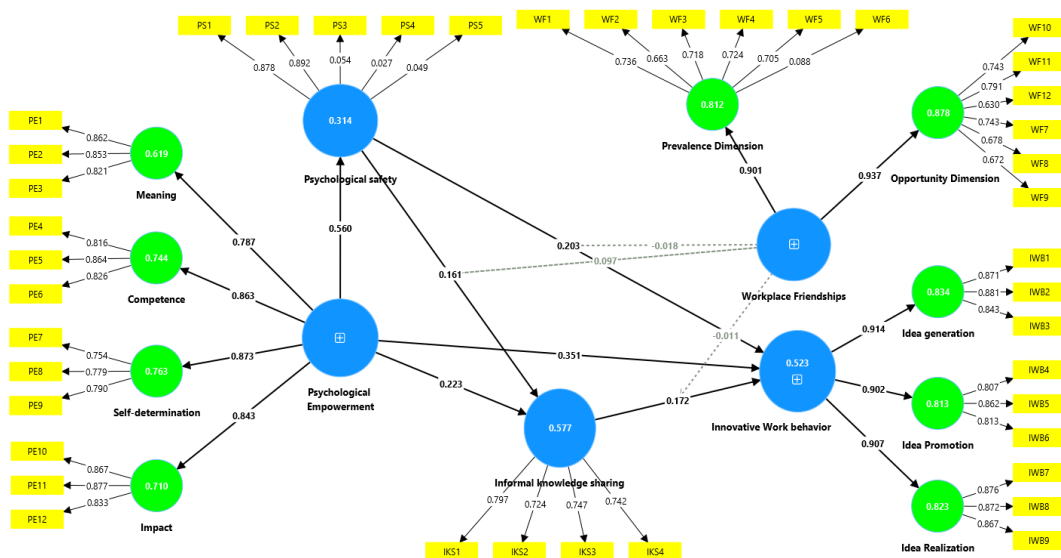
- a. *Outer loading* atau *loading factor* diterima adalah $(LF) \geq 0,70$. Namun demikian nilai *outer loading* minimal 0,60 juga masih diterima (Chin,1998).
- b. Tingkat reliabilitas variable penelitian yang dilihat dari ukuran *Cronbach's Alpha*, *Rho A* dan *Composite Reliability (CR)* $\geq 0,70$ direkomendasikan.

Pendapat lainnya juga menyebutkan bahwa nilai *Cronbachs alpha* minimal 0,60 masih diterima (Hair et al., 2017).

- c. *Convergent validity* dilihat dari ukuran *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$.
- d. *Discriminant validity* kriteria Fornell dan Lacker yaitu akar AVE > korelasi antara variable
- e. *Discriminant validity* kriteria Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) < 0,90.

1. Hasil *Outer Loading*

Hasil estimasi awal menunjukkan ada 4 (empat) item pengukuran dengan outer loading < 0,60 maka item pengukuran tersebut tidak valid yaitu PS3, PS4, PS5, WF6 (Chin, 1998).



Gambar 4. 1. Diagram Evaluasi *Outer Model* PLS (Estimasi Pertama)

Tabel 4. 4. Tabel *Outer Loading* Estimasi Pertama

	Outer loadings	Keterangan
PE1 <- Meaning	0.862	Valid
PE2 <- Meaning	0.853	Valid
PE3 <- Meaning	0.821	Valid
PE4 <- Competence	0.816	Valid
PE5 <- Competence	0.864	Valid
PE6 <- Competence	0.826	Valid
PE7 <- Self-determination	0.754	Valid
PE8 <- Self-determination	0.779	Valid
PE9 <- Self-determination	0.790	Valid
PE10 <- Impact	0.867	Valid
PE11 <- Impact	0.877	Valid
PE12 <- Impact	0.833	Valid
IWB1 <- Idea generation	0.871	Valid
IWB2 <- Idea generation	0.881	Valid
IWB3 <- Idea generation	0.843	Valid
IWB4 <- Idea Promotion	0.807	Valid
IWB5 <- Idea Promotion	0.862	Valid
IWB6 <- Idea Promotion	0.813	Valid
IWB7 <- Idea Realization	0.876	Valid
IWB8 <- Idea Realization	0.872	Valid
IWB9 <- Idea Realization	0.867	Valid
WF1 <- Prevalence Dimension	0.736	Valid
WF2 <- Prevalence Dimension	0.663	Valid
WF3 <- Prevalence Dimension	0.718	Valid
WF4 <- Prevalence Dimension	0.724	Valid
WF5 <- Prevalence Dimension	0.705	Valid
WF6 <- Prevalence Dimension	0.088	Tidak Valid
WF7 <- Opportunity Dimension	0.743	Valid
WF8 <- Opportunity Dimension	0.678	Valid
WF9 <- Opportunity Dimension	0.672	Valid
WF10 <- Opportunity Dimension	0.743	Valid
WF11 <- Opportunity Dimension	0.791	Valid
WF12 <- Opportunity Dimension	0.630	Valid
IKS1 <- Informal knowledge sharing	0.797	Valid
IKS2 <- Informal knowledge sharing	0.724	Valid
IKS3 <- Informal knowledge sharing	0.747	Valid
IKS4 <- Informal knowledge sharing	0.742	Valid
PS1 <- Psychological safety	0.878	Valid

	Outer loadings	Keterangan
PS2 <- Psychological safety	0.892	Valid
PS3 <- Psychological safety	0.054	Tidak Valid
PS4 <- Psychological safety	0.027	Tidak Valid
PS5 <- Psychological safety	0.049	Tidak Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Pada estimasi pertama, model first order construct menunjukkan ada 4 (empat) item pengukuran yang mempunyai outer loading < 0,60 yaitu WF6, PS3, PS4, dan PS5. Sehingga perlu respesifikasi model dengan menghilangkan item pengukuran tersebut.

Tabel 4. 5. Outer Loading Dimensi

	Outer Loading	Keterangan
Psychological _Empowerment -> Competence	0,863	Valid
Psychological _Empowerment -> Impact	0,843	Valid
Psychological _Empowerment -> Meaning	0,787	Valid
Psychological _Empowerment -> Self-determination	0,873	Valid
Workplace Friendships -> Opportunity Dimension	0,937	Valid
Workplace Friendships -> Prevalence Dimension	0,901	Valid
Innovative Work behavior -> Idea generation	0,914	Valid
Innovative Work behavior -> Idea Promotion	0,902	Valid
Innovative Work behavior -> Idea Realization	0,907	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Pada model *second order construct*, evaluasi outer model adalah sejauhmana dimensi yang digunakan valid mengukur variable / construct. Hasil diatas menunjukkan bahwa seluruh dimensi mempunyai outer loading > 0,60 maka dimensi yang digunakan valid mengukur masing-masing variable yang diukurnya.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. 6. Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Competence	0.783	0.785	0.874	Reliabel
Impact	0.822	0.823	0.894	Reliabel
Meaning	0.801	0.801	0.883	Reliabel
Self-determination	0.667	0.667	0.818	Reliabel
Idea Promotion	0.770	0.771	0.867	Reliabel
Idea Realization	0.842	0.842	0.904	Reliabel
Idea generation	0.832	0.832	0.899	Reliabel
Opportunity Dimension	0.803	0.808	0.859	Reliabel
Prevalence Dimension	0.684	0.757	0.792	Reliabel
Psychological_Empowerment	0.904	0.905	0,907	Reliabel
Psychological safety	0.658	0.715	0.513	Tidak Reliabel
Informal knowledge sharing	0.745	0.748	0.840	Reliabel
Workplace Friendships	0.846	0.868	0,916	Reliabel
Innovative Work behavior	0.917	0.918	0,933	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Evaluasi outer model tingkat variabel adalah evaluasi tingkat reliabilitas seluruh dimensi dan variabel penelitian menunjukkan hasil yang memuaskan dimana nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho A* dan *Composite Reliability* diatas (0,70), (Hair et al, 2022). Meskipun demikian, terdapat satu variabel yang memiliki nilai *construct reliability* di bawah batas yang direkomendasikan, yaitu *psychological safety* dengan nilai 0,513. Kondisi ini mengindikasikan bahwa beberapa indikator pada konstruk tersebut belum sepenuhnya konsisten dalam merefleksikan variabel laten yang dimaksud. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan (*respecification model*) untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas konstruk tersebut, misalnya dengan mengevaluasi kembali indikator-indikator yang memiliki *loading factor* rendah atau dengan melakukan penghapusan item yang kurang representatif..

3. Uji Validitas Konvergen AVE

Tabel 4. 7. Tingkat Validitas Konvergen

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Competence	0.698	Valid
Impact	0.738	Valid
Meaning	0.715	Valid
Self-determination	0.600	Valid
Idea Promotion	0.685	Valid
Idea Realization	0.759	Valid
Idea generation	0.749	Valid
Opportunity Dimension	0.506	Valid
Prevalence Dimension	0.421	Tidak Valid
Psychological _Empowerment	0,709	Valid
Psychological safety	0.314	Tidak Valid
Informal knowledge sharing	0.567	Valid
Workplace Friendships	0,845	Valid
8Innovative Work behavior	0,824	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Selanjutnya tingkat Validitas Konvergen dengan AVE menunjukkan bahwa nilai AVE dimensi prevalence dimension ($0,421 < 0,50$) dan variable *psychological safety* ($0,314 < 0,50$) tidak terpenuhi validitas konvergen dimana nilai yang direkomendasikan adalah diatas 0,50, Hair et al (2021). Oleh karena itu maka perlu perbaikan model (respesifikasi).

4. Validitas Konvergen Fornell Lacker dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

Validitas konvergen diukur oleh kriteria Fornell Lacker dimana akar AVE $>$ korelasi serta HTMT $< 0,90$.

Tabel 4. 8. Fornell Lacker Variabel

	COM	IMP	MN	SELF	IPRO	IRL	IGZ	OPP	PRV	PSYE	PSYS	INKN	WFR	IWB
Competence	0.835													
Impact	0.613	0.859												
Meaning	0.577	0.521	0.846											
Self-determination	0.706	0.661	0.590	0.775										
Idea Promotion	0.503	0.593	0.401	0.539	0.828									
Idea Realization	0.460	0.579	0.302	0.516	0.726	0.871								
Idea generation	0.515	0.609	0.389	0.542	0.744	0.736	0.865							
Opportunity Dimension	0.530	0.460	0.434	0.579	0.532	0.453	0.487	0.711						
Prevalence Dimension	0.466	0.520	0.374	0.518	0.506	0.495	0.440	0.693	0.649					
Psychological Empowerment	-	-	-	-	0.610	0.559	0.616	0.594	0.561	0.842				
Psychological safety	0.446	0.501	0.368	0.565	0.543	0.502	0.474	0.456	0.468	0.560	0.561			
Informal knowledge sharing	0.545	0.543	0.421	0.588	0.540	0.525	0.546	0.672	0.608	0.625	0.532	0.753		
Workplace Friendships	0.545	0.529	0.443	0.599	0.566	0.514	0.507	-	-	0.630	0.502	0.700	0,919	
8Innovative Work behavior	0.543	0.654	0.400	0.586	-	-	-	0.540	0.528	0.655	0.557	0.592	0.582	0,908

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 9. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	COM	IMP	MN	SELF	IPRO	IRL	IGZ	OPP	PRV	PSYE	PSYS	INKN	WFR	IWB
Competence														
Impact	0.763													
Meaning	0.727	0.640												
Self-determination	0.978	0.891	0.806											
Idea Promotion	0.646	0.746	0.511	0.753										
Idea Realization	0.564	0.696	0.368	0.687	0.902									
Idea generation	0.638	0.737	0.477	0.728	0.930	0.879								
Opportunity Dimension	0.666	0.569	0.547	0.794	0.678	0.554	0.598							
Prevalence Dimension	0.616	0.674	0.513	0.746	0.677	0.622	0.558	0.894						
Psychological Empowerment	-	-	-	-	0.726	0.631	0.705	0.699	0.695					
Psychological safety	0.364	0.382	0.371	0.496	0.469	0.397	0.406	0.397	0.544	0.438				
Informal knowledge sharing	0.713	0.694	0.545	0.835	0.712	0.662	0.692	0.867	0.822	0.758	0.438			
Workplace Friendships	0.663	0.635	0.548	0.796	0.698	0.602	0.598	-	-	0.718	0.477	0.873		
Innovative Work behavior	0.639	0.754	0.467	0.750	-	-	-	0.632	0.641	0.713	0.439	0.714	0.655	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Selanjutnya Evaluasi validitas diskriminan tingkat variable dengan Fornell Lacker dimana suatu variable mempunyai discriminant validity yang baik bila akar AVE variable tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya, (Hair et al, 2021). Nilai diagonal dalam tabel fornell dan lacker diatas adalah akar AVE sedangkan nilai lainnya adalah korelasi antara variable. Hasil

fornell lacker menunjukkan bahwa nilai akar AVE dimensi atau variable > korelasinya dengan dimensi atau variabel lainnya maka validitas diskriminan diterima. Adapun komparasi antara akar AVE dimensi dengan variable yang diukurnya seperti pada dimensi *competence* dan variable yang diukurnya *Psychological Empowerment* (PE) tidak dapat diukur karena secara teori dimensi tersebut mengukur variabelnya dan tidak perlu dihitung.

Hasil pengujian HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) menunjukkan nilai HTMT > 0,90 untuk HTMT antara *competence* dan *self determination* (0,978 > 0,90) dan *idea promotion* dan *idea realization* (0,902 > 0,90) serta HTMT *idea promotion* dan *idea generation* (0,930 > 0,90) sehingga validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi.

Secara keseluruhan estimasi pertama outer model PLS belum dapat diterima dimana ada outer loading < 0,60, tingkat reliabilitas dengan composite reliability < 0,70 serta HTMT > 0,90. Untuk memperbaiki hal tersebut maka perlu respesifikasi model dengan menghilangkan *outer loading* yang tidak valid yaitu WF6, PS3, PS4, dan PS5. Selanjutnya memperbaiki HTMT > 0,90 adalah dengan menghilangkan beberapa indikator yang berkorelasi tinggi yaitu indikator PE4 dan PE7, IWB4 dan IWB7. Perbaikan HTMT adalah menghilangkan item dengan outer loading terendah atau item yang berkorelasi terlalu tinggi dengan item pengukuran pada dimensi lainnya, (Hair et al, 2022). Oleh karena itu maka PE4 mempunyai outer loading terendah yang mengukur *competence* sedangkan PE7 berkorelasi rendah dengan PE8 dan PE9. IWB4

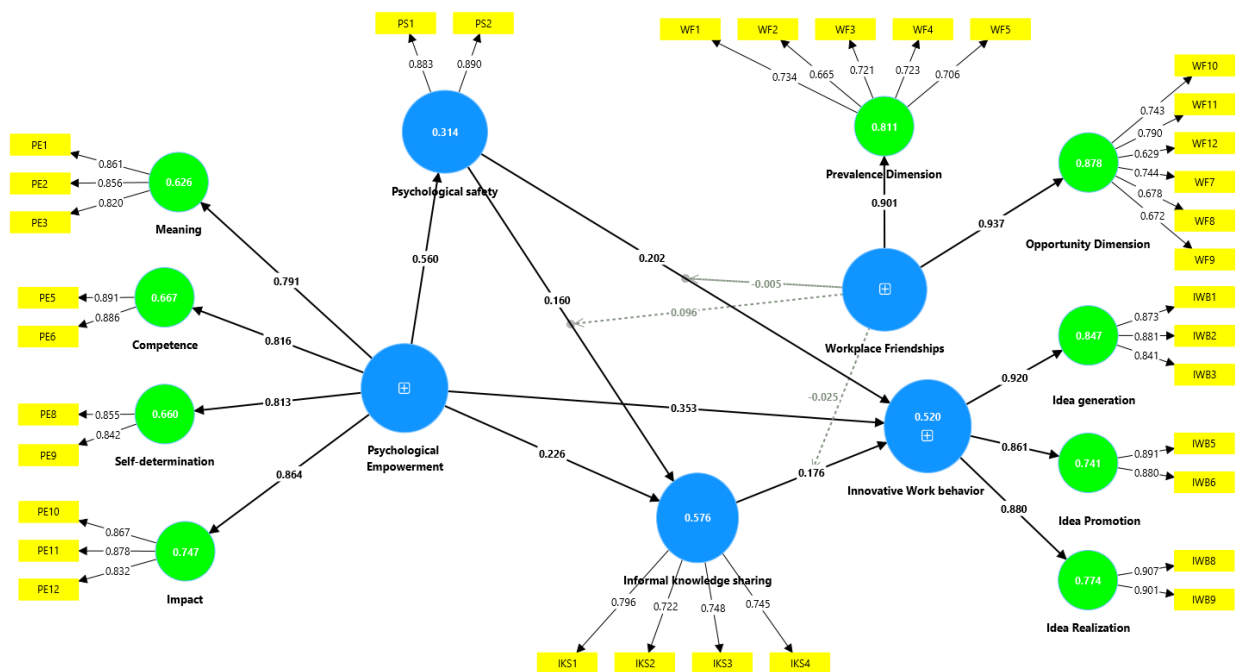
mempunyai *outer loading* terendah yang mengukur *idea promotion* sedangkan IWB7 berkorelasi lebih tinggi dengan IWB4-IWB6.

4.3.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Respesifikasi

Evaluasi outer model respesifikasi digunakan untuk memperbaiki outer model PLS agar terpenuhi dengan menghilangkan beberapa item pengukuran. Berikut hasil estimasi kembali model PLS.

1. Outer Loading (Respesifikasi)

Secara keseluruhan outer model PLS respesifikasi diterima dimana *outer loading* semua item pengukuran diatas 0,60 menunjukkan valid (Chin, 1998).



Gambar 4. 2. Diagram Outer Model PLS (respesifikasi)

Tabel 4. 10. Outer Loading Item (Respesifikasi)

	Outer loadings	Keterangan
PE1 <- Meaning	0.855	Valid
PE2 <- Meaning	0.857	Valid
PE3 <- Meaning	0.819	Valid
PE8 <- Self-determination	0.832	Valid
PE9 <- Self-determination	0.840	Valid
PE5 <- Competence	0.890	Valid
PE6 <- Competence	0.887	Valid
PE10 <- Impact	0.869	Valid
PE11 <- Impact	0.880	Valid
PE12 <- Impact	0.832	Valid
IWB1 <- Idea generation	0.872	Valid
IWB2 <- Idea generation	0.881	Valid
IWB3 <- Idea generation	0.841	Valid
IWB5 <- Idea Promotion	0.891	Valid
IWB6 <- Idea Promotion	0.880	Valid
IWB8 <- Idea Realization	0.907	Valid
IWB9 <- Idea Realization	0.901	Valid
WF1 <- Prevalence Dimension	0.732	Valid
WF2 <- Prevalence Dimension	0.665	Valid
WF3 <- Prevalence Dimension	0.721	Valid
WF <- Prevalence Dimension	0.723	Valid
WF5 <- Prevalence Dimension	0.705	Valid
WF7 <- Opportunity Dimension	0.745	Valid
WF8 <- Opportunity Dimension	0.680	Valid
WF9 <- Opportunity Dimension	0.660	Valid
WF10 <- Opportunity Dimension	0.745	Valid
WF11 <- Opportunity Dimension	0.792	Valid
WF12 <- Opportunity Dimension	0.632	Valid
IKS1 <- Informal knowledge sharing	0.795	Valid
IKS2 <- Informal knowledge sharing	0.721	Valid
IKS3 <- Informal knowledge sharing	0.748	Valid
IKS <- Informal knowledge sharing	0.743	Valid
PS1 <- Psychological safety	0.874	Valid
PS2 <- Psychological safety	0.877	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil respesifikasi outer model PLS menunjukkan bahwa semua item pengukuran mempunyai outer loading valid diatas 0,60 (Chin, 1998). Hasil ini menunjukkan bahwa item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran masing-masing dimensi atau variabel yang diukurnya.

Dimensi *Meaning* mempunyai outer loading antara 0,819 – 0,855. Dimensi *Competence* mempunyai outer loading antara 0,887 – 0,890. *Self-determination* mempunyai outer loading antara 0,832 – 0,840. *Impact* mempunyai outer loading antara 0,832 – 0,880. *Idea generation* mempunyai outer loading antara 0,841 – 0,881. *Idea promotion* mempunyai outer loading antara 0,880 – 0,891. *Idea realization* mempunyai outer loading antara 0,880 – 0,907. *Prevalence dimension* mempunyai outer loading antara 0,665 – 0,732. *Opportunity dimension* mempunyai outer loading antara 0,660 – 0,792. Variabel *Informal knowledge sharing* mempunyai outer loading antara 0,721 – 0,795. *Psychological safety* mempunyai outer loading antara 0,874 – 0,877.

Tabel 4. 11. Outer Loading Dimensi (respesifikasi)

	Outer Loading	Keterangan
Psychological _Empowerment -> Competence	0.816	Valid
Psychological _Empowerment -> Impact	0.864	Valid
Psychological _Empowerment -> Meaning	0.791	Valid
Psychological _Empowerment -> Self-determination	0.813	Valid
Workplace Friendships -> Opportunity Dimension	0.937	Valid
Workplace Friendships -> Prevalence Dimension	0.901	Valid
Innovative Work behavior -> Idea Promotion	0.861	Valid
Innovative Work behavior -> Idea Realization	0.880	Valid
Innovative Work behavior -> Idea generation	0.920	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Psychological empowerment diukur oleh (empat) dimensi yaitu *competence*, *impact*, *meaning* dan *self-determination* dimana keempat dimensi tersebut mempunyai outer loading antara 0,791 – 0,864. Outer loading variable *workplace friendships* dengan dimensi pengukuran *opportunity dimension* dan *prevalence dimension* adalah 0,901 – 0,937. Outer loading *idea promotion*, *idea realization*, *idea generation* yang mengukur variable *innovative work behavior* antara 0,861 – 0,920 maka ketiga dimensi tersebut valid mengukur *innovative work behavior*. Secara keseluruhan dimensi pengukuran valid dengan *outer loading* > 0,60 (Chin, 1998).

2. Uji Reliabilitas (Respesifikasi)

Tabel 4. 12. Uji Reliabilitas Respesifikasi

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Competence	0.733	0.733	0.882	Reliabel
Impact	0.822	0.823	0.894	Reliabel
Meaning	0.801	0.801	0.883	Reliabel
Self-determination	0.611	0.611	0.837	Reliabel
Idea Promotion	0.726	0.727	0.879	Reliabel
Idea Realization	0.776	0.776	0.899	Reliabel
Idea generation	0.832	0.833	0.899	Reliabel
Opportunity Dimension	0.803	0.808	0.859	Reliabel
Prevalence Dimension	0.754	0.757	0.836	Reliabel
Informal knowledge sharing	0.745	0.748	0.840	Reliabel
Psychological safety	0.728	0.729	0.880	Reliabel
Innovative Work behavior	0.897	0.897	0,917	Reliabel
Psychological Empowerment	0.889	0.891	0,892	Reliabel
Workplace Friendships	0.865	0.868	0,916	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Evaluasi outer model tingkat variabel adalah evaluasi tingkat reliabilitas seluruh dimensi dan variabel penelitian menunjukkan hasil yang memuaskan dimana nilai *Cronbach's Alpha*, *Rho A* dan *Composite Reliability* diatas (0,70),

(Hair et al, 2022). Ini berarti bahwa item-item dalam instrumen secara konsisten mengukur konsep atau variabel yang sama. Responden cenderung memberikan jawaban yang konsisten pada item-item yang terkait satu sama lain. Instrumen cukup dapat diandalkan untuk digunakan dalam penelitian.

3. Validitas Konvergen AVE (Respesifikasi)

Tabel 4. 13. AVE Respesifikasi

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Competence	0.789	Valid
Impact	0.738	Valid
Meaning	0.716	Valid
Self-determination	0.720	Valid
Idea Promotion	0.785	Valid
Idea Realization	0.817	Valid
Idea generation	0.749	Valid
Opportunity Dimension	0.506	Valid
Prevalence Dimension	0.504	Valid
Informal knowledge sharing	0.567	Valid
Psychological safety	0.786	Valid
Innovative Work behavior	0,787	Valid
Psychological_Empowerment	0,675	Valid
Workplace Friendships	0,845	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

AVE (*Average Variance Extracted*) adalah rata-rata varians yang diekstraksi oleh sebuah konstruk dari indikator-indikatornya. Dengan kata lain, ini mengukur proporsi varians dalam item-item yang dijelaskan oleh konstruk itu sendiri, dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Setelah respesifikasi model PLS maka seluruh dimensi atau variabel penelitian mempunyai AVE > 0,50. Dimensi *competence* dengan nilai AVE 0,789 yang berarti nilai ini menunjukkan bahwa 78,9% dari varians dalam indikator-indikator yang mengukur dimensi "*competence*"

dijelaskan oleh dimensi tersebut dan melebihi nilai validitas konvergen 50% maka validitas konvergen dimensi *competence* diterima. Demikian dengan dimensi dan variable lainnya dimana nilai AVE > 0,50.

4. Validitas Diskriminan Fornell Lacker dan HTMT (Respesifikasi)

Tabel 4. 14. Fornell lacker Respesifikasi

	COM	IMP	MN	SELF	IPRO	IRL	IGZ	OPP	PRV	PSYE	PSYS	INKN	WFR	IWB
Competence	0.888													
Impact	0.600	0.859												
Meaning	0.546	0.521	0.846											
Self-determination	0.596	0.631	0.524	0.848										
Idea Promotion	0.527	0.543	0.343	0.455	0.886									
Idea Realization	0.462	0.549	0.295	0.446	0.673	0.904								
Idea generation	0.526	0.609	0.390	0.512	0.676	0.707	0.865							
Opportunity Dimension	0.533	0.460	0.434	0.540	0.508	0.431	0.488	0.711						
Prevalence Dimension	0.484	0.519	0.376	0.502	0.501	0.481	0.441	0.692	0.710					
Psychological Empowerment	-	-	-	-	0.570	0.537	0.624	0.589	0.571	0.821				
Psychological safety	0.456	0.500	0.366	0.532	0.520	0.494	0.475	0.456	0.465	0.560	0.887			
Informal knowledge sharing	0.561	0.543	0.420	0.551	0.510	0.515	0.547	0.672	0.608	0.627	0.530	0.753		
Innovative Work behavior	0.569	0.642	0.390	0.534	-	-	-	0.535	0.528	0.654	0.554	0.591	0.887	
Workplace Friendships	0.556	0.528	0.444	0.568	0.549	0.493	0.508	-	-	0.631	0.500	0.700	0.578	0.919

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 15. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	COM	IMP	MN	SELF	IPRO	IRL	IGZ	OPP	PRV	PSYE	PSYS	INKN	WFR	IWB
Competence														
Impact	0.773													
Meaning	0.712	0.640												
Self-determination	0.890	0.889	0.750											
Idea Promotion	0.724	0.702	0.449	0.682										
Idea Realization	0.612	0.687	0.373	0.646	0.897									
Idea generation	0.674	0.737	0.477	0.718	0.868	0.879								
Opportunity Dimension	0.695	0.569	0.547	0.774	0.665	0.548	0.598							
Prevalence Dimension	0.646	0.655	0.479	0.734	0.676	0.627	0.552	0.882						
Psychological Empowerment	-	-	-	-	0.700	0.636	0.718	0.699	0.687					
Psychological safety	0.624	0.645	0.479	0.795	0.714	0.657	0.610	0.599	0.626	0.690				
Informal knowledge sharing	0.760	0.694	0.545	0.819	0.691	0.676	0.692	0.867	0.803	0.765	0.718			
Innovative Work behavior	0.703	0.748	0.460	0.721	-	-	-	0.632	0.638	0.723	0.684	0.721		
Workplace Friendships	0.696	0.628	0.534	0.782	0.692	0.603	0.597	-	-	0.717	0.632	0.867	0.656	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Akar AVE dimensi *competence* 0,888 lebih besar korelasinya dengan dimensi *impact* (0,600), lebih besar korelasinya dengan *meaning* (0,546) dan hingga lebih besar korelasinya dengan *workplace friendships* (0,556) maka validitas diskriminan dimensi *competence* diterima. Demikian dengan dimensi lainnya dimana seluruh dimensi mempunyai akar AVE > korelasi dengan dimensi atau variable lainnya. Variable *Psychological Empowerment* mempunyai akar AVE 0,821 lebih besar korelasinya dengan variable *psychological safety* (0,560) dan *informal knowledge sharing* (0,627) serta lebih besar dengan variable lainnya dan dimensi lainnya maka validitas konvergen *psychological empowerment* terpenuhi. Secara keseluruhan validitas diskriminan dengan Fornell Lacker terpenuhi.

Ukuran HTMT dimensi *competence* dengan dimensi *impact* (0,773 < 0,90), HTMT dimensi *competence* dengan *meaning* (0,712) dan hingga HTMT dimensi *competence* dengan *workplace Friendships* (0,696 < 0,90). maka validitas diskriminan dimensi *competence* diterima. Demikian dengan dimensi lainnya dimana seluruh dimensi mempunyai HTMT dengan dimensi atau variable lainnya kurang dari 0,90. Variable *Psychological Empowerment* mempunyai HTMT dengan variable *Psychological safety* (0,690 < 0,90) dan dengan *informal knowledge sharing* (0,765 < 0,90) dan selanjutnya maka validitas konvergen *psychological empowerment* terpenuhi dengan HTMT diterima karena < 0,90. Demikian secara keseluruhan validitas diskriminan dengan HTMT terpenuhi.

4.3.4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural berhubungan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian yang dihipotesiskan sebelumnya. Evaluasi model struktural terdiri dari:

- a. Pertama, pemeriksaan kolinieritas antara variable dengan ukuran Inner VIF (*Variance Inflated Factor*) dimana nilai inner VIF < 5 maka tidak ada multikolinier.
- b. Kedua, pengujian hipotesis parsial dengan *path coefficient*/koefisien jalur baik pengaruh langsung (*direct effect*), *mediation effect* atau pengaruh moderasi (*moderation effect*) dimana bila t statistik pengujian > 1,96 atau *p-value* pengujian kurang dari 0,05 (signifikan) (Hair et al., 2017).
- c. Ketiga adalah evaluasi pengaruh variabel pada level struktural dengan *f square*.

1. Uji Multikolinier

Tabel 4. 16. Inner VIF

	VIF
Psychological Empowerment -> Psychological safety	1.000
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	1.938
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	2.100
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	1.538
Psychological safety -> Innovative Work behavior	1.633
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	2.361
Workplace Friendships -> Informal knowledge sharing	1.781
Workplace Friendships -> Innovative Work behavior	2.257
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	1.081
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	1.762
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	1.855

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Pertama adalah berdasarkan pengolahan nilai inner VIF (*Variance Inflated Factor*) kurang dari 5 maka multikolinier antara variable bernilai rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa taksiran parameter model PLS yang dihasilkan dapat diterima atau taksiran parameter model PLS tidak bias (Hair et al, 2021).

2. Uji Hipotesis

Kedua adalah uji hipotesis yaitu mengujia hipoetsis penelitian pengaruh antara variable. Bila nilai t statistik pengujian $> 1,96$ atau p-value $< 0,05$ maka ada pengaruh signifikan. Proses pengujian dalam PLS SEM menggunakan *bootstrapping*. Berikut hasil pengolahan data.

Tabel 4. 17. Pengujian Hipotesis

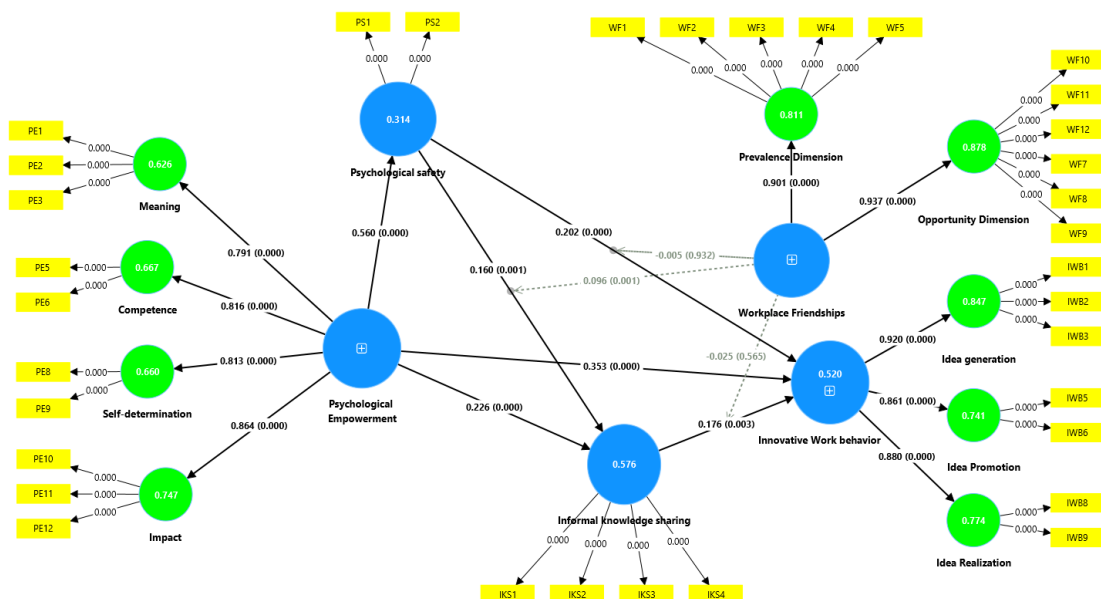
Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.353	6.998	0.000	Diterima
H2	Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.560	14.822	0.000	Diterima
H3	Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.226	4.822	0.000	Diterima
H4	Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.160	3.446	0.001	Diterima
H5	Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.202	3.994	0.000	Diterima
H6	Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.176	2.994	0.003	Diterima
H7	Psychological _Empowerment -> Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.113	4.055	0.000	Diterima
H8	Psychological _Empowerment -> Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.040	2.334	0.020	Diterima
H9	Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.096	3.241	0.001	Diterima
H10	Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	-0.005	0.085	0.932	Ditolak
H11	Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	-0.025	0.575	0.565	Ditolak

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian langsung (*direct effect*) pengaruh antara variabel maka dapat diketahui sebagai berikut.

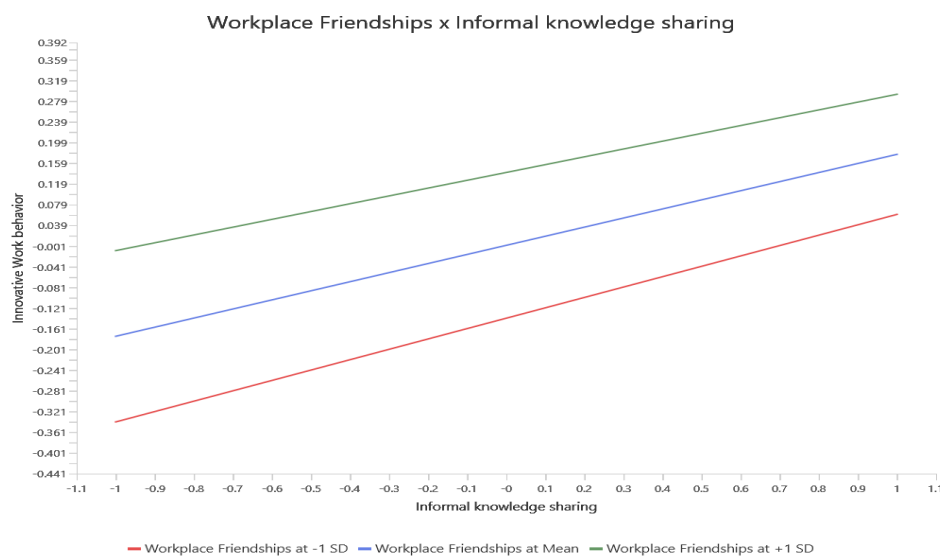
1. Hipotesis pertama (H1) diterima dimana *psychological empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (0,353) dan t statistik (6,998) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
2. Hipotesis kedua (H2) diterima *psychological empowerment* terhadap *psychological safety* dengan *path coefficient* (0,560) dan t statistik (14,822) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima *psychological empowerment* terhadap *informal knowledge sharing* dengan *path coefficient* (0,226) dan t statistik (4,822) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
4. Hipotesis keempat (H4) diterima *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* dengan *path coefficient* (0,160) dan t statistik (3,446) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
5. Hipotesis kelima (H5) diterima *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (0,202) dan t statistik (3,994) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05.
6. Hipotesis keenam (H6) diterima *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (0,176) dan t statistik (2,994) > 1,96 atau p-value 0,003 < 0,05.
7. Hipotesis ketujuh (H7) diterima *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi *psychological safety* dengan *path coefficient* mediasi (0,113) dan t statistik (4,055) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05. Karena pengujian hipotesis pertama (H1) signifikan maka peran mediasi *psychological safety* adalah *partial mediation*.

8. Hipotesis kedelapan (H8) diterima *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi *informal knowledge sharing* dengan *path coefficient* mediasi (0,00) dan t statistik (2,334) > 1,96 atau p-value 0,020 < 0,05. Karena pengujian hipotesis pertama (H1) signifikan maka peran mediasi *informal knowledge sharing* adalah *partial mediation*.
9. Hipotesis kesembilan (H9) diterima *workplace friendships x psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* dengan *path coefficient* (0,096) dan t statistik (3,241) > 1,96 atau p-value 0,001 < 0,05.
10. Hipotesis kesepuluh (H10) ditolak *workplace friendships x psychological safety* terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (-0,005) dan t statistik (0,085) < 1,96 atau p-value 0,932 > 0,05.
11. Hipotesis kesebelas (H11) ditolak dimana *workplace friendships x psychological safety* terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (-0,025) dan t statistik (0,575) < 1,96 atau p-value 0,565 > 0,05.



Gambar 4. 3. Diagram Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis terlihat bahwa *psychological empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* yang ditunjukkan oleh $p\text{-value} < 0,05$. Selanjutnya *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* juga signifikan berpengaruh langsung terhadap *innovative work behavior* dengan $p\text{-value} < 0,05$. Pengujian moderasi terlihat signifikan hanya pada moderasi pengaruh *workplace friendships* x *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* dengan koefisien jalur moderasi 0,096 dan $p\text{-value} 0,001 < 0,05$. Sedangkan kedua pengujian moderasi lainnya tidak signifikan. Selanjutnya *psychological safety* dan *informal knowledge sharing* signifikan berperan sebagai variable mediasi pengaruh tidak langsung *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* dengan jenis mediasi adalah *partial mediation*.



Gambar 4. 4. Diagram simple slop Moderasi WF x IKS → IWB

Hasil pengujian moderasi dapat juga dilihat dari diagram *simple slop* dimana garis hijau adalah responden yang menilai *workplace friendships* tinggi dan garis merah adalah responden yang menilai *workplace friendships* (WF) rendah. Hasil *simple slope* menunjukkan bahwa gradien atau kemiringan kedua garis tersebut relatif sama yang mengindikasikan bahwa responden yang menilai *workplace friendships* tinggi atau rendah relatif mempunyai pengaruh *Informal knowledge sharing* (IKS) terhadap *Innovative Work behavior* (IWB) relatif sama. Hal ini berarti bahwa *workplace friendships* tidak signifikan sebagai variable moderasi.



Gambar 4. 5. Diagram simple slop Moderasi WF x PSF → IWB

Hasil pengujian moderasi dapat juga dilihat dari diagram *simple slop* dimana garis hijau adalah responden yang menilai *workplace friendships* tinggi

dan garis merah adalah responden yang menilai *Workplace Friendships* (WF) rendah. Hasil simple slope menunjukkan bahwa gradien atau kemiringan kedua garis tersebut relatif sama yang mengindikasikan bahwa responden yang menilai *workplace friendships* tinggi atau rendah relatif mempunyai pengaruh *Psychological safety* (PS) terhadap *Innovative Work behavior* (IWB) relatif sama. Hal ini berarti bahwa *Workplace Friendships* tidak signifikan sebagai variable moderasi.



Gambar 4. 6. Diagram simple slop Moderasi WF x PSF → IKS

Hasil pengujian moderasi dapat juga dilihat dari diagram simple slop dimana garis hijau adalah responden yang menilai *workplace friendships* tinggi dan garis merah adalah responden yang menilai *Workplace Friendships* (WF) rendah. Hasil simple slope menunjukkan bahwa gradien atau kemiringan kedua garis tersebut relatif berbeda yang mengindikasikan bahwa responden yang

menilai *workplace friendships* tinggi mempunyai pengaruh *Psychological safety* (PS) terhadap *Informal knowledge sharing* (IKS) lebih tinggi dibandingkan pengaruh Responden dengan relatif sama *Workplace Friendships* (WF) rendah. Hal ini berarti bahwa *workplace friendships* signifikan sebagai variable moderasi. Semakin nyaman atau tinggi responden *workplace friendships* maka pengaruhnya *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* akan meningkat atau dengan kata lain *workplace friendships* signifikan memperkuat / memoderasi.

3. Uji F Square

Ketiga, selanjutnya untuk melihat pengaruh variabel pada level struktural maka dapat digunakan effect size f square atau f square dimana nilai f square dapat diinterpretasikan pengaruh rendah ($f \text{ square} = 0,02$), pengaruh sedang/medium ($f \text{ square} = 0,15$), dan pengaruh tinggi ($f \text{ square} = 0,35$), (Hair et al., 2019).

Tabel 4. 18. F square

	f-square	Keterangan
Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.457	Tinggi
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.062	Rendah
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.124	Rendah Medium
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.039	Rendah
Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.052	Rendah
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.027	Rendah
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.030	Rendah
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.000	Rendah
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.001	Rendah

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan f square untuk kelompok dissenlekal maka dapat diketahui sebagai berikut.

1. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *psychological safety* pada level struktural sebesar effect size f square 0.457 dan termasuk pengaruh tinggi.
2. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *informal knowledge sharing* pada level struktural sebesar effect size f square 0.062 dan termasuk pengaruh rendah
3. Pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* pada level struktural sebesar effect size f square 0.124 dan termasuk pengaruh rendah - medium
4. Pengaruh *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* pada level struktural sebesar effect size f square 0.039 dan termasuk pengaruh rendah
5. Pengaruh *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* pada level struktural sebesar effect size f square 0.052 dan termasuk pengaruh rendah
6. Pengaruh *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* pada level struktural sebesar effect size f square 0.027 dan termasuk pengaruh rendah
7. Pengaruh *workplace friendships x psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* pada level struktural sebesar effect size f square 0.030 dan termasuk pengaruh rendah.

8. Pengaruh *workplace friendships* x *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* pada level struktural sebesar effect size f square 0.000 dan termasuk pengaruh rendah
9. Pengaruh *workplace friendships* x *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* pada level struktural sebesar effect size f square 0.001 dan termasuk pengaruh rendah.

4.3.5. Evaluasi Kebaikan dan kecocokan Model

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Untuk menunjukkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model PLS yang diajukan dapat diterima. Beberapa ukuran adalah R square, Q square, SRMR (Hair et al., 2017), PLS predict (Shmueli et al 2016).

1. R Square

Tabel 4. 19. R square

	R-square	Keterangan
Psychological safety	0.314	Rendah – Medium
Informal knowledge sharing	0.576	Medium – Tinggi
Innovative Work behavior	0.520	Medium - Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Pertama adalah ukuran statistik R square menggambarkan besarnya variasi variable endogen yang mampu dijelaskan oleh variable eksogen/ endogen lainnya dalam model. Menurut Chin (1998) nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66

(pengaruh tinggi). Berdasarkan hasil pengolahan diatas maka dapat dikatakan bahwa:

1. Besarnya pengaruh *psychological empowerment* terhadap *psychological safety* adalah 31,4% termasuk pengaruh rendah – medium.
2. Besarnya pengaruh *psychological empowerment* dan *psychological safety* serta moderasi *workplace friendships* x *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* sebesar 57,6%.
3. Besarnya pengaruh *psychological empowerment*, *psychological safety*, *informal knowledge sharing* serta moderasi *workplace friendships* x *workplace friendships* dan moderasi *informal knowledge* x *workplace friendships* terhadap *innovative work behavior* sebesar 52%.

2. Q Square Predict

Tabel 4. 20. Q square Predict

	Q ² predict	Keterangan
Psychological safety	0.309	Medium
Informal knowledge sharing	0.547	Tinggi
Innovative Work behavior	0.458	Medium

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Kedua adalah Q square menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variable eksogen/ endogen mampu memprediksi variable endogen. Ukuran ini merupakan bentuk validitasi dalam PLS untuk menyatakan kesesuaian prediksi model (*predictive relevance*), Hair et al (2017). Nilai ini diperoleh melalui perbaikan dari metode Q square blindfolding procedure. Nilai Q square predict *psychological safety* (0,309 > 0,25) predictive relvance medium, *informal knowledge sharing* (0.547 > 0,50)

predictive relvance tinggi serta *innovative work behavior* $0.458 > 0,25$) predictive relvance medium. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa model penelitian mempunyai akurasi prediksi medium - tinggi (*predictive relevance* diterima).

3. SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*)

Tabel 4. 21. SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.085	0.090

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Keempat adalah Ukuran SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah adalah salah satu ukuran goodness of fit dalam model SEM PLS yaitu membandingkan antara matrik korelasi taksiran model dengan matrik korelasi data empiris. Nilai yang direkomendasikan adalah $< 0,08$ Hair et al., (2017) untuk menyatakan model *good fit*. Meskipun demikian pendapat lainnya menyatakan bahwa nilai $0,08 - 0,10$ masih *acceptable fit*, Schermelleh et al, 2003. Berdasarkan pengolahan nilai SRMR model untuk adalah $0,090$ terletak antara $0,08 - 0,10$ menunjukkan *model acceptable fit* atau model PLS dapat diterima dengan tingkat kecocokan dapat diterima.

4. PLS Predict

Untuk menunjukan bahwa hasil PLS mempunyai ukuran kekuatan prediksi yang baik maka algoritma SEM PLS perlu dibandingkan dengan algoritma model lainnya yaitu *model Indicator average* (IA) dan *linier model* (LM), (Hair et al, 2019). Model PLS dikatakan mempunyai kekuatan prediksi tinggi bila ukuran RMSE (Root mean squared error) atau MAE (mean Absolut Error) atau kesalahan prediksi model PLS lebih rendah dibandingkan model IA dan

LM, Hair et al, 2019. PLS predict dimana ukuran ini dikembangkan sebagai bentuk validasi model untuk menunjukkan seberapa baik kekuatan prediksi model PLS yang diajukannya, (Shmueli et al., 2019).

Tabel 4. 22. PLS Predict

	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE	IA_RMSE
PS1	0.218	0.483	0.488	0.546
PS2	0.268	0.492	0.497	0.575
IKS1	0.396	0.411	0.424	0.528
IKS2	0.291	0.433	0.447	0.514
IKS3	0.284	0.489	0.507	0.577
IKS4	0.271	0.529	0.530	0.619
IWB1	0.342	0.532	0.532	0.656
IWB2	0.284	0.550	0.569	0.650
IWB3	0.263	0.543	0.554	0.633
IWB5	0.287	0.522	0.532	0.619
IWB6	0.286	0.515	0.521	0.609
IWB8	0.285	0.522	0.524	0.617
IWB9	0.225	0.564	0.557	0.641

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.22 menampilkan hasil uji PLS Predict yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model PLS-SEM terhadap indikator-indikator penelitian. Nilai Q²predict pada seluruh indikator menunjukkan angka positif (0.218 – 0.396), yang berarti model memiliki relevansi prediktif (*predictive relevance*) sehingga layak digunakan untuk memperkirakan nilai indikator pada variabel laten terkait. Nilai Q²predict yang semakin tinggi mengindikasikan semakin baiknya kemampuan prediksi model. Dalam hal ini, indikator IKS1 (0.396) menunjukkan prediksi paling kuat, sedangkan PS1 (0.218) relatif lebih rendah namun masih memenuhi kriteria positif.

Selanjutnya, perbandingan RMSE (*Root Mean Square Error*) antara model PLS-SEM dengan model *benchmark linier* (LM) dan *item average* (IA) menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai PLS-SEM_RMSE lebih kecil dibandingkan LM_RMSE maupun IA_RMSE. Misalnya, pada indikator IKS1 ($0.411 < 0.424 < 0.528$) dan PS1 ($0.483 < 0.488 < 0.546$), hal ini menegaskan bahwa model PLS-SEM memberikan prediksi yang lebih akurat dibandingkan metode pembandingan.

Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai PLS-SEM_RMSE \approx LM_RMSE, seperti IWB1 ($0.532 = 0.532$) atau bahkan PLS-SEM_RMSE sedikit lebih tinggi, misalnya IWB9 ($0.564 > 0.557$). Pada kasus ini, kemampuan prediksi model PLS tidak jauh berbeda dengan model linier sederhana. Meskipun demikian, secara keseluruhan, pola yang terlihat menunjukkan bahwa PLS-SEM memiliki keunggulan prediktif yang konsisten, terutama pada konstruk *Psychological Safety* (PS) dan *Informal Knowledge Sharing* (IKS).

Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa model PLS-SEM dalam penelitian ini layak digunakan sebagai model prediktif, karena berhasil memberikan nilai Q^2_{predict} positif dan menunjukkan akurasinya lebih baik atau setidaknya sebanding dengan model pembandingan pada sebagian besar indikator.

5. PLS MGA

Analisis PLS MGA adalah analisis lanjutan setelah pengujian hipotesis pada SEM PLS yang tujuannya adalah untuk memeriksa apakah terjadi

heterogeneity pada path coefficient atau koefisien pengaruh antara variable yang didasarkan pada demografik. Pengujian PLS MGA akan menguji apakah ada perbedaan path coefficient atau pengaruh antara variable berdasarkan level kategorik tertentu. Bila p-value $< 0,05$ maka ada perbedaan signifikan.

Tabel 4. 23. PLS MGA berdasarkan jenis kelamin

Hipotesis	Original (JK_0)	Original (JK_1)	Difference (JK_0 - JK_1)	2-tailed (JK_0 vs JK_1) p value
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.173	0.297	-0.124	0.337
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.232	0.257	-0.025	0.789
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.376	0.221	0.155	0.136
Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.574	0.534	0.040	0.618
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.087	0.290	-0.204	0.025
Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.225	0.116	0.109	0.277
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.101	0.050	0.051	0.432
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	-0.010	0.103	-0.113	0.367
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	-0.029	-0.070	0.040	0.695

Ket : 0 : Perempuan, 1 : Laki-laki

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa sebagian besar pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan tidak berbeda signifikan antara jenis kelamin laki-laki (koding 1) dengan jenis kelamin perempuan (koding 0) kecuali pada pengaruh *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing* dimana selisih path coefficient adalah (-0,204) dengan p-value $0,025 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *psychological safety* -> *informal knowledge sharing* pada jenis kelamin laki-laki lebih tinggi (0,290) dibandingkan perempuan (0,087).

Tabel 4. 24. PLS MGA berdasarkan Jenis Usaha

Hipotesis	Original (JU_0)	Original (JU_1)	Difference (JU_0 - JU_1)	2-tailed (JU_0 vs JU_1) p value
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.253	0.154	0.099	0.555
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.237	0.219	0.018	0.873
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.356	0.344	0.012	0.899
Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.581	0.554	0.028	0.727
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.151	0.180	-0.029	0.751
Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.159	0.215	-0.056	0.631
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.157	0.067	0.090	0.198
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	-0.030	0.015	-0.045	0.715
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	-0.023	-0.041	0.018	0.840

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan jenis usaha maka dapat diketahui bahwa pengaruh antara variable relatif sama yang ditunjukkan oleh p value > 0,05. Pengaruh antara variable responden dengan jenis usaha makanan minuman (koding 1) relatif sama dengan jenis usaha lainnya (koding 0). Tidak ada heterogenitas pengaruh antara variable berdasarkan jenis usaha.

Tabel 4. 25. PLS MGA berdasarkan Lama Bekerja

Hipotesis	Original (LAMA_0)	Original (LAMA_1)	Difference (LAMA_0 - LAMA_1)	2-tailed (LAMA_0 vs LAMA_1) p value
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.149	0.350	-0.201	0.191
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.225	0.236	-0.010	0.940
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.383	0.267	0.116	0.397
Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.538	0.636	-0.099	0.210
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.134	0.279	-0.145	0.179
Psychological safety -> Innovative Work behaviour	0.246	0.050	0.196	0.112
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.099	0.108	-0.009	0.911
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	-0.000	0.042	-0.042	0.784
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	-0.036	-0.145	0.109	0.430

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan lama bekerja maka dapat diketahui bahwa pengaruh antara variable relatif sama yang ditunjukkan oleh p value $> 0,05$. Pengaruh antara variable responden dengan lama < 5 tahun (koding 0) relatif sama dengan responden lama bekerja diatas 5 tahun (koding 1). Tidak ada heterogenitas pengaruh antara variable berdasarkan lama bekerja.

Tabel 4. 26. PLS MGA berdasarkan Usia

Hipotesis	Original (UMUR_0)	Original (UMUR_1)	Difference (UMUR_0 - UMUR_1)	2-tailed (UMUR_0 vs UMUR_1) p value
Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	0.119	0.259	-0.139	0.260
Psychological Empowerment -> Informal knowledge sharing	0.206	0.268	-0.062	0.532
Psychological Empowerment -> Innovative Work behavior	0.442	0.263	0.180	0.059
Psychological Empowerment -> Psychological safety	0.615	0.455	0.160	0.053
Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.197	0.104	0.093	0.432
Psychological safety -> Innovative Work behavior	0.171	0.207	-0.036	0.756
Workplace Friendships x Psychological safety -> Informal knowledge sharing	0.118	0.045	0.073	0.304
Workplace Friendships x Psychological safety -> Innovative Work behavior	-0.042	0.129	-0.171	0.284
Workplace Friendships x Informal knowledge sharing -> Innovative Work behavior	-0.017	-0.151	0.134	0.320

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan usia maka dapat diketahui bahwa pengaruh antara variable relatif sama yang ditunjukkan oleh p value $> 0,05$. Pengaruh antara variable responden dengan usia < 0 tahun (koding 0) dan diatas 0 tahun (koding 1) relatif sama. Tidak ada heterogenitas pengaruh antara variable berdasarkan usia.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work behavior*.

Hasil penelitian ini menunjukkan hipotesis pertama (H1) diterima dimana *psychological empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (0,353) dan t statistik (6,998) > 1,96 atau p-value $0,000 < 0,05$. Temuan ini memberikan penegasan empiris bahwa kondisi psikologis internal karyawan yang mencakup perasaan memiliki makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan dampak (*impact*) merupakan anteseden penting yang mampu mendorong lahirnya perilaku inovatif di tempat kerja. Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka tidak lagi memandang pekerjaan hanya sebagai serangkaian tugas rutin, melainkan sebagai sebuah platform untuk berekspresi, bereksperimen, dan memberikan kontribusi yang bernilai.

Temuan ini selaras dan memperkuat berbagai penelitian sebelumnya dalam dekade terakhir yang juga mengidentifikasi *psychological empowerment* berhubungan signifikan terhadap *innovative work behavior* (Alwali, 2024; Rafique et al., 2021; Sheeba & Christopher, 2024; Yasir et al., 2023). Sebagai contoh, penelitian oleh Marampa et al., (2024) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis secara langsung memicu perilaku inovatif karena meningkatkan rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) karyawan terhadap pekerjaan mereka. Demikian pula, studi oleh (Afsar & Badir, 2016; C.-C. Teng et al., 2020) menyoroti bahwa karyawan yang merasa diberdayakan memiliki keyakinan diri kreatif (*creative self-efficacy*) yang lebih

tinggi, sehingga lebih berani untuk mengusulkan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang berisiko. Dalam konteks spesifik UMKM yang seringkali memiliki keterbatasan sumber daya, temuan ini menjadi semakin relevan. Sejalan dengan argument Teng et al., (2020) di lingkungan yang menuntut efisiensi dan kreativitas tinggi, pemberdayaan psikologis menjadi modal non-finansial yang esensial untuk mendorong inovasi dari dalam (*bottom-up innovation*).

Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan secara mendalam melalui kacamata Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory* - SET). Teori ini berargumen bahwa hubungan sosial di tempat kerja beroperasi berdasarkan norma timbal balik (*reciprocity*). Dalam konteks penelitian ini, ketika organisasi atau pimpinan memberikan kondisi yang mendukung tumbuhnya *psychological empowerment* seperti mendelegasikan wewenang, memberikan kepercayaan, mengakui kompetensi, dan menunjukkan hasil kerja karyawan memiliki dampak hal ini dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk dukungan, investasi, dan perlakuan positif dari organisasi.

Berdasarkan norma resiprositas dalam SET, karyawan akan merasa memiliki "kewajiban" untuk membalas perlakuan positif tersebut. Salah satu bentuk "pembayaran kembali" yang paling bernilai bagi organisasi adalah melalui perilaku proaktif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal (*extra-role behavior*), di mana *innovative work behavior* adalah salah satu manifestasi utamanya. Karyawan yang diberdayakan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya,

termasuk mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan, mencari solusi kreatif, dan mengembangkan proses kerja yang lebih efektif sebagai wujud pertukaran sosial yang positif dengan organisasinya.

Dengan demikian, pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* pada UMKM industri kreatif bukanlah sekadar hubungan stimulus-respons yang sederhana, melainkan sebuah cerminan dari dinamika pertukaran sosial yang sehat. Investasi organisasi dalam menciptakan iklim yang memberdayakan akan "dibayar kembali" oleh karyawan melalui peningkatan inovasi, yang pada akhirnya menjadi kunci keberlanjutan dan keunggulan kompetitif bagi UMKM itu sendiri.

4.4.2. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *psychological safety*.

Hasil penelitian pada hipotesis kedua (H2) diterima *psychological empowerment* terhadap *psychological safety* dengan *path coefficient* (0,560) dan *t* statistik (14,822) > 1,96 atau *p-value* 0,000 < 0,05. Yang artinya menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *psychological safety* pada karyawan UMKM di industri kreatif. Fenomena ini sejalan dengan konsep dasar dari teori *Social Exchange Theory* (SET), yang menjelaskan bahwa hubungan antar individu dalam organisasi dibangun melalui pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan. Menurut teori ini, individu cenderung memberikan kontribusi dan menerima imbalan dalam bentuk dukungan sosial, kepercayaan, serta penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Pemberdayaan psikologis, yang melibatkan pemberian otonomi, pengakuan, dan kesempatan pengembangan

diri, diyakini dapat meningkatkan rasa aman psikologis karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang dalam pekerjaan mereka (J. He, 2014). Oleh karena itu, hubungan antara pemberdayaan psikologis dan rasa aman psikologis sangat relevan dalam konteks organisasi, khususnya UMKM yang memiliki sumber daya terbatas namun perlu mendorong kreativitas dan kolaborasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, pemberdayaan psikologis terbukti memiliki pengaruh positif terhadap rasa aman psikologis (Edmondson & Lei, 2014a; Yılmaz & Duygulu, 2021; Zhou & Chen, 2021). Misalnya, pada penelitian oleh Buvik and Tkulich, (2022) menunjukkan bahwa otonomi dalam pekerjaan serta kejelasan peran dapat memperkuat rasa aman psikologis dalam tim pengembangan perangkat lunak. Temuan ini relevan karena dalam konteks UMKM industri kreatif, karyawan yang diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dan berinovasi cenderung merasa lebih aman untuk mengekspresikan ide dan kontribusinya tanpa takut akan penghakiman atau kegagalan. Hal ini sejalan dengan teori SET, yang menekankan pentingnya kepercayaan dalam hubungan antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih percaya pada sistem dan struktur yang ada di tempat kerja, yang berkontribusi pada terciptanya rasa aman psikologis.

Selain itu, penelitian oleh Per and Robert, (2018) juga mengungkapkan bahwa penguatan rasa aman psikologis dalam tim dapat berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Studi ini menegaskan pentingnya

kejelasan dalam norma-norma tim dan peran individu dalam organisasi. Pada UMKM industri kreatif, yang sering kali memiliki struktur organisasi yang lebih flat dan dinamis, pemberdayaan psikologis memungkinkan karyawan untuk merasa memiliki peran yang jelas dalam tim. Dengan adanya kejelasan tersebut, karyawan merasa lebih yakin dalam memberikan kontribusi dan terlibat dalam proses kreatif tanpa rasa takut akan kegagalan atau kritik yang merugikan. Hal ini, pada gilirannya, berkontribusi pada terciptanya rasa aman psikologis yang mendasari terciptanya budaya kerja yang inovatif dan produktif.

Dalam konteks UMKM industri kreatif, pemberdayaan psikologis dapat mencakup pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas kontribusi individu, dan dukungan terhadap pengembangan keterampilan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa aman untuk mengungkapkan ide dan kekhawatiran tanpa takut dihukum atau dihina (Deepak, 2024). Lingkungan seperti ini mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran, yang sangat penting dalam industri kreatif yang dinamis. Penelitian oleh (Remtulla et al., 2021) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis untuk meningkatkan kolaborasi dan inovasi dalam tim multidisipliner.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya pemberdayaan psikologis dalam menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan dalam konteks UMKM industri kreatif. Hubungan antara

pemberdayaan psikologis dan rasa aman psikologis ini memperkuat argumen bahwa investasi dalam pemberdayaan karyawan dapat menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Penelitian oleh Lin et al, (2024) menunjukkan bahwa rasa aman psikologis berperan penting dalam meningkatkan kinerja tim dan inovasi dalam organisasi.

Sebagai tambahan, studi oleh Han et al, (2022) menekankan pentingnya budaya toleransi kesalahan dalam meningkatkan pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan yang mendukung dan tidak menghukum kesalahan dapat memperkuat dampak positif pemberdayaan psikologis terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian oleh Edmondson and Bransby, (2023) juga menyoroti bahwa rasa aman psikologis memungkinkan individu untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif, yang penting untuk inovasi dan pembelajaran dalam organisasi.

Secara khusus, dalam konteks UMKM industri kreatif, pemberdayaan psikologis mencakup berbagai elemen seperti pemberian ruang untuk berinovasi, pengakuan terhadap prestasi individu, serta kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan diri. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pembuatan keputusan dan diberi tanggung jawab lebih besar, mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berprestasi. Pemberdayaan semacam ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong mereka untuk berbagi ide-ide baru dan bereksperimen tanpa

takut akan konsekuensi negatif. Dalam konteks ini, rasa aman psikologis menjadi dasar bagi munculnya kolaborasi yang efektif dan sinergi dalam tim, yang sangat penting untuk kesuksesan UMKM di industri kreatif yang penuh dengan tantangan dan perubahan yang cepat.

Penelitian ini menegaskan pentingnya hubungan antara *psychological empowerment* dan *psychological safety* dalam konteks UMKM, khususnya di industri kreatif, yang memerlukan kreativitas dan kerjasama antar individu. Pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai faktor penentu yang menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja, yang kemudian meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dengan menghubungkan temuan ini dengan teori *Social Exchange Theory*, dapat disimpulkan bahwa interaksi yang saling mendukung antara individu dan organisasi melalui pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan rasa aman psikologis, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih sehat dan produktif antara organisasi dan karyawan. Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia di UMKM, terutama dalam menghadapi tantangan di industri kreatif yang membutuhkan kolaborasi dan inovasi yang berkelanjutan.

4.4.3. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Informal Knowledge Sharing*.

Hasil penelitian pada hipotesis ketiga (H3) diterima dengan nilai path coefficient (0,226) dan t statistik (4,822) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing*. Hal dapat

dijelaskan melalui sejumlah teori dan bukti empiris yang mendalam. Dimulai dengan pemahaman bahwa *psychological empowerment* mengacu pada proses pemberdayaan individu dalam organisasi, yang melibatkan empat dimensi utama: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan dampak (*impact*). Pemberdayaan psikologis ini memberikan karyawan rasa kontrol atas pekerjaan mereka dan mengembangkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, yang pada gilirannya mendorong perilaku berbagi pengetahuan secara lebih terbuka dan tidak formal.

Salah satu penelitian yang relevan menunjukkan bahwa dimensi *psychological empowerment*, seperti makna dan otonomi, memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan dalam konteks UMKM (Helmy et al., 2019). Penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pengetahuan yang dibagikan antar individu dalam organisasi sangat bergantung pada tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih siap untuk berbagi informasi dan pengalaman mereka dengan rekan kerja, tanpa takut akan konsekuensi negatif, yang merupakan ciri khas dari *informal knowledge sharing*.

Teori *Social Exchange Theory* (SET) dapat memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai fenomena ini. SET menekankan pentingnya interaksi sosial dan timbal balik dalam hubungan antar individu dalam organisasi. Dalam konteks *psychological empowerment* dan *knowledge sharing*, karyawan yang merasa diberdayakan cenderung memperlakukan hubungan kerja mereka

sebagai suatu bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Mereka tidak hanya mendapatkan keuntungan dari berbagi pengetahuan, tetapi juga merasa dihargai dan diakui dalam proses tersebut, yang meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja mereka (Almulhim, 2020).

Selain itu, studi oleh (Aldabbas et al., 2021) juga mengonfirmasi peran penting *psychological empowerment* dalam memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif di tempat kerja. Pengetahuan yang dibagikan di antara karyawan tidak hanya berkontribusi pada penciptaan ide-ide baru, tetapi juga meningkatkan kapasitas mereka untuk berinovasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini mendukung konsep SET yang menekankan pentingnya pertukaran pengetahuan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, terutama dalam konteks industri kreatif di mana inovasi adalah kunci utama.

Dalam konteks UMKM industri kreatif, *psychological empowerment* memberi karyawan kebebasan untuk berkreasi dan berbagi ide-ide mereka tanpa rasa takut dihukum. Hal ini sangat relevan dengan hasil penelitian oleh (Khan et al., 2020) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan kesuksesan proyek melalui peningkatan berbagi pengetahuan. Ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang memberdayakan, karyawan lebih cenderung berkolaborasi dan berkontribusi pada kesuksesan bersama, yang sangat penting dalam industri kreatif yang mengandalkan kreativitas dan inovasi kolektif.

Lebih lanjut, penelitian oleh Wang et al, (2019) mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis juga berperan dalam menciptakan kepercayaan interpersonal yang kuat antar anggota tim, yang pada gilirannya mendorong *knowledge sharing*. Kepercayaan ini merupakan salah satu komponen utama dalam SET, yang menyatakan bahwa hubungan yang didasarkan pada timbal balik yang positif akan memperkuat kolaborasi antar individu dalam organisasi. Dalam UMKM industri kreatif, karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih mungkin untuk berbagi pengetahuan tanpa khawatir akan risiko kehilangan informasi penting atau daya saing.

Secara keseluruhan, penerapan teori SET dalam konteks *psychological empowerment* dan *informal knowledge sharing* menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki dampak yang signifikan dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan antara karyawan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa aman untuk berbagi informasi dan ide-ide mereka, UMKM di industri kreatif dapat meningkatkan inovasi dan kinerja tim mereka secara keseluruhan. Hal ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan bukan hanya sekedar memberikan otonomi, tetapi juga menciptakan sebuah budaya kolaboratif yang saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

4.4.4. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Informal Knowledge Sharing*.

Hasil pada hipotesis keempat (H4) juga diterima dengan nilai path coefficient (0,160) dan t statistik (3,446) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *informal knowledge sharing*. *Psychological safety* memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan, terutama dalam konteks UMKM industri kreatif. Dalam situasi yang aman secara psikologis, karyawan merasa dihargai dan tidak takut untuk mengungkapkan ide-ide mereka tanpa khawatir akan dihukum atau dianggap tidak kompeten. Hal ini mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan secara informal yang sangat penting untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Penelitian oleh Yanfei Wang et al, (2018) mengungkapkan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan yang rendah hati dan kreativitas karyawan melalui berbagi pengetahuan. Dalam lingkungan yang aman, karyawan dapat lebih terbuka dalam berbagi ide dan kontribusi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kreatif dalam tim.

Teori Social Exchange (SET) memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai mengapa karyawan cenderung berbagi pengetahuan dalam lingkungan yang aman. Menurut SET, hubungan sosial yang saling menguntungkan dapat tercipta ketika karyawan merasa aman dan dihargai. Mereka akan melihat berbagi pengetahuan sebagai pertukaran positif yang menguntungkan bagi keduanya. Dalam konteks UMKM, hal ini sangat relevan karena berbagi pengetahuan meningkatkan kolaborasi antar anggota tim, yang berujung pada terciptanya solusi kreatif dan inovatif. Penelitian oleh (Dhir & Vallabh, 2025) mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa

hubungan sosial yang positif dan aman mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kolaborasi.

Selain itu, Liu, (2017) menemukan bahwa dalam tim yang berfokus pada inovasi, seperti tim R&D, *psychological safety* berperan penting dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan. Karyawan yang merasa aman lebih cenderung untuk berpartisipasi dalam berbagi informasi yang berguna dan relevan dengan proses inovasi. Di sektor UMKM industri kreatif, yang sangat bergantung pada ide-ide baru dan pendekatan kreatif, berbagi pengetahuan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan inovasi produk dan layanan. Dengan menciptakan ruang yang aman bagi karyawan untuk berbicara dan berbagi ide mereka, perusahaan akan mendapatkan manfaat dari berbagai perspektif yang dapat memperkaya proses kreatif.

Penelitian lebih lanjut oleh Yanfei Wang et al., (2018) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* menghubungkan kepemimpinan yang inklusif dengan perilaku berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang mendukung dan memberi ruang untuk kesalahan memungkinkan karyawan merasa aman untuk berbagi ide tanpa rasa takut dihukum atau dihakimi. Ini sangat relevan bagi UMKM yang membutuhkan ide-ide kreatif yang segar untuk berkembang dan bertahan dalam pasar yang kompetitif. Pemimpin yang memfasilitasi rasa aman psikologis di tim mereka akan mendorong karyawan untuk berbagi lebih banyak pengetahuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan inovasi dalam perusahaan.

Zhang and Xu (2024) juga menegaskan bahwa *psychological safety* berfungsi untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan di tempat kerja yang berfokus pada kreativitas. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan dan ide yang dapat membantu tim untuk berinovasi. Dalam konteks UMKM industri kreatif, di mana kreativitas adalah inti dari daya saing, menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi pengetahuan sangat penting untuk memastikan bahwa ide-ide inovatif terus berkembang.

Studi oleh Rivera et al., (2020) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa *psychological safety* berfungsi untuk meningkatkan berbagi pengetahuan dan kreativitas dalam tim, khususnya dalam organisasi dengan hubungan interpersonal yang kuat. Dalam industri kreatif, di mana kolaborasi dan pertukaran ide sangat penting, menciptakan rasa aman psikologis akan mengurangi hambatan dalam berbagi pengetahuan dan mendukung inovasi. Ini sangat relevan untuk UMKM, di mana setiap ide dan kontribusi karyawan dapat memberikan dampak besar pada inovasi dan pertumbuhan bisnis.

Secara keseluruhan, hasil dari berbagai penelitian ini menunjukkan bahwa menciptakan *psychological safety* di tempat kerja sangat penting untuk memfasilitasi *informal knowledge sharing*, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam UMKM industri kreatif. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan aman, organisasi dapat memanfaatkan

pengetahuan kolektif tim untuk mencapai tujuan inovatif dan bersaing lebih baik di pasar yang semakin kompetitif.

4.4.5. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Hipotesis kelima (H5) juga diterima yang menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan *path coefficient* (0,202) dan *t* statistik (3,994) > 1,96 atau *p-value* 0,000 < 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memainkan peran penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan, terutama dalam konteks UMKM industri kreatif. *Psychological safety* merujuk pada persepsi individu bahwa mereka dapat mengungkapkan ide, mengambil risiko, dan membuat kesalahan tanpa takut dihukum atau dihina. Dalam organisasi yang mendorong kreativitas, seperti UMKM industri kreatif, rasa aman psikologis memungkinkan karyawan untuk berbagi ide-ide baru dan berpartisipasi dalam diskusi kreatif yang mungkin tidak terjadi dalam lingkungan yang penuh ketakutan.

Studi oleh Dhir and Vallabh (2025) menunjukkan bahwa hubungan sosial yang positif di tempat kerja, seperti persahabatan informal dan iklim afektif yang baik, dapat meningkatkan *psychological safety*, yang pada gilirannya mendukung perilaku inovatif. Penelitian ini mengungkapkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik melalui hubungan interpersonal yang baik maupun budaya organisasi yang inklusif, dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka dan berbagi pengetahuan yang berharga, yang sangat penting untuk inovasi dalam UMKM.

Selanjutnya, penelitian oleh Lin et al, (2024) menyoroti peran *psychological safety* dalam startup dan UMKM dengan menunjukkan bagaimana kontribusi passion dan kreativitas individu dapat tertransformasi menjadi kinerja tim yang lebih baik ketika lingkungan kerja aman secara psikologis. Penelitian ini juga menemukan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam meningkatkan perilaku inovatif dalam tim yang berfokus pada kinerja tim, khususnya di lingkungan yang cepat berubah seperti startup dan UMKM industri kreatif.

Selain itu, penelitian Javed et al, (2017) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang inklusif, yang menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, berhubungan positif dengan peningkatan perilaku inovatif karyawan. Dengan memberi ruang bagi karyawan untuk berbicara dan berkolaborasi tanpa rasa takut, organisasi dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi yang sangat diperlukan dalam industri kreatif. Pemimpin yang mendukung keamanan psikologis dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi tim secara signifikan (Javed et al., 2017).

Pentingnya *psychological safety* juga terlihat dalam penelitian oleh Xu and Suntrayuth (2022), yang menemukan bahwa keamanan psikologis memainkan peran yang signifikan dalam mendukung perilaku inovatif di perusahaan dengan iklim inovasi yang tinggi. Mereka juga menekankan bahwa berbagi pengetahuan di antara karyawan, yang dipengaruhi oleh tingkat keamanan psikologis, adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja inovatif individu dalam organisasi (Xu & Suntrayuth, 2022). Dalam UMKM industri kreatif,

berbagi pengetahuan yang aman memungkinkan ide-ide baru untuk berkembang dan diterima dalam kelompok kerja.

Sebuah kajian yang dilakukan oleh Payne and Katrinli (2020) menyatakan bahwa persepsi terhadap ketidakadilan interaksi dapat menghambat perilaku inovatif karyawan dengan mengurangi rasa aman psikologis mereka. Penurunan keamanan psikologis ini berpotensi menurunkan tingkat inovasi karena karyawan merasa tidak dihargai atau takut untuk berbagi ide (Payne & Katrinli, 2020). Oleh karena itu, menjaga lingkungan kerja yang adil dan aman secara psikologis sangat penting untuk memfasilitasi inovasi dan kinerja kreatif dalam UMKM industri kreatif.

Selain itu, penelitian oleh Arasli et al, (2020) juga mendukung pentingnya *psychological safety* dalam memfasilitasi keterlibatan dalam pekerjaan kreatif dan perilaku inovatif. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan yang konstruktif dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pekerjaan kreatif dengan lebih baik, dengan *psychological safety* berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan yang mendukung dan keterlibatan karyawan dalam inovasi (Arasli et al., 2020). Ini memberikan implikasi praktis bagi pemimpin UMKM untuk menciptakan iklim kerja yang aman yang dapat mendorong kreativitas dan ide baru dalam tim mereka.

Dalam konteks hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior* pada karyawan UMKM industri kreatif, *Social Exchange Theory* (SET) memberikan perspektif yang sangat relevan. SET berfokus pada pertukaran sosial yang saling menguntungkan, di mana individu dalam suatu

organisasi terlibat dalam interaksi yang melibatkan timbal balik positif. Dalam lingkungan kerja yang aman secara psikologis, karyawan merasa bahwa mereka dapat berinteraksi dengan bebas tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan keterbukaan yang menjadi dasar dari pertukaran sosial yang saling menguntungkan, yang mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan dan berkontribusi pada ide-ide inovatif.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), sejumlah studi mengonfirmasi bahwa pertukaran sosial yang positif mendorong perilaku kerja inovatif melalui penguatan *psychological safety* dan rasa dihargai. Javed et al., (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif membentuk pertukaran timbal balik yang meningkatkan inovasi karyawan. Selanjutnya, Xu and Suntrayuth (2022) menegaskan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara iklim inovatif dan perilaku inovatif, memperkuat efek pertukaran sosial dalam lingkungan kerja yang aman. Sebaliknya, Payne and Katrinli (2020) memperingatkan bahwa ketidakadilan interaksi merusak dasar pertukaran sosial, menurunkan rasa aman dan menghambat partisipasi inovatif. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa keadilan, penghargaan, dan rasa aman adalah prasyarat utama dalam hubungan sosial yang mendukung inovasi di tempat kerja

Menurut Blau (1964) dalam teori SET, individu dalam hubungan sosial akan melakukan tindakan atau memberikan kontribusi dengan harapan bahwa tindakan mereka akan dihargai atau diberi imbalan. Dalam konteks UMKM

industri kreatif, ketika karyawan merasa aman untuk berbicara dan berbagi ide tanpa takut dihukum, mereka merasa lebih dihargai. Ini mendorong mereka untuk memberikan kontribusi lebih besar, baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, atau ide kreatif, karena mereka menganggap hubungan tersebut saling menguntungkan bagi kedua pihak baik bagi individu maupun organisasi

4.4.6. Pengaruh *Informal Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Hasil analisis menunjukkan Hipotesis keenam (H6) diterima yang artinya *informal knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work behavior* dengan nilai *path coefficient* (0,176) dan t statistik (2,994) > 1,96 atau p-value 0,003 < 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *informal knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior* pada karyawan UMKM industri kreatif. Temuan ini mempertegas pentingnya praktik berbagi pengetahuan secara informal dalam lingkungan kerja kreatif yang dinamis dan adaptif. *Informal knowledge sharing* merupakan proses spontan dan tidak terstruktur yang memungkinkan pertukaran pengetahuan tacit antar karyawan melalui percakapan santai, diskusi rekanan, hingga kerja kolaboratif informal. Menurut Ngah and Jusoff (2009), pertukaran tacit knowledge melalui jalur informal sangat penting terutama di sektor UMKM, di mana struktur formal belum mapan dan inovasi sering kali muncul dari interaksi keseharian antarindividu. Dalam konteks ini, *Informal knowledge sharing* menjadi medium utama dalam membangun pemahaman baru yang relevan dengan pekerjaan, memperkuat pembelajaran sosial, dan menstimulasi perilaku inovatif.

Berbagai studi terkini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan secara informal memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Shah et al, (2020) menekankan bahwa interaksi informal antar rekan kerja memperluas perspektif karyawan dan memfasilitasi penyelesaian masalah secara inovatif, sementara Almulhim (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam berinovasi. Teng et al, (2020) menambahkan bahwa berbagi pengetahuan informal memperkuat keyakinan diri kreatif (*creative self-efficacy*), yang mendorong keberanian untuk menghasilkan ide baru. Dukungan serupa datang dari Helmy et al, (2019) yang menggarisbawahi bahwa berbagi pengetahuan menjadi mediator antara pemberdayaan psikologis dan perilaku inovatif. Kim and Park (2015) serta Afsar and Badir (2016) memperkuat argumen bahwa praktik berbagi pengetahuan informal tidak hanya meningkatkan kreativitas individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi tim dan responsivitas terhadap perubahan. Phung et al, (2017) pun menegaskan bahwa berbagi pengetahuan mempercepat adopsi ide-ide kreatif dalam praktik kerja sehari-hari. Temuan-temuan ini secara kolektif menegaskan bahwa berbagi pengetahuan informal merupakan fondasi penting dalam membangun budaya inovatif di lingkungan kerja yang dinamis seperti UMKM industri kreatif.

Lebih lanjut, studi Anser et al, (2022) menunjukkan bahwa knowledge sharing berperan penting dalam meningkatkan *functional flexibility* yakni kemampuan karyawan untuk menyesuaikan peran dan tugas dalam situasi kerja yang berubah. Dalam lingkungan kerja kreatif, fleksibilitas ini sangat krusial

karena menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan preferensi pasar atau teknologi baru. Melalui *informal knowledge sharing*, karyawan memperoleh informasi dan pengetahuan baru secara informal yang memperluas kapasitas mereka dalam mengeksplorasi solusi dan menghasilkan ide-ide inovatif.

Dalam perspektif organisasi, keberhasilan IKS sangat bergantung pada tingkat kepercayaan (*trust*) antarindividu. Auliyah et al, (2025) menegaskan bahwa *trust* merupakan fondasi utama bagi efektivitas *informal knowledge sharing* dalam meningkatkan IWB. Ketika karyawan merasa dipercaya dan aman secara psikologis, mereka lebih terbuka untuk berbagi ide, bahkan ide yang belum matang atau bersifat eksperimental, tanpa takut akan penolakan atau penilaian negatif. Hal ini sejalan dengan konsep *psychological safety* yang menjadi prasyarat dalam menciptakan lingkungan kerja inovatif. Interaksi sosial yang terbangun dari *trust* memperkuat dinamika pertukaran ide secara sukarela, yang menjadi sumber utama inovasi di banyak UMKM sektor kreatif.

Secara teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui prinsip *Social Exchange Theory (SET)*, yang menyatakan bahwa hubungan interpersonal dalam organisasi didasarkan pada timbal balik dan saling menguntungkan. Ketika individu merasa bahwa kontribusinya diakui dan dihargai dalam interaksi sosial, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi lebih lanjut dalam bentuk pengetahuan dan ide inovatif. Dalam kerangka SET, IKS merupakan bentuk kontribusi sosial yang dilakukan individu karena adanya harapan akan balasan positif, baik dalam bentuk penghargaan sosial maupun peningkatan posisi sosial dalam kelompok kerja. Oleh karena itu,

lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan informal akan memperkuat komitmen afektif dan perilaku inovatif karyawan.

Selain itu, studi oleh Aristana et al, (2024) mengungkap bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* diperantarai oleh praktik *knowledge sharing*. Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan suportif tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan, tetapi juga menciptakan atmosfer yang mendorong berbagi pengetahuan secara informal. Dalam konteks ini, *informal knowledge sharing* menjadi mekanisme sentral yang menjembatani pengaruh positif kepemimpinan terhadap output inovatif individu. Dengan demikian, manajemen UMKM perlu memfasilitasi kepemimpinan yang mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi horizontal agar *informal knowledge sharing* dapat berkembang secara optimal.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa *informal knowledge sharing* bukan hanya mekanisme pendukung, tetapi merupakan komponen strategis dalam membentuk *innovative work behavior*. Dalam ekosistem UMKM industri kreatif yang sangat bergantung pada ide dan gagasan orisinal, keberadaan budaya berbagi pengetahuan informal menjadi kunci dalam membangun keunggulan inovatif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi *informal knowledge sharing* melalui penguatan trust, penciptaan iklim kolaboratif, dan pengembangan gaya kepemimpinan yang mendorong keterbukaan.

4.4.7. Peran *Psychological Safety* dalam memediasi pengaruh antara *Psychological Empowerment* dengan *Innovative Work Behavior*.

Hasil analisis menunjukkan hipotesis ketujuh (H7) diterima yang artinya *psychological safety* mampu memediasi pengaruh *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* dengan hasil nilai *path coefficient* mediasi (0,113) dan t statistik (4,055) > 1,96 atau p-value 0,000 < 0,05. Karena pengujian hipotesis pertama (H1) signifikan maka peran mediasi *psychological safety* adalah partial mediation. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *psychological safety* (PS) memiliki peran mediatif yang signifikan dalam memperkuat pengaruh *psychological empowerment* (PE) terhadap *innovative work behavior* (IWB). Dalam konteks UMKM industri kreatif, hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa memiliki kendali dan makna dalam pekerjaannya *psychological empowerment* (PE), mereka tetap membutuhkan rasa aman secara psikologis agar berani mengekspresikan ide dan mengambil risiko inovatif. Temuan ini menguatkan premis bahwa PE tidak secara langsung memicu perilaku inovatif tanpa kehadiran lingkungan kerja yang aman dan mendukung (Javed et al., 2017; Xu & Suntrayuth, 2022).

Menurut kerangka *Social Exchange Theory* (SET), interaksi sosial yang positif dan saling menguntungkan merupakan prasyarat utama munculnya keterlibatan karyawan dalam kegiatan inovatif. PE menyediakan dasar dari hubungan timbal balik tersebut melalui pemberian otonomi, kompetensi, dan makna kerja. Namun, agar pertukaran sosial ini menghasilkan kontribusi inovatif, karyawan juga perlu merasa bahwa organisasi mendukung mereka secara emosional dan interpersonal yang diwujudkan melalui PS. Ketika PS

hadir, rasa takut terhadap penolakan atau kegagalan berkurang, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bereksperimen dan berbagi ide kreatif (Li & Hsu, 2022; Rahmadani et al., 2023).

Beberapa penelitian mendukung mekanisme mediasi ini, Helmy et al, (2019) menyoroti bahwa pada usaha kecil dan menengah berbasis kreatif, kombinasi *empowering leadership* dan PS mendorong knowledge sharing yang berujung pada peningkatan inovasi. Dengan kata lain, PS tidak hanya berfungsi sebagai buffer terhadap tekanan, melainkan sebagai fasilitator utama dari aktualisasi empowerment menjadi tindakan inovatif.

Dalam lingkungan UMKM yang fleksibel tetapi penuh ketidakpastian, keberadaan PS sangat esensial. PE tanpa PS berpotensi menimbulkan kebingungan atau bahkan demotivasi, karena karyawan tidak merasa aman untuk menjalankan otonomi atau menyampaikan ide-idenya. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem yang menghargai kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran, serta membangun budaya komunikasi terbuka yang didasarkan pada kepercayaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa PS adalah katalis yang memungkinkan PE untuk berdampak maksimal terhadap IWB. Model mediasi ini tidak hanya memperkuat teori SET dalam konteks perilaku inovatif, tetapi juga memberikan implikasi praktis bahwa peningkatan inovasi di UMKM tidak bisa hanya mengandalkan pemberdayaan struktural, namun harus diiringi dengan penciptaan ruang psikologis yang aman dan suportif.

4.4.8. Peran *Informal Knowledge Sharing* dalam memediasi pengaruh antara *Psychological Empowerment* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Hasil analisis menunjukkan Hipotesis kedelapan (H8) diterima yang artinya *informal knowledge sharing* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior* melalui mediasi dengan path coefficient mediasi (0,00) dan t statistik (2,334) > 1,96 atau p-value $0,020 < 0,05$. Karena pengujian hipotesis pertama (H1) signifikan maka peran mediasi *Informal knowledge sharing* adalah partial mediation. Berbagi pengetahuan informal (*Informal Knowledge Sharing*) telah lama diakui sebagai salah satu faktor penting yang mendorong perilaku inovatif di tempat kerja, terutama di UMKM industri kreatif. Pengetahuan yang dibagikan secara informal cenderung lebih spontan dan sering terjadi melalui interaksi sosial antar individu di dalam organisasi, baik itu dalam bentuk diskusi santai atau kerja kolaboratif. Hal ini berbeda dengan berbagi pengetahuan formal, yang lebih terstruktur dan dilakukan dengan prosedur tertentu. Dalam konteks ini, *informal knowledge sharing* memainkan peran yang lebih fleksibel dan lebih sering mengarah pada ide-ide baru yang mendorong inovasi dalam organisasi.

Studi oleh Helmy et al, (2019) menunjukkan bahwa *psychological empowerment*, yang merujuk pada pemberdayaan psikologis individu melalui dimensi seperti makna, kompetensi, dan otonomi, memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa *informal knowledge sharing* berperan sebagai mediator antara *psychological*

empowerment dan *innovative work behavior*. Ketika karyawan merasa diberdayakan dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan secara informal, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa pemberdayaan psikologis karyawan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan berbagi pengetahuan yang tidak terstruktur, yang sangat diperlukan untuk mendorong inovasi dalam UMKM industri kreatif.

Selanjutnya, Almulhim (2020) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif, mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis melalui berbagi pengetahuan informal dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif. Penelitian ini menemukan bahwa *psychological empowerment* memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif dengan memberikan rasa percaya diri kepada karyawan untuk mengembangkan dan mengungkapkan ide-ide baru. Oleh karena itu, karyawan yang merasa diberdayakan lebih mungkin untuk berinovasi dan berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka, yang sangat relevan dalam industri yang berbasis pada ide dan kreativitas seperti UMKM industri kreatif.

Penelitian oleh Aldabbas et al, (2021) menambahkan dimensi penting dengan menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan informal bukan hanya meningkatkan kreativitas individu tetapi juga mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Mereka menemukan bahwa hubungan antara berbagi

pengetahuan dan perilaku inovatif tidak hanya langsung tetapi juga dimediasi oleh faktor-faktor seperti pemberdayaan psikologis dan motivasi intrinsik. Dalam konteks UMKM, di mana kolaborasi dan ide-ide baru sangat dibutuhkan, berbagi pengetahuan informal menjadi alat yang efektif untuk mempercepat proses inovasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memainkan peran sebagai mediator yang menghubungkan berbagi pengetahuan dengan perilaku inovatif, yang menunjukkan pentingnya menciptakan iklim yang mendukung berbagi pengetahuan dalam organisasi untuk mendorong inovasi.

Selain itu, penelitian oleh Hu and Randel, (2014) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan informal berkontribusi pada peningkatan kinerja inovatif dengan meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar anggota tim. Studi ini juga mengidentifikasi bahwa pemberdayaan psikologis membantu menciptakan suasana yang lebih terbuka dan memungkinkan individu untuk berbagi ide mereka dengan lebih bebas, yang pada akhirnya mempercepat proses inovasi dalam tim. Di UMKM industri kreatif, di mana berbagi pengetahuan secara informal seringkali menjadi sumber ide-ide segar, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pemberdayaan psikologis agar proses berbagi pengetahuan dapat terjadi dengan efektif dan berdampak pada inovasi tim.

Teng et al, (2020) dalam penelitian mereka mengenai *creative self-efficacy* juga menemukan bahwa tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi melalui berbagi pengetahuan informal berkontribusi pada peningkatan

keaktivitas individu. Mereka mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan cenderung memiliki tingkat keyakinan diri yang lebih tinggi dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif. Dalam UMKM industri kreatif, berbagi pengetahuan informal memungkinkan karyawan untuk mendapatkan umpan balik yang diperlukan untuk mengasah ide-ide mereka, yang pada gilirannya mendorong perilaku inovatif di tempat kerja.

Kim & Park (2015) menambahkan bahwa pemberdayaan psikologis yang diperoleh melalui berbagi pengetahuan informal berfungsi untuk mengurangi hambatan psikologis yang dapat menghalangi kreativitas, seperti ketakutan akan kegagalan atau penilaian negatif. Ketika karyawan merasa aman untuk berbagi pengetahuan mereka dalam suasana yang mendukung, mereka cenderung lebih berani untuk mengemukakan ide-ide baru dan berinovasi. Pengetahuan yang dibagikan dalam suasana informal menciptakan ruang bagi eksperimen dan pembelajaran, yang merupakan komponen penting dalam inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penting bagi UMKM industri kreatif untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang terbuka dan aman untuk mendorong kreativitas dan inovasi di antara karyawan.

Sebagai kesimpulan, temuan-temuan penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan informal memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *innovative work behavior*. Dengan memberikan karyawan otonomi, makna, dan kompetensi dalam pekerjaan mereka melalui pemberdayaan psikologis, mereka akan lebih cenderung berbagi pengetahuan secara informal, yang pada gilirannya

mendorong mereka untuk berperilaku inovatif. Oleh karena itu, UMKM industri kreatif perlu menciptakan budaya yang mendukung pemberdayaan psikologis dan berbagi pengetahuan informal untuk memaksimalkan potensi inovatif karyawan mereka.

4.4.9. Peran *Workplace Friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *Psychological Safety* terhadap *Informal Knowledge Sharing*.

Berdasarkan analisis hasil penelitian hipotesis kesembilan (H9) diterima dengan path coefficient (0,096) dan t statistik (3,241) > 1,96 atau p-value 0,001 < 0,05 yang menunjukkan bahwa *workplace friendships* dapat memoderasi secara signifikan pengaruh antara *psychological safety* dan *informal knowledge sharing*, kita dapat melihat bahwa hubungan sosial di tempat kerja memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung berbagi pengetahuan yang tidak terstruktur. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya hubungan yang terjalin antara karyawan sebagai mediator yang memungkinkan mereka untuk berbagi ide dan informasi lebih bebas, yang berkontribusi pada inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhir and Vallabh (2025) menunjukkan bahwa hubungan sosial yang dibangun melalui pertemanan di tempat kerja dapat meningkatkan rasa aman psikologis karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa *workplace friendships* yang positif berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang mendukung dan aman, yang mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan tanpa takut akan penilaian negatif. Karyawan yang memiliki teman di tempat kerja cenderung merasa lebih dihargai dan diterima, yang meningkatkan rasa aman psikologis mereka dan

memungkinkan berbagi pengetahuan informal yang lebih efektif. Dalam UMKM industri kreatif, di mana kolaborasi dan kreativitas sangat penting, memiliki teman di tempat kerja dapat memperkuat jaringan informasi yang lebih bebas dan terbuka, yang sangat memfasilitasi inovasi.

Studi lain yang dilakukan oleh Bin (2014) menemukan bahwa *workplace friendships* memiliki dampak positif terhadap berbagi pengetahuan dalam tim, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan kinerja tim. Dalam penelitian ini, berbagi pengetahuan berperan sebagai penghubung antara *workplace friendships* dan kreativitas tim. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara karyawan menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka, yang mempercepat aliran pengetahuan dan ide. Dalam konteks *psychological safety*, hubungan sosial yang baik antara rekan kerja memberikan rasa aman bagi individu untuk berbagi pengetahuan tanpa takut dihakimi, yang pada akhirnya memperkaya inovasi dalam organisasi (Liao, 2014).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Agarwal and Anantatmula (2021), ditemukan bahwa *workplace friendships* berperan sebagai faktor penguatan dalam hubungan antara *psychological safety* dan *knowledge sharing*. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan sosial yang kuat dengan rekan kerja mereka, mereka lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan secara informal, yang memfasilitasi peningkatan perilaku inovatif di tempat kerja. Temuan ini menegaskan bahwa hubungan sosial yang mendukung tidak hanya meningkatkan rasa aman psikologis, tetapi juga meningkatkan kecenderungan

karyawan untuk berbagi pengetahuan yang diperlukan untuk inovasi dalam tim, yang sangat relevan dalam konteks UMKM industri kreatif.

Penelitian oleh Chao (2014) menunjukkan bahwa *workplace friendships* memainkan peran moderasi dalam hubungan antara keanekaragaman pengetahuan dalam tim dan kreativitas. Temuan ini mendukung pandangan bahwa hubungan sosial yang baik antar karyawan memperkuat rasa saling percaya dan keamanan, yang memfasilitasi berbagi pengetahuan yang lebih terbuka. Dalam industri kreatif, berbagi pengetahuan informal menjadi salah satu kunci untuk mendorong ide-ide baru dan solusi kreatif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *workplace friendships* yang kuat dapat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan rasa aman psikologis dengan berbagi pengetahuan informal, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan tim untuk berinovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Liu (2017) menyarankan bahwa *workplace friendships* berfungsi sebagai penguat dalam hubungan antara *psychological safety* dan perilaku berbagi pengetahuan. Ketika karyawan merasa aman dan didukung secara sosial, mereka lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan yang tidak hanya menguntungkan mereka secara pribadi, tetapi juga tim secara keseluruhan. Dalam lingkungan UMKM industri kreatif, berbagi pengetahuan informal mempercepat proses kolaboratif yang mendorong ide-ide baru dan solusi inovatif. Studi ini juga menekankan bahwa membangun hubungan sosial yang baik di tempat kerja dapat memperkuat iklim yang mendukung berbagi pengetahuan dan meningkatkan inovasi dalam tim.

Teng et al, (2019) mengungkapkan bahwa hubungan sosial di tempat kerja, terutama yang terjalin melalui *workplace friendships*, dapat meningkatkan tingkat keamanan psikologis dalam tim, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas individu. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian mereka yang menunjukkan bahwa hubungan sosial yang positif membantu memperkuat rasa percaya diri kreatif dan meningkatkan peluang untuk berbagi ide-ide baru di tempat kerja. Karyawan yang merasa dihargai dalam hubungan mereka dengan rekan kerja akan lebih cenderung untuk berkontribusi pada perilaku inovatif, yang sangat penting dalam sektor industri kreatif seperti UMKM.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa menciptakan iklim yang mendukung *workplace friendships* di UMKM industri kreatif dapat memperkuat *psychological safety* yang diperlukan untuk mendorong berbagi pengetahuan informal. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pembangunan hubungan sosial yang positif antara karyawan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, kolaboratif, dan inovatif. Dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung hubungan sosial, UMKM dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas, yang sangat penting dalam mempertahankan daya saing di pasar yang cepat berubah.

Secara keseluruhan, hubungan yang terjalin melalui *workplace friendships* dapat memperkuat iklim yang aman secara psikologis di tempat kerja dan mendorong berbagi pengetahuan yang lebih efektif. Dengan mengoptimalkan hubungan sosial antar karyawan, UMKM industri kreatif dapat mendorong

inovasi yang lebih cepat, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saing dan keberhasilan organisasi

4.4.10. Peran *Workplace Friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *Psychological Safety* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Dari hasil analisis yang menunjukkan Hipotesis kesepuluh (H10) ditolak dengan path coefficient (-0,005) dan t statistik (0,085) < 1,96 atau p-value 0,932 > 0,05 yang artinya bahwa *workplace friendships* tidak dapat memoderasi pengaruh antara *psychological safety* dan *innovative work behavior* pada karyawan UMKM industri kreatif, temuan ini membuka ruang untuk pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan yang kompleks antara faktor-faktor ini dalam konteks pekerjaan kreatif. Meskipun banyak literatur yang menunjukkan bahwa hubungan sosial yang positif di tempat kerja dapat memperkuat keterbukaan dan berbagi ide, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *workplace friendships* mungkin tidak selalu memiliki dampak yang diharapkan terhadap perilaku inovatif, khususnya dalam konteks yang lebih luas dari *psychological safety*.

Psychological safety merupakan faktor kunci yang memungkinkan karyawan untuk berbagi ide tanpa takut dihukum atau dihakimi. Penelitian oleh Dhir and Vallabh (2025) menunjukkan bahwa keamanan psikologis di tempat kerja memiliki hubungan yang positif dengan perilaku inovatif. Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan merasa bebas untuk mengekspresikan ide-ide mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berperilaku inovatif. Hal ini sangat penting dalam industri kreatif, di mana keberhasilan sering kali bergantung pada ide-ide segar dan kreativitas

yang tidak terikat oleh ketakutan akan kegagalan atau kritik negatif. Namun, meskipun *psychological safety* memfasilitasi inovasi, penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace friendships* mungkin tidak selalu berfungsi untuk memperkuat hubungan ini, yang menunjukkan bahwa faktor lain selain hubungan sosial mungkin lebih berpengaruh dalam memfasilitasi inovasi di tempat kerja.

Penelitian oleh Shuai Wang et al, (2024) menunjukkan bahwa meskipun *workplace friendships* dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi di antara karyawan, mereka juga dapat membawa tantangan tersendiri dalam hal profesionalisme dan konflik kepentingan. Temuan ini mengungkapkan bahwa dalam beberapa kasus, hubungan pertemanan di tempat kerja dapat menciptakan kecemburuan atau persaingan yang merusak dinamika kelompok. Konflik ini, pada gilirannya, dapat mengurangi kepercayaan dan rasa aman psikologis, yang menghambat berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Oleh karena itu, meskipun pertemanan dapat meningkatkan hubungan interpersonal, dampaknya terhadap *psychological safety* dan inovasi tidak selalu positif dalam konteks tertentu.

Studi oleh Cao and Zhang, (2020) menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, yang memungkinkan perilaku inovatif berkembang. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *workplace friendships* dapat mempengaruhi hubungan sosial, peran pemimpin yang mendukung lebih penting dalam membentuk lingkungan yang aman untuk berbagi ide dan berinovasi.

Pemimpin yang mengedepankan inklusivitas dan mendukung keterbukaan akan menciptakan iklim kerja yang lebih aman secara psikologis, yang akhirnya mendorong perilaku inovatif karyawan. Oleh karena itu, meskipun hubungan pertemanan di tempat kerja dapat berperan dalam memperkuat iklim sosial, peran pemimpin dalam mengelola keamanan psikologis lebih krusial dalam meningkatkan inovasi di tempat kerja.

Penelitian oleh Zhou and Chen (2021) menemukan bahwa selain *workplace friendships*, faktor seperti budaya organisasi dan sistem penghargaan juga memainkan peran besar dalam mendorong inovasi. Budaya yang mendukung kreativitas dan pemberian penghargaan atas ide-ide baru lebih efektif dalam meningkatkan perilaku inovatif daripada sekadar hubungan sosial antar individu. Temuan ini mendukung argumen bahwa *workplace friendships* mungkin tidak cukup sebagai moderator dalam hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*. Budaya organisasi yang kuat dalam mendukung inovasi dan memberikan ruang bagi eksperimen mungkin lebih berpengaruh dalam memfasilitasi inovasi daripada hubungan sosial semata.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *workplace friendships* tidak dapat memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap perilaku inovatif, UMKM industri kreatif harus fokus pada menciptakan budaya kerja yang mendukung *psychological safety* melalui kepemimpinan yang inklusif dan terbuka. Program pelatihan untuk manajer tentang pentingnya menciptakan iklim yang aman secara psikologis, serta sistem

penghargaan yang mendorong inovasi, akan lebih efektif dalam memfasilitasi perilaku inovatif daripada sekadar mengandalkan hubungan sosial di tempat kerja. Meskipun hubungan sosial yang baik di tempat kerja dapat memperkuat iklim kerja yang positif, penting untuk memastikan bahwa dinamika sosial tidak mengganggu produktivitas dan kolaborasi yang efektif dalam tim (Arasli et al., 2020).

Temuan oleh Sias (2020) menyarankan bahwa dalam situasi yang penuh kompetisi, *workplace friendships* dapat memiliki efek samping yang merugikan, seperti persaingan yang merusak hubungan kerja. Ketika persaingan di tempat kerja meningkat, hubungan pertemanan yang seharusnya mendukung bisa menjadi sumber ketegangan yang menurunkan *psychological safety*. Dalam konteks ini, *workplace friendships* dapat memoderasi secara negatif hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*, mengingat bahwa ketegangan sosial dapat menghalangi berbagi ide dan mengurangi kreativitas. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mengelola dinamika kompetisi dengan bijak agar pertemanan di tempat kerja tetap berfungsi sebagai alat kolaborasi dan bukan sebagai penghalang bagi inovasi.

Berdasarkan temuan yang ada, meskipun *workplace friendships* memiliki potensi untuk meningkatkan keterbukaan dan kolaborasi, mereka tidak selalu efektif dalam memoderasi hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*. UMKM industri kreatif harus memfokuskan upaya mereka pada penguatan faktor-faktor yang lebih berpengaruh, seperti kepemimpinan yang inklusif dan budaya yang mendukung kreativitas.

Mengelola hubungan sosial di tempat kerja secara efektif dapat memberikan manfaat, tetapi hal tersebut harus didukung dengan strategi organisasi yang lebih holistik yang mendukung inovasi secara keseluruhan

4.4.11. Peran *Workplace Friendships* dalam memoderasi pengaruh antara *Informal Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*.

Berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan Hipotesis kesebelas (H11) ditolak dengan path coefficient (-0,025) dan t statistik (0,575) < 1,96 atau p-value 0,565 > 0,05, yang artinya bahwa *workplace friendships* tidak dapat memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior* pada karyawan UMKM industri kreatif, temuan ini membuka ruang untuk memeriksa lebih dalam tentang faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini. Penelitian yang mengungkapkan hubungan sosial yang lebih kuat di tempat kerja sering mengasumsikan bahwa hubungan pertemanan meningkatkan kolaborasi dan komunikasi, namun dalam konteks ini, hasilnya menunjukkan bahwa pertemanan di tempat kerja tidak selalu cukup untuk memoderasi atau memperkuat hubungan antara berbagi pengetahuan informal dan perilaku inovatif.

Workplace friendships sering dianggap sebagai penghubung sosial yang memfasilitasi komunikasi dan berbagi pengetahuan di tempat kerja. Studi oleh Bin (2014) mengungkapkan bahwa pertemanan di tempat kerja memiliki dampak positif pada berbagi pengetahuan dan kreativitas tim. Meskipun demikian, hubungan pertemanan yang sangat dekat juga dapat membawa ketegangan sosial yang dapat mengganggu produktivitas tim. Ini mungkin menjadi salah satu alasan mengapa pertemanan di tempat kerja tidak

memoderasi pengaruh *informal knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior*, terutama ketika dinamika hubungan sosial di tempat kerja mengarah pada konflik atau kecemburuan interpersonal.

Psychological safety telah terbukti memainkan peran yang lebih besar dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Dalam penelitian oleh Dhir and Vallabh (2025), ditemukan bahwa meskipun *workplace friendships* berpotensi memperkuat keterbukaan dan kolaborasi, *psychological safety* tetap menjadi faktor kunci dalam mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan secara terbuka. Rasa aman psikologis memungkinkan karyawan untuk berbicara tanpa takut dihukum atau dianggap tidak kompeten, yang sangat penting dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa meskipun hubungan sosial bisa mendukung, *psychological safety* tetap menjadi pendorong utama dalam mendorong perilaku inovatif.

Sementara *workplace friendships* dapat mempererat hubungan sosial di tempat kerja, Jiang and Chen (2015) mengemukakan bahwa hubungan pertemanan yang terlalu dekat juga bisa berpotensi mengganggu proses kreatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa anggota tim yang sangat terhubung secara pribadi dapat merasa lebih canggung untuk memberikan umpan balik kritis atau mengungkapkan ide yang berisiko. Hal ini berpotensi menghambat *innovative work behavior*, yang memerlukan keberanian untuk berbagi ide-ide baru tanpa rasa takut akan penolakan atau konfrontasi interpersonal. Oleh karena itu, meskipun pertemanan di tempat kerja dapat meningkatkan rasa

kepercayaan, hal tersebut tidak selalu berdampak positif pada kreativitas dan inovasi tim.

Penelitian oleh Agarwal and Anantatmula (2021) juga mengungkapkan bahwa meskipun berbagi pengetahuan informal berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi, *workplace friendships* tidak selalu efektif dalam memoderasi hubungan tersebut. Studi mereka menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan hanya akan berfungsi secara optimal dalam suasana yang mendukung *psychological safety* dan kebijakan organisasi yang jelas. Ketika karyawan merasa aman dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berbagi ide yang inovatif, terlepas dari kekuatan hubungan sosial di tempat kerja. Ini menegaskan bahwa meskipun hubungan sosial memiliki pengaruh, pengaruh tersebut dapat terbatas tanpa adanya dukungan dari kebijakan atau budaya organisasi yang lebih besar.

Selain faktor hubungan sosial, Sias (2020) mengungkapkan bahwa dalam lingkungan yang kompetitif, pertemanan di tempat kerja dapat berfungsi sebagai penghambat. Ketika karyawan merasa tertekan untuk bersaing atau dibandingkan satu sama lain, hubungan pertemanan dapat menciptakan ketegangan yang menurunkan tingkat kepercayaan dan *psychological safety*. Hal ini dapat mengurangi efektivitas *informal knowledge sharing*, yang berperan penting dalam menciptakan inovasi. Dalam konteks ini, meskipun pertemanan di tempat kerja dapat meningkatkan ikatan sosial, mereka mungkin juga menambah dimensi ketegangan yang mengurangi keterbukaan untuk berbagi ide kreatif.

Penelitian oleh Zhou and Chen (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berbagi pengetahuan lebih berpengaruh daripada hubungan sosial semata. Organisasi dengan budaya yang terbuka terhadap eksperimen dan inovasi mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan secara informal dan mengembangkan ide-ide baru. Dalam hal ini, budaya organisasi yang mendukung sangat penting untuk menciptakan iklim yang mendorong *innovative work behavior*, lebih dari sekadar pertemanan di tempat kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa pengaruh positif budaya organisasi terhadap *psychological safety* dan inovasi bisa lebih signifikan daripada hubungan pertemanan semata.

Dalam konteks UMKM industri kreatif, penting untuk memahami bahwa meskipun *workplace friendships* dapat meningkatkan hubungan sosial di tempat kerja, mereka tidak selalu cukup untuk memoderasi atau memperkuat pengaruh antara *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior*. Oleh karena itu, fokus utama seharusnya pada pengembangan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inklusivitas, dan *psychological safety*. Dengan menciptakan iklim yang aman untuk berbagi pengetahuan, UMKM dapat mendorong kreativitas yang lebih besar dan memfasilitasi inovasi yang lebih efektif, tanpa terlalu bergantung pada hubungan sosial antar individu di tempat kerja.

Meskipun *workplace friendships* dapat memainkan peran positif dalam menciptakan hubungan sosial yang mendukung berbagi pengetahuan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak cukup untuk

memoderasi hubungan antara *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior* di UMKM industri kreatif. Organisasi harus memperhatikan faktor-faktor lain, seperti kebijakan organisasi yang mendukung, budaya yang inovatif, dan *psychological safety*, untuk memastikan bahwa berbagi pengetahuan informal berkontribusi secara maksimal terhadap inovasi dan kreativitas di tempat kerja

BAB V SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan meningkatkan kemampuan untuk berinovasi. Keyakinan karyawan akan makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan dampak (*impact*) dalam pekerjaannya mampu mendorong mereka untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru secara efektif
2. *Psychological empowerment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*, yang berarti pemberdayaan psikologis menciptakan rasa aman psikologis di tempat kerja. Rasa percaya diri dan kendali yang dimiliki karyawan menjadikan mereka merasa aman untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif
3. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing*, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis mendorong berbagi pengetahuan informal di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa berdaya cenderung lebih terbuka dan proaktif dalam berbagi pengetahuan di luar jalur formal organisasi.

4. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *informal knowledge sharing*, yang menunjukkan bahwa rasa aman psikologis meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berbagi pengetahuan secara informal. lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong karyawan untuk saling bertukar informasi tanpa rasa takut terhadap penilaian negatif.
5. *Psychological safety* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, membuktikan bahwa rasa aman psikologis mendukung perilaku inovatif karyawan. ketika karyawan merasa aman untuk mencoba hal baru, mereka lebih terdorong untuk berinovasi dalam proses dan produk kerja.
6. *Informal knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, mengindikasikan bahwa berbagi pengetahuan informal berkontribusi pada peningkatan inovasi. kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan secara sukarela memperkaya ide-ide baru dan meningkatkan inovasi di tempat kerja.
7. *Psychological safety* mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* dengan *innovative work behavior*, menunjukkan bahwa rasa aman psikologis menjadi penghubung yang mendukung hubungan antara pemberdayaan psikologis dan inovasi. lingkungan kerja yang aman menjadi jembatan penting yang menghubungkan rasa berdaya dengan kemampuan berinovasi.

8. *Informal knowledge sharing* juga mampu memediasi pengaruh antara *psychological empowerment* terhadap *innovative work behavior*, yang berarti berbagi pengetahuan informal mendukung hubungan antara pemberdayaan psikologis dan inovasi. karyawan yang berdaya cenderung berbagi pengetahuan yang kemudian mendorong lahirnya inovasi.
9. *Workplace friendships* dapat memoderasi kuat pengaruh antara *psychological safety* terhadap *informal knowledge sharing*, yang mengindikasikan bahwa hubungan pertemanan di tempat kerja memperkuat berbagi pengetahuan informal dalam lingkungan yang aman secara psikologis. hubungan pertemanan di tempat kerja memperlancar pertukaran informasi dalam suasana yang aman secara psikologis.
10. *Workplace friendships* tidak memoderasi pengaruh antara *psychological safety* dan *innovative work behavior*, yang menunjukkan bahwa hubungan pertemanan di tempat kerja tidak cukup untuk memperkuat hubungan antara rasa aman psikologis dan perilaku inovatif yang mengindikasikan bahwa hubungan pertemanan tidak selalu memperkuat rasa aman menjadi perilaku inovatif.
11. *Workplace friendships* juga tidak memoderasi pengaruh antara *informal knowledge sharing* dan *innovative work behavior*, yang berarti hubungan pertemanan tidak berperan dalam memperkuat pengaruh berbagi pengetahuan informal terhadap inovasi sehingga hubungan pertemanan tidak selalu meningkatkan dampak pertukaran pengetahuan informal terhadap inovasi.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan, sekaligus membuka peluang bagi penelitian selanjutnya. Pertama, data penelitian hanya diperoleh dari UMKM binaan PLUT Jawa Tengah Kantor Banyumas. Keterbatasan ini berdampak pada tingkat generalisasi temuan, sehingga penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar dan melibatkan wilayah yang lebih beragam agar hasilnya lebih representatif.

Kedua, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada UMKM sektor industri kreatif. Padahal, UMKM memiliki karakteristik yang berbeda dengan jenis usaha lainnya. Oleh karena itu, penelitian di masa depan diharapkan dapat menguji model konseptual ini pada konteks industri yang berbeda, seperti manufaktur, perbankan, atau sektor jasa lainnya, sehingga dapat memperkaya pemahaman lintas konteks.

Ketiga, penelitian ini menguji model secara empiris pada level individu. Mengacu pada Sparrowe (1994), penelitian di masa mendatang dapat diperluas untuk mengkaji hubungan variabel pada level tim atau organisasi, sehingga mampu menangkap dinamika kolektif yang mungkin berbeda dengan temuan pada level individu.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel tambahan yang berpotensi memperkaya model, seperti *servant leadership*, *organizational support*, *job crafting*, *employee resilience*, maupun teknologi digital sebagai moderator atau mediator. Variabel-variabel tersebut diyakini

mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika perilaku karyawan dalam konteks UMKM.

Terakhir, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yang membatasi kekuatan inferensi kausal antar variabel. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan eksperimen atau longitudinal, sehingga arah hubungan variabel dapat diuji secara lebih kuat dan stabilitas temporal dari konstruk yang diteliti dapat dipastikan.

5.3. Implikasi

5.3.1 Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh pelaku usaha, khususnya pengelola UMKM di Jawa Tengah.

1. *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, *Psychological Safety*, dan *Informal Knowledge Sharing* (H1, H2, H3 diterima) menunjukkan pentingnya membangun lingkungan kerja yang memberikan makna, otonomi, rasa kompetensi, dan pengaruh bagi karyawan. Pemberdayaan psikologis ini dapat dilakukan melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pelatihan peningkatan kompetensi, serta pemberian otonomi yang terukur dalam pelaksanaan tugas.
2. *Psychological Safety* terbukti mendorong *Informal Knowledge Sharing* dan *Innovative Work Behavior* (H4, H5 diterima), sehingga pemimpin perlu

menciptakan suasana kerja yang bebas dari rasa takut terhadap kesalahan atau kritik. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis akan membuat karyawan lebih terbuka untuk berbagi ide dan pengetahuan tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi negatif.

3. *Informal Knowledge Sharing* juga berkontribusi positif terhadap *Innovative Work Behavior* (H6 diterima), yang menegaskan bahwa proses berbagi pengetahuan secara nonformal, seperti diskusi santai atau mentoring, perlu difasilitasi, misalnya melalui forum rutin atau ruang kolaborasi informal di tempat kerja.
4. Hasil mediasi (H7, H8 diterima) menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Informal Knowledge Sharing* dapat menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap inovasi karyawan. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan karyawan sebaiknya disertai dengan penciptaan iklim kerja yang aman dan mendorong interaksi pengetahuan antar karyawan.
5. Temuan moderasi (H9 diterima, H10 dan H11 ditolak) menunjukkan bahwa *Workplace Friendships* hanya efektif memperkuat hubungan antara *Psychological Safety* dan *Informal Knowledge Sharing*, tetapi tidak signifikan dalam memoderasi hubungan dengan *Innovative Work Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa persahabatan di tempat kerja dapat menjadi katalis dalam pertukaran pengetahuan, namun belum tentu langsung mendorong perilaku inovatif. Oleh karena itu, manajer perlu memastikan

bahwa hubungan persahabatan di tempat kerja diarahkan pada kolaborasi produktif yang menghasilkan inovasi.

Secara keseluruhan, implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya integrasi antara strategi pemberdayaan psikologis, penciptaan keamanan psikologis, fasilitasi berbagi pengetahuan informal, dan pemanfaatan hubungan persahabatan di tempat kerja untuk memaksimalkan inovasi pada karyawan UMKM.

5.3.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap teori *Social Exchange Theory* (SET), yang memfokuskan pada hubungan timbal balik dalam interaksi sosial di tempat kerja. SET berpendapat bahwa individu dalam organisasi terlibat dalam hubungan sosial yang saling menguntungkan, di mana setiap tindakan atau kontribusi seseorang diharapkan mendapatkan balasan yang setimpal. Dalam konteks penelitian ini, temuan bahwa *Psychological Empowerment*, *Psychological Safety*, *Informal Knowledge Sharing*, dan *Innovative Work Behavior* saling berinteraksi, dapat diperjelas dengan menggunakan pendekatan SET untuk menggali bagaimana pertukaran sosial di tempat kerja berperan dalam meningkatkan kinerja inovatif.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori *Psychological Empowerment*, *Psychological Safety*, *Informal Knowledge Sharing*, dan *Innovative Work Behavior*, dengan memposisikan *Workplace Friendships* sebagai variabel moderator.

1. Pertama, bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* (H1 diterima) memperkuat *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan kepercayaan, otonomi, dan makna kerja, karyawan akan membalasnya dengan perilaku yang bernilai bagi organisasi, termasuk inovasi.
2. Hubungan positif antara *Psychological Empowerment* dan *Psychological Safety* (H2 diterima) mendukung pandangan teoritis bahwa pemberdayaan psikologis dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman secara emosional, sesuai dengan kerangka *team learning theory* dari Edmondson, di mana rasa aman psikologis memfasilitasi keberanian untuk berpendapat dan bereksperimen.
3. Ketiga, pengaruh *Psychological Safety* dan *Informal Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior* (H5 dan H6 diterima) menguatkan literatur sebelumnya yang menekankan bahwa inovasi merupakan hasil interaksi sosial yang intens, di mana pertukaran pengetahuan nonformal berperan sebagai katalis. Hal ini menambah bukti empiris bahwa inovasi tidak hanya bersumber dari proses formal, tetapi juga dari interaksi sosial informal yang berbasis kepercayaan.
4. Hasil mediasi ganda (H7 dan H8 diterima) memperluas pemahaman teoritis tentang peran mekanisme psikologis dan sosial dalam menjembatani pengaruh pemberdayaan terhadap inovasi. Temuan ini memberikan dukungan pada model integratif yang menggabungkan perspektif kognitif

(*Psychological Empowerment* → *Psychological Safety*) dan perspektif sosial (*Informal Knowledge Sharing*) dalam menghasilkan perilaku inovatif.

5. Temuan moderasi (H9 diterima, H10 dan H11 ditolak) memberikan kontribusi teoretis baru dengan menunjukkan bahwa *Workplace Friendships* lebih efektif sebagai penguat hubungan yang bersifat sosial (misalnya *psychological safety* → *informal knowledge sharing*) daripada langsung mempengaruhi perilaku inovatif. Implikasi ini memperluas diskusi dalam literatur mengenai peran *social ties* di tempat kerja, khususnya bahwa efek persahabatan lebih nyata pada tahap pertukaran pengetahuan daripada pada tahap penerapan ide inovatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Psychological Safety* dan *Informal Knowledge Sharing*. Temuan ini konsisten dengan kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang positif mendorong karyawan untuk membalas dukungan organisasi dengan kontribusi yang bernilai, termasuk inovasi. Ketika karyawan merasa diberdayakan dengan otonomi, kompetensi, makna kerja, dan dampak yang tinggi mereka lebih termotivasi untuk mengambil risiko kreatif dan menghasilkan ide baru.

Hubungan positif antara *Psychological Empowerment* dan *Psychological Safety* mendukung penelitian Edmondson (1999) yang menemukan bahwa rasa aman psikologis memungkinkan anggota tim untuk berpendapat, berbagi ide, dan belajar dari kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Lebih

lanjut, peran *Informal Knowledge Sharing* dalam mendorong inovasi selaras dengan studi Nonaka (1995) yang menekankan bahwa pertukaran pengetahuan nonformal adalah kunci dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi.

Hasil mediasi ganda mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis memengaruhi perilaku inovatif melalui kombinasi faktor psikologis (rasa aman) dan sosial (pertukaran pengetahuan). Hal ini memperluas model sebelumnya yang cenderung melihat jalur pengaruh secara terpisah, dan menunjukkan bahwa inovasi di tempat kerja merupakan hasil interaksi sinergis antara motivasi individu dan dinamika sosial.

Temuan moderasi memberikan perspektif baru: *Workplace Friendships* memperkuat hubungan yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan, namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan langsung dengan inovasi. Ini mengindikasikan bahwa persahabatan di tempat kerja berperan sebagai *social lubricant* pada tahap berbagi informasi, tetapi tidak selalu menjamin penerapan ide menjadi perilaku inovatif. Secara praktis, hal ini berarti organisasi perlu mengkombinasikan penguatan hubungan sosial dengan dukungan struktural agar ide yang muncul dapat terealisasi menjadi inovasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Social Exchange Theory* dengan menyoroti peran hubungan sosial dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan informal dan inovasi, serta menunjukkan bagaimana faktor-faktor psikologis seperti *psychological safety* dan *psychological empowerment* memperkuat pertukaran sosial yang mendasari proses inovatif di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulai, A. F., Murphy, L., & Thomas, B. (2022). The influence of informal mechanisms of university knowledge transfer on firm level innovation performance: an empirical analysis in Ghana. *Development Studies Research*, 9(1), 262–276. <https://doi.org/10.1080/21665095.2022.2132013>
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0016>
- Agarwal, U., & Anantatmula, V. (2021). Psychological safety effects on knowledge sharing in project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*, 1–11. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3087313>
- Al Daboub, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (2024). Fostering firm innovativeness: Understanding the sequential relationships between human resource practices, psychological empowerment, innovative work behavior, and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.12.001>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47–59. <https://doi.org/10.1108/apjie-08-2019-0060>
- Ali, R. (2020). The role of resonant leadership, workplace friendship and serving culture in predicting organizational commitment: The mediating role of compassion at work. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(4), 799–819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Almulhim, A. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.549>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Alwali, J. (2024). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 374–390. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0084>
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity in Organizationz. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Yasir, M., Sharif, M., Nasir, M. H., Rasheed, M. I., Waheed, J., Hussain, H., & Majid, A. (2022). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Accessing functional flexibility as a mediator. *European Journal of Innovation*

- Management*, 25(1), 233–248. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0332>
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343–350. <https://doi.org/10.1111/medu.12947>
- Arasli, H., Arıcı, H., & Kole, E. (2020). Constructive leadership and employee innovative behaviors: A serial mediation model. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12072592>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., Salain, P. P. P., Koval, V., Konarivska, O., & Paniuk, T. (2024). Improving innovative work behavior in small and medium enterprises: integrating transformational leadership, knowledge sharing, and psychological empowerment. *Societies*, 14(11), 1–19. <https://doi.org/10.3390/soc14110228>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. *Elsevier*, 43(2), 207–242.
- Atkinson, S. (2004). Senior management relationships and trust: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 571–587. <https://doi.org/10.1108/02683940410551499>
- Auliyah, N., Fikri, M., & Wardana, M. (2025). Trust and innovative work behavior: the role of knowledge sharing. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 18(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.35508/jom.v18i1.18847>
- Aydin, B. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between creative climate and innovative work behavior: the case of employees of various sectors in turkey. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 74–84.
- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 256–266. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00032-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00032-0)
- Bandura. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bavik, Y., Tang, P., Shao, R., & Lam, L. (2017). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Berman, E., & West, J. (2002). workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review - PUBLIC ADMIN REV*, 62, 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Berraires, S., Chaher, M., & Yahia, K. Ben. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i2.6558>
- Bin, L. (2014). An empirical study on working friendship, willingness to share knowledge and team creativity. *Scientific Decision-Making*. <https://consensus.app/papers/an-empirical-study-on-working->

- friendshipwillingness-to-bin/4208701a608a5da28d06d1ba7c513760/
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management, 11*, 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270710819780>
- Buvik, M., & Tkalich, A. (2022). psychological safety in agile software development teams: work design antecedents and performance consequences. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.880>
- Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies, 14*(3), 661–676. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334>
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management, 27*(3), 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal, 27*(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>
- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive work environments, innovative work behavior, and job performance in the hospitality industry: empirical evidence from thailand. In *Tourism and Hospitality* (Vol. 6, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>
- Chao-Ya, W. (2014). knowledge heterogeneity and team creativity : The moderating roles of creative efficacy and psychological safety. *East China Economic Management*. <https://consensus.app/papers/knowledge-heterogeneity-and-team-creativity—the-chao-ya/868e3ba8eeb45aec86b6287e3362eeb2/>
- Chen, C.-Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L.-L., & Yen, C.-H. (2013). The relationship among interactive justice, leader–member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal, 50*(1), 89–95. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2012.09.009>
- Chen, Y.-C., Wang, Y.-H., & Chu, H.-C. (2024). Meta-analytic structural equation modeling for exploring workplace friendship, well-being, and organizational commitment. *Work (Reading, Mass.), 79*(3), 1039–1053. <https://doi.org/10.3233/WOR-230482>
- Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research, 8*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of*

- Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dahlan, R., & Fauzi, M. (2023). *Pengembangan dan Kontribusi Usaha Mikro Kecil Menengah Terhadap Lapangan Kerja*. CV. Adanu Abimata.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deepak. (2024). Psychological empowerment and job satisfaction: A comprehensive review. *MANTHAN: Journal of Commerce and Management*. <https://doi.org/10.17492/jpi.manthan.v11i1.1112408>
- Dejan Krizaj, Andrej Brodnik, B. B. (2012). A tool for measurement of innovation newness and adoption in tourism firms. *Int. J. Tourism Res.* <https://doi.org/10.1002/jtr.1905>
- Demircan, N., & Ert, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325–359. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x/full>
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751>
- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/apjie-10-2017-0033>
- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Origins and consequences for managerial effectiveness. In *Academy of Management 2009 Annual Meeting: Green Management Matters, AOM 2009*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44244633>
- Dundon, T., & Wilkinson For, A. (2009). HRM in small and medium sized enterprises (SMEs). In *Human Resource Management. A Critical Approach on*. Taylor & Francis.
- Durrah, O. (2023). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, 42(32), 28597–28610. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03949-4>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 55–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Enzing, C., Pascucci, S., Janszen, F., & Omta, O. (2011). Role of open innovation in the short- and long-term market success of new products: Evidence from the Dutch food and beverages industry. *Journal on Chain and Network Science*, *11*(3), 235–250. <https://doi.org/10.3920/JCNS2011.x197>
- Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Science*, *3*(14), 153–166. http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/17.pdf
- Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, *143*, 103875. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103875>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, *21*(3), 177–187. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00092-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00092-3)
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Getz, I., & Robinson, A. (2003). Innovate or die: Is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, *12*. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00276>
- Ghosh, S. (2024). *Workplace friendship : a theory base workplace friendship : A theory base*. May. <https://doi.org/10.48047/intjecse/v13i2.21205>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(SUPPL. WINTER), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, Joseph F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hammersley, M. (2000). The relevance of qualitative research. *Oxford Review of Education*, *26*. <https://doi.org/10.1080/713688545>
- Han, S., Liu, D., & Lv, Y. (2022). The influence of psychological safety on students' creativity in project-based learning: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, *13*(April), 1–13.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865123>
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology, 13*(September), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management, 33*(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- He, J. (2014). *From employee perceived hr practices to employee engagement: The influence of psychological empowerment and intrinsic motivation - proceedings of the 2014 international conference on management science and management innovation*. 485–490. <https://doi.org/10.2991/msmi-14.2014.86>
- He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q., & Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology, 13*, 1036579. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036579>
- Helmy, Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in Indonesian SMEs. *Journal of Behavioral Science, 14*(2), 66–79.
- Helmy, I. (2020). Fostering frontline employees' innovative service behavior: The role of workplace friendship and knowledge sharing process. *Organizacija, 53*(3), 185–197. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0012>
- Helmy, Irfan, Adawiyah, W. R., & Setyawati, H. A. (2020). Fostering frontline employees' innovative service behavior: The role of workplace friendship and knowledge sharing process. *Organizacija, 53*(3), 185–197. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0012>
- Herlina, M. G., Handranata, Y. W., & Rachmadiani, N. A. (2023). The impact of social media ambidexterity on innovative work behaviors among white collar zoomers: Knowledge sharing as a mediator. *E3S Web of Conferences, 426*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602007>
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research, 68*(7), 1468–1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Hewett, R. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management, 29*(1), 87–126. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Hoffmann, P., Jaspers, E., van der Lippe, T., & van der Toorn, J. (2025). Workplace friendships of men and women: examining employee gender, manager gender and gender composition in European workplaces. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 44*(9), 124–143. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2024-0298>
- Hu, L., & Randel, A. E. (2014). Knowledge sharing in teams: Social capital,

- extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213–243.
- Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Huh, E., & Lee, E. S. (2022). Can abusive supervision create positive work engagement? The interactive moderating role of positive causal attribution and workplace friendship. *Management Decision*, 60(3), 531–549.
<https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1356>
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). An integrative approach to knowledge management culture article information. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 433.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-06-2016-0216>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
<https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Javed, B., Naqvi, S., Khan, A., Arjoon, S., & Tayyeb, H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25, 117–136.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jennex, M., & Lindsey, K. (2008). *Knowledge sharing barriers* (pp. 1491–1501).
<https://doi.org/10.4018/978-1-59904-933-5.ch123>
- Jiang, Y., & Chen, L. (2015). *Creativity, network centrality, and performance in knowledge-intensive teamwork*. 2015, 14517.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14517abstract>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(14), 692–724.
- Khairy, H. A., Liu, S., Sheikhsouk, S., Ei-sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O., & Al-romeedy, B. S. (2023). *The effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry*. 15(17), 12345.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151713245>
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal*

- of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>
- Khatoon, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682–697. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194>
- Kim, S.-J., & Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: The key factors in nurses' innovative behaviors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45, 615. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000274>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kmieciak, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 112(5), 707–728.
<https://doi.org/10.1108/02635571211232280>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415.
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <https://doi.org/10.2307/256064>
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic\$,* 23, 3,6-13.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2014). Human resource management practices and innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (p. 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.009>
- Lee, V.-H., Leong, L.-Y., Hew, T.-S., & Ooi, K.-B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848–872.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987–2006. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309>
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2012). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407–425. <https://doi.org/10.1002/job.1812>
- Liao, S., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–

359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Liebowitz, J., & Yan, C. (2004). Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management. *Handbook on Knowledge Management 1*, 409–424. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_21
- Lin, S.-Y., Wen, D.-W., & Lin, C.-T. (2024). Enhancing team performance: The dual impact of entrepreneurial passion and innovative behavior mediated by psychological safety. *2024 30th International Conference on Mechatronics and Machine Vision in Practice (M2VIP)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/M2VIP62491.2024.10746090>
- Liu, Y. (2017). *Team psychological safety, initiative and creativity in R&D teams. 2017*, 12866. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.117>
- Loo, M. K., Ramachandran, S., & Raja Yusof, R. N. (2023). Unleashing the potential: Enhancing technology adoption and innovation for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). *Cogent Economics & Finance*, *11*(2), 2267748. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2267748>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *23*(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S. bin, & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. *RAUSP Management Journal*, *57*(3), 219–234. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0252>
- Marampa, A. M., Pongtuluran, A. K., & Pariyanti, E. (2024). From sharing to success: enhancing innovative work behavior through psychological empowerment and kinship employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, *57*(1), 99–117. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2024-0064>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, *24*(4). <https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, *116*, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Michael Crotty. (2020). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003115700>
- Ming Di, J., Adha Hafit, N. I., & Mohamed, S. (2023). The conceptual framework of the mediating effects of knowledge sharing on employees' psychological empowerment and innovative behavior. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *12*(2), 200–213. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v12-i2/17179>
- Morgan, V. A., Riches, S. F., Thomas, K., Vanas, N., Parker, C., Giles, S., & Desouza, N. M. (2011). Diffusion-weighted magnetic resonance imaging for monitoring prostate cancer progression in patients managed by active

- surveillance. *British Journal of Radiology*, 84(997), 31–37.
<https://doi.org/10.1259/bjr/14556365>
- Morrison, R. (2009). The double edged sword: Organizational outcomes of workplace friendships. In *Friends and Enemies in Organizations: A Work Psychology Perspective* (pp. 122–138).
<https://doi.org/10.1057/9780230248359>
- Mura, Matteo, Emanuele Lettieri, Giovanni Radaelli, and N. S. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 17, Issue 4, pp. 527–544). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0105>
- Mustafa, M. J., Zainal Badri, S. K., & Melanie Ramos, H. (2022). Linking middle-managers' ownership feelings to their innovative work behaviour: the mediating role of affective organisational commitment. *Journal of Management & Organization*, 1–18. <https://doi.org/DOI:10.1017/jmo.2021.67>
- Nagarajan, R., Patrick, C. F., Tracey, S., & Ron, S. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Negassi, S., Lhuillery, S., Sattin, J. F., Hung, T. Y., & Pralong, F. (2019). Does the relationship between innovation and competition vary across industries? Comparison of public and private research enterprises. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(5), 465–482.
<https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1527552>
- Ngah, R., & Jusoff, K. (2009). Tacit knowledge sharing and SMEs' organizational performance. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 216–220. <https://doi.org/10.5539/ijef.v1n1p216>
- Nguyen, H. T. N., Nguyen, H. T. T., Truong, A. T. L., Nguyen, T. T. P., & Nguyen, A. Van. (2023). Entrepreneurial culture and innovative work behaviour: the mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 254–277.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0132>
- Nguyen, P. (2021). How can knowledge sharing be influenced by organisational social capital, workplace friendship, team culture and public service motivation in the public sector? *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(2), 129–151.
<https://doi.org/10.1504/JIBED.2021.118276>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643.
<https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in smes: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>

- Nonaka Ikujiro, T. H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nurchahyo, E. (2018). Pengaturan dan pengawasan produk pangan olahan kemasan. *Jurnal Magister Hukum Udayana (Udayana Master Law Journal)*, 7(3), 402. <https://doi.org/10.24843/jmhu.2018.v07.i03.p10>
- Onne, J. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Payne, A. K. H., & Katrinli, A. (2020). The mediation effect of psychological safety on the relationship between interactional injustice and innovative work behavior. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_47-1
- Per, L., & Robert, F. (2018). Psychological safety and norm clarity in software engineering teams. *28th Modern Artificial Intelligence and Cognitive Science Conference, MAICS 2017*, 189–190. <https://doi.org/10.1145/1235>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Ha, B. M. (2017). The influence of knowledge sharing behavior and transactive memory systems on innovative work behavior: A conceptual model. *2017 9th International Conference on Knowledge and Systems Engineering (KSE)*, 227–232. <https://doi.org/10.1109/KSE.2017.8119463>
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 173–193. <https://doi.org/10.1177/239700221002400205>
- Rababah, N. M. (2017). The role of psychological empowerment and innovation on firm performance: an empirical study of smes in saudi arabia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, V(6), 298–318. <http://ijecm.co.uk/>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0098>
- Rahmaningtyas, W. (2022). Organizational support, workplace friendship, and innovative behavior among indonesian university faculty. *Journal of Behavioral Science*, 17(2), 42–57. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85131440444
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. In *Personnel Review* (Vol. 47, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>
- Rashiti, S., Ramadani, V., Abazi, H., Dana, L.-P., & Ratten, V. (2017). ICT, innovation and firm performance: the transition economies context.

- Thunderbird International Business Review*, 59, 93–102.
<https://doi.org/10.1002/tie.21772>
- Rathore, B. (2019). Exploring the impact of digital transformation on marketing management strategies. *Eduzone : International Peer Reviewed/Refereed Academic Multidisciplinary Journal*, 8, 2319–5045.
<https://doi.org/10.56614/eiprmj.v8i2y19.366>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S., & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. ting. (2015). Search scope and innovation performance of emerging-market firms. *Journal of Business Research*, 68(1), 102–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.011>
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1523–1536.
<https://doi.org/10.2224/sbp.6433>
- Rivera, A., Rodríguez-Aceves, L., & Mojarro-Durán, B. (2020). Enabling knowledge sharing through psychological safety in inter-organisational arrangements. *J. Knowl. Manag.*, 25, 1170–1193.
<https://doi.org/10.1108/jkm-04-2020-0241>
- Roman, T., Marcu, N., Rusu, V. D., Doacă, E. M., & Siriteanu, A. A. (2023). Tax Payment and the Performance of SMEs: A Longitudinal Analysis on EU Countries. *Sustainability*, 15(2), 927. <https://doi.org/10.3390/su15020927>
- Rubera, G., Chandrasekaran, D., & Ordanini, A. (2016). Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 166–184. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0423-4>
- Saboor, A., Ilyas, M., & Rehman, S. (2017). Linking empowerment and capability development research linking empowerment and capability development with innovative behavior: testing a moderating model of employee's creative self-efficacy. *Journals.Iobmresearch.Com*, April 2017, 176–194.
<https://journals.iobmresearch.com/index.php/PBR/article/view/1259>
- Schein, E H, & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=RGtEAAAIAAJ>
- Schein, Edgar H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schneckenberg, D., Truong, Y., & Mazloomi, H. (2015). Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation. *Technological Forecasting and Social Change*, 100, 356–368.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.08.008>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of

- innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32-1325.
<https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
<https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sekar, W., & Helmy, I. (2022). Pengaruh workplace friendship dan ethical leadership terhadap knowledge sharing melalui psychological safety sebagai pemediasi: studi pada pegawai non pns dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(2 SE-Articles), 242–264.
<https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.94>
- Sekaran, U. (2006). *Metode penelitian bisnis*. Salemba Empat.
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge sharing research: bringing context back in. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240–261.
<https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- Shah, S. I., Afsar, B., & Shahjehan, A. (2020). Unique contextual conditions affecting coworker knowledge sharing and employee innovative work behaviors. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36, 125–134. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a12>
- Sheeba, M. J., & Christopher, B. P. (2024). The role of psychological empowerment dimensions in promoting innovative work behaviours via creative self-efficacy in the Indian automobile industry: an empirical investigation using PLS-SEM and IPMA. *International Journal of Innovation and Learning*, 36(2), 179–212.
<https://doi.org/10.1504/IJIL.2024.140261>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347.
<https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sias, P. M. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321–340.
<https://doi.org/10.1177/0265407504042835>
- Sias, P. M. (2020). With a little help from my friends: Perceived task interdependence, coworker communication, and workplace friendship. *Communication Studies*, 71(4), 528–549.
<https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1749863>
- Simonet, D. V., Narayan, A., & Nelson, C. A. (2015). A social-cognitive moderated mediated model of psychological safety and empowerment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(8), 818–845.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2014.981496>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>

- Song, S. (2006). Workplace friendship and employees' productivity: Lmx theory and the case of the seoul city government. *International Review of Public Administration*, 11(1), 47–58.
<https://doi.org/10.1080/12294659.2006.10805077>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Stam, A. N. P. D. van K. M. S. D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 609–623.
<https://doi.org/10.1002/job.650>
- Staneiu, R.-M. (2022). Psychological safety as a catalyst for knowledge sharing. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16(1), 98–108. <https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0010>
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020a). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439–1466. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407953>
- Stoffers, J. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Jacobs, E. A. G. M. (2020b). Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1439–1466. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407953>
- Storici, S. A. M. E.-F. (2011). *Mitochondrial DNA Repair* (p. Ch. 15). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/23358>
- Supriadi, I., Maghfiroh, R. U., & Abadi, R. (2023). *Transforming MSMEs through Innovation and Technology: Driving Growth and Sustainability in the Digital Age* (Issue Bistic). Atlantis Press International BV.
https://doi.org/10.2991/978-94-6463-302-3_28
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 7, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>
- Teng, C.-C., Hu, C.-M., & Chang, J.-H. (2020). Triggering creative self-efficacy to increase employee innovation behavior in the hospitality workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 912–925.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jocb.419>
- Teng, C., Hu, C., & Chang, J.-H. (2019). Triggering creative self-efficacy to increase employee innovation behavior in the hospitality workplace. *The Journal of Creative Behavior*. <https://doi.org/10.1002/JOCB.419>
- Thneibat, M. M. (2024). The impact of high commitment work practices on radical innovation: innovative work behaviour and knowledge sharing as mediators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0036>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. a. (1990). Of empowerment : elements " interpretive " model an motivation task intrinsic of. *The Academy of*

- Management Review*, 15(4), 666–681.
- Triola, M. F. (2021). *Elementary statistics*. Pearson.
<https://books.google.co.id/books?id=FYfDzQEACAAJ>
- Wang, Sheng, & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Shuai. (2022). Workplace friendship and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and task interdependence. *Forest Chemicals Review*, 1341, 1341–1356. www.forestchemicalsreview.com
- Wang, Shuai, jiao, guanzhe, chen, yun, & li, yicheng. (2025). Why and when workplace friendship has a differentiated effect on relationship norms and helping behavior: a relationship motivation theory approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1533.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05836-2>
- Wang, Shuai, Liu, Y., Lou, Z., & Chen, Y. (2024). The double-edged sword of workplace friendship: exploring when and how workplace friendship promotes versus inhibits voice behavior. *The Journal of General Psychology*, 152, 1–35. <https://doi.org/10.1080/00221309.2024.2334723>
- Wang, W.-T., Wang, Y.-S., & Chang, W.-T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *J. Knowl. Manag.*, 23, 1039–1076.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0423>
- Wang, Yanfei, Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wang, Yanling, Lin, Q., Zhang, S., & Chen, N. (2024). Dynamic relationship between workplace friendship and knowledge-sharing behavior: formation, development and decline. *Journal of Knowledge Management*, 28(7), 2038–2061. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2023-0264>
- Wang, Z., & Kwek, C. L. (2018). The mediation role of knowledge sharing between organizational learning and technological innovation practice. *International Journal of Knowledge Management*, 14(3), 48–68.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2018070104>
- Wardana, R., & Magriasti, L. (2024). Analisis ekonomi politik dan gender: Studi kasus peran perempuan dalam pembangunan ekonomi di indonesia. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 3, 40–46.
<https://doi.org/10.57251/multiverse.v3i1.1381>
- Wen, P., & Wang, R. (2022). Does knowledge structure matter? Key factors influencing formal and informal knowledge sharing in manufacturing. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 26, Issue 9).
<https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0478>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning as a social system*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:150718499>
- Wu, P., Yao, X., & Muhammad, S. (2017). The effect of female participation in top management teams on the growth performance of small and medium-

- sized enterprises (SMEs). *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 108–119. <https://doi.org/10.1108/apjie-04-2017-015>
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2016). How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. *Personnel Review*, 45(3), 523–538. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0227>
- Xia, Q. N., Sarkar, A., Brumby, D. P., & Cox, A. (2024). The paradox of spreadsheet self-efficacy: social incentives for informal knowledge sharing in end-user programming. *Proceedings of IEEE Symposium on Visual Languages and Human-Centric Computing, VL/HCC*, 81–88. <https://doi.org/10.1109/VL/HCC60511.2024.00019>
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>
- Yadav, R., Prakash, C., & Dalal, A. (2024). *Empowering leadership and innovative work behavior: Mediating effect of psychological empowerment*. 17.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.023>
- Yılmaz, A., & Duygulu, S. (2021). Developing psychological empowerment and patient safety culture: A pre-experimental study. *Journal of Basic and Clinical Health Sciences*. <https://doi.org/10.30621/JBACHS.907526>
- Yunus, E. N., & Ernawati, E. (2023). Awakening the giant within: turning SME's survival strategy into improved performance. *International Journal of Innovation Science, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2023-0125>
- Zhang, X., & Xu, Z. (2024). Exploring the relationship between psychological capital, emotional intelligence, psychological safety, and knowledge sharing among E-commerce practitioners. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472527>
- Zhao, X., Yi, C., & Chen, C. (2022). How to stimulate employees' innovative behavior: Internal social capital, workplace friendship and innovative identity. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–12.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1000332>

Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology, 12*(July).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

I. Identitas Responden

1. **Jenis kelamin** : Laki-laki Perempuan
2. **Alamat** : Kecamatan Kabupaten
.....
3. **Umur** :
 - 17 – 20 Tahun 21 – 30 Tahun 31 – 40 Tahun
 - 41 – 50 Tahun 51 – 60 Tahun > 60 Tahun
4. **Nama Usaha Tempat Bekerja/ nama UMKM** :
.....
5. **Jenis Usaha Tempat bekerja** :
 - Fashion (Baju/Batik/Konveksi/Apparel, dll)
 - Kriya/kerajinan
 - Kuliner (Makanan/Minuman)
 - Fotografi, Videografi / Konten Kreator
 - Design/Percetakan
 - Lainnya
6. **Posisi Bekerja** :
 - Bagian Produksi Bagian Design Bagian Pemasaran/Penjualan
 - Pelayanan Bagian administrasi/Keuangan
 - Lainnya
7. **Pendidikan terakhir** :
 - SD SMP SMA S1 S2
8. **Masa kerja** :
 - 0 – 2 Tahun 3 – 5 Tahun 6 – 8 Tahun > 8 Tahun



Scan Link Kuesioner

Petunjuk Pengisian Koesioner

Silahkan Bapak/Ibu mengisi dengan memberikan tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia dari pernyataan yang diajukan. Keterangan : SS (Sangat Setuju), S (Setuju), KS (Kurang Setuju/Ragu, TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju)

KUESIONER PENELITIAN

1. *Psychological Empowerment*

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti dan penting bagi saya.					
2	Pekerjaan yang saya lakukan terasa bermakna secara pribadi bagi saya					
3	Saya merasa pekerjaan saya membuat saya merasa berharga.					
4	Saya percaya diri dengan kemampuan saya dalam bekerja.					
5	Saya bisa mengendalikan diri terhadap hal-hal yang terjadi di tempat kerja.					
6	Saya bisa mengekspresikan diri saya dengan baik di tempat kerja.					
7	Saya punya keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan ini.					
8	Saya cukup bebas menentukan cara saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
9	Saya merasa mampu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.					
10	Saya memberikan pengaruh yang cukup besar di tempat kerja saya.					
11	Saya punya pengaruh terhadap lingkungan kerja saya.					
12	Saya punya kontrol yang besar atas apa yang saya kerjakan.					

2. *Innovative Work Behavior*

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1	Saya sering menemukan ide-ide baru untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit.					
2	Saya sering mencari cara atau metode baru untuk mengatasi masalah di tempat kerja.					
3	Saya membuat ide-ide inovatif untuk membantu menyelesaikan masalah.					
4	Saya menyampaikan ide saya dengan jelas agar orang lain paham manfaatnya.					
5	Saya sering mendapatkan dukungan untuk ide-ide baru saya.					

6	Saya bekerja sama dengan orang lain agar ide-ide inovatif saya bisa didukung bersama.					
7	Saya mengubah ide-ide baru innovative menjadi sesuatu yang bisa digunakan di tempat kerja.					
8	Saya membawa ide-ide inovatif untuk digunakan dalam pekerjaan sehari-hari.					
9	Saya mewujudkan ide-ide baru inovatif dalam tugas dan pekerjaan saya.					

3. *Psychological safety*

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1	Saya merasa tidak takut untuk menyampaikan pendapat saya di tempat kerja.					
2	Saya tidak takut menunjukkan siapa diri saya yang sebenarnya di tempat kerja.					
3	Suasana di tempat kerja saya terasa tidak aman atau membuat saya tertekan.					
4	Ada rekan kerja yang sengaja menghambat pekerjaan saya.					
5	Jika saya melakukan kesalahan, rekan/tim saya sering terus mengungkitnya dan tidak melupakannya					

4. *Informal Knowledge Sharing*

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1	Saya dan rekan kerja sering bertukar pengetahuan lewat obrolan santai, seperti saat makan siang atau di grup chat.					
2	Saya dan rekan kerja sering menggunakan komunikasi informal untuk berbagi informasi.					
3	Saya dan rekan kerja aktif berbagi pengetahuan dalam suasana yang tidak formal					
4	Saya dan rekan kerja sering berbagi informasi secara informal tentang teknologi baru, perubahan industri, kebutuhan pelanggan, dan strategi pesaing					

5. Workplace Friendship

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju
1	Saya telah menjalin persahabatan/ pertemanan yang kuat ditempat kerja saya.					
2	Saya sering bersosialisasi/berkumpul dengan rekan kerja saya di luar tempat kerja.					
3	Saya dapat mencurahkan isi hati kepada rekan kerja saya.					
4	Saya merasa dapat sangat mempercayai banyak rekan kerja saya.					
5	Dapat bertemu dengan rekan kerja saya adalah salah satu alasan mengapa saya menantikan untuk bekerja					
6	Saya merasa tidak ada seorang pun di tempat kerja yang benar-benar menjadi teman sejati saya.					
7	Saya memiliki kesempatan untuk mengenal rekan kerja saya.					
8	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya untuk memecahkan masalah secara bersama.					
9	Saya punya kesempatan untuk berbincang secara informal dan bertemu dengan orang lain di tempat kerja					
10	Tempat kerja saya mendorong komunikasi antar karyawan.					
11	Saya memiliki kesempatan untuk membangun persahabatan yang erat di tempat kerja saya.					
12	Percakapan informal diperbolehkan oleh organisasi saya selama pekerjaan tetap diselesaikan					

No	Alamat	Jenis Kelamin	Umur/Usia	Jenis Usaha	Nama UMKM	Posisi Bekerja	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Adila Fashion	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
2	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Adila Fashion	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
3	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Fashion	Aghna Batik	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
4	Kebumen	Perempuan	> 60 Tahun	Fashion	Aghna Batik	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
5	Kebumen	Perempuan	> 60 Tahun	Fashion	Aghna Batik	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
6	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Fashion	Aghna Batik	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
7	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Albar Group	Bagian Marketing	S1 (Sarjana)	0 - 2 Tahun
8	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Albar Group	Bagian Pelayanan	S1 (Sarjana)	> 8 Tahun
9	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Albar Group	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
10	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Albar Group	Bagian Pelayanan	SD / MI	3 - 5 Tahun
11	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Al-Hayat	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
12	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Al-Hayat	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
13	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Al-Hayat	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
14	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Al-Hayat	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
15	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Al-Hayat	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
16	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Alifbaba Store	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
17	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Coffee Anugrah	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
18	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Coffee Anugrah	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
19	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Retail Modern	Mabiha	Bagian Pelayanan	S1 (Sarjana)	3 - 5 Tahun
20	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
21	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
22	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
23	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
24	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
25	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
26	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
27	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
28	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
29	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
30	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
31	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
32	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
33	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
34	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
35	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
36	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
37	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
38	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Astari	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
39	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ayam Goreng Kremes	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
40	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Bakso 212	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
41	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Barra Mini Cafe	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
42	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Bintang Walet Collection	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
43	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Bintang Walet Collection	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
44	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Bintang Walet Collection	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
45	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
46	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Marketing	S1 (Sarjana)	6 - 8 Tahun
47	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
48	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Marketing	S1 (Sarjana)	6 - 8 Tahun
49	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
50	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
51	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
52	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	BUBK Kebumen	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
53	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Cinta Flowers	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
54	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Cinta Flowers	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
55	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Citem Rias	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
56	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
57	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun

58	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
59	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
60	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
61	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
62	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
63	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
64	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
65	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
66	Banyumas	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
67	Banyumas	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
68	Banyumas	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
69	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
70	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
71	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Alindo Perkasa Sejahtera	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
72	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	DELIMAS BAKERY	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
73	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	DELIMAS BAKERY	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
74	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	DELIMAS BAKERY	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
75	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	DELIMAS BAKERY	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
76	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	DELIMAS BAKERY	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
77	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Dias Rudraksa	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
78	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ngodeng Sarbini	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
79	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ngodeng Sarbini	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
80	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ngodeng Sarbini	Bagian Pelayanan	S1 (Sarjana)	0 - 2 Tahun
81	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kriya	Faro Leather	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
82	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Febri Snack and Food	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
83	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	FHRY	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
84	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Fortwear	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
85	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Fortwear	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
86	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Fortwear	Bagian Desain	S1 (Sarjana)	> 8 Tahun
87	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Desain	Sarjana	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
88	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
89	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Administrasi	SD / MI	> 8 Tahun
90	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
91	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
92	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
93	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
94	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
95	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
96	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
97	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Galih Semesta Agung	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
98	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Desain	Guns stiker	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
99	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Desain	Guns stiker	Bagian Desain	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
100	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Hammy	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
101	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Hammy	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
102	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Desain	Indonesia Mitra Media	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
103	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
104	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
105	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
106	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
107	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
108	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
109	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
110	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
111	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Isee Milk	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
112	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
113	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
114	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
115	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun

116	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Marketing	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
117	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
118	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kriya	JA Craft	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
119	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kriya	Jejes Nail Art	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
120	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Jejes Nail Art	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
121	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Jipang Kacang	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
122	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Jipang Kacang	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
123	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Desain	Kelingking studio	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
124	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Desain	Kelingking studio	Bagian Pelayanan	D3 (Diploma)	0 - 2 Tahun
125	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
126	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
127	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
128	Banyumas	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
129	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
130	Banyumas	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
131	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
132	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
133	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
134	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
135	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
136	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
137	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
138	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
139	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
140	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
141	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
142	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
143	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
144	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
145	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
146	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
147	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
148	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
149	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
150	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
151	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
152	Banyumas	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
153	Banyumas	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
154	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
155	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
156	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
157	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
158	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
159	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
160	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
161	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
162	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
163	Banyumas	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
164	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
165	Banyumas	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
166	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
167	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
168	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
169	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
170	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
171	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
172	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
173	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun

174	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ketela Mas	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
175	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
176	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
177	Banyumas	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
178	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
179	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
180	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
181	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	S1 (Sarjana)	3 - 5 Tahun
182	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Fashion	KOMANDO 45	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
183	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
184	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
185	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
186	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
187	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
188	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
189	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sadewo Coffee Shop Roastery	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
190	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Kue Pukis Super Lezat	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
191	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Kue Pukis Super Lezat	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
192	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Kuliner Pokid	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
193	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Kuliner pokid	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
194	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
195	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
196	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
197	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
198	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
199	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
200	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
201	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
202	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
203	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
204	Kebumen	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Lanting Intan	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
205	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Made Food	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
206	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Desain	MHAS	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
207	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Desain	MHAS	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
208	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Desain	MHAS	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
209	Banyumas	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
210	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
211	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
212	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
213	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
214	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
215	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SD / MI	6 - 8 Tahun
216	Banyumas	Laki - laki	41 - 50 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Packing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
217	Banyumas	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
218	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
219	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
220	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
221	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
222	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
223	Banyumas	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Milidi Yonyah Cetar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
224	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
225	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
226	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
227	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
228	Kebumen	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SD / MI	3 - 5 Tahun
229	Kebumen	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
230	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
231	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun

232	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
233	Kebumen	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Packing	SD / MI	3 - 5 Tahun
234	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Marketing	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
235	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
236	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Murni Rasa	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
237	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Mutiara Wedding	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
238	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Novita Rias	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
239	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Nyanding Jamu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
240	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Nyanding Jamu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
241	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Nyanding Jamu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
242	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Nyanding Jamu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
243	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
244	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
245	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
246	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
247	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
248	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
249	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
250	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Padma	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
251	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
252	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Desain	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
253	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
254	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
255	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
256	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
257	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
258	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
259	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
260	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
261	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
262	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
263	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
264	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
265	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
266	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
267	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
268	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
269	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
270	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
271	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
272	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
273	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
274	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
275	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
276	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
277	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
278	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
279	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
280	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
281	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
282	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
283	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
284	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
285	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	PamanSam Pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
286	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	pamansam pastry	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
287	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Desain	Panca Gemilang	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
288	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Patawi Coffee	Bagian Administrasi	S1 (Sarjana)	0 - 2 Tahun
289	Banyumas	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Patawi Coffee	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun

290	Banyumas	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Patawi Coffee	Bagian Produksi	S1 (Sarjana)	0 - 2 Tahun
291	Banyumas	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Patawi Coffee	Bagian Pelayanan	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
292	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Pawitah Bakery	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
293	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Pawitah Bakery	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
294	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Pawitah Bakery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
295	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Pawitah Batik	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
296	Kebumen	Laki - laki	51 - 60 Tahun	Fashion	Pawitah Batik	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
297	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Pawitah Batik	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
298	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Fashion	Pawitah Batik	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
299	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Desain	Percetakan Sketsa	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
300	Banyumas	Laki - laki	51 - 60 Tahun	Kuliner	Petra Noni	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
301	Banyumas	Laki - laki	51 - 60 Tahun	Kuliner	Petra Noni	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
302	Banyumas	Laki - laki	51 - 60 Tahun	Kuliner	Petra Noni	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
303	Banyumas	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Petra Noni	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
304	Banyumas	Laki - laki	51 - 60 Tahun	Kuliner	Petra Noni	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
305	Banyumas	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Pinuna	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
306	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Pinuna	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
307	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Pinuna	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
308	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Pinuna	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
309	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kriya	Agrominafiber Java Indonesia	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
310	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Allisha Gesang Sejahtera	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
311	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Putra Kembar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
312	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Putra Kembar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
313	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Putra Kembar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
314	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Queen	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
315	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Reyy	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
316	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Richivy Live	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
317	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Richivy Live	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
318	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Richivy Live	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
319	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	Richivy Live	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
320	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Buah Veteran	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
321	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Buah Veteran	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
322	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
323	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
324	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
325	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
326	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
327	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
328	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
329	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Produksi	SMP / MTs	6 - 8 Tahun
330	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
331	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
332	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
333	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
334	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
335	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
336	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Dahayu	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
337	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Sahlani	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
338	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Sakti Store	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
339	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Desain	Sangkara Studio	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
340	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sapi Cobek	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
341	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sapi Cobek	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
342	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sapi Cobek	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
343	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Sapi Cobek	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
344	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sari Alami	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
345	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Seblak Pyu	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
346	Banyumas	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
347	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun

348	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
349	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
350	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
351	Banyumas	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
352	Banyumas	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
353	Banyumas	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Sejahtera Mandiri	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
354	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Shevartnails	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
355	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	Slamet Batik	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
356	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Sofi Sablon Peci	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
357	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Sofi Sablon Peci	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
358	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Sofi Sablon Peci	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
359	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Sofi Sablon Peci	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
360	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ngodeng Sarbini	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
361	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
362	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sumber	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
363	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Suyanti	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
364	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Tamam sablon dan bordir	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
365	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Tamam sablon dan bordir	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
366	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Tamam sablon dan bordir	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
367	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Tamam sablon dan bordir	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
368	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	Tamam sablon dan bordir	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
369	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
370	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
371	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun
372	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Desain	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
373	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
374	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	D3 (Diploma)	0 - 2 Tahun
375	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Desain	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
376	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
377	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
378	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
379	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
380	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
381	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Fashion	The Doctor	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
382	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
383	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
384	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
385	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
386	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
387	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Titip Temani	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
388	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
389	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Retail Modern	Cahaya	Bagian Administrasi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
390	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Retail Modern	Cahaya	Bagian Pelayanan	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
391	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
392	Kebumen	Perempuan	31 - 40 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
393	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Produksi	SMP / MTs	0 - 2 Tahun
394	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Retail Modern	SRC Baru	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
395	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Retail Modern	Milik Bersama	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
396	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Retail Modern	Milik Bersama	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
397	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Retail Modern	Moro Agung	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
398	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Retail Modern	Moro Agung	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
399	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Sari Alami	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
400	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Desain	Sarjana	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
401	Cilacap	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
402	Cilacap	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
403	Cilacap	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
404	Cilacap	Perempuan	31 - 40 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
405	Cilacap	Perempuan	> 60 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	> 8 Tahun

406	Cilacap	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
407	Cilacap	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
408	Cilacap	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Tumbuh Segar	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
409	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kriya	Tuty Accesories	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
410	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	UD Asli	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
411	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	UD Asli	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
412	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kriya	UD Rizki Utama	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
413	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Umay Food	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	6 - 8 Tahun
414	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Fashion	Vandry Cell	Bagian Pelayanan	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
415	Kebumen	Perempuan	41 - 50 Tahun	Kuliner	Warung pengelola	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
416	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Warung pengelola	Bagian Produksi	SMP / MTs	3 - 5 Tahun
417	Cilacap	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Widara Bakery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
418	Cilacap	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Widara Bakery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
419	Cilacap	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Widara Bakery	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
420	Cilacap	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Widara Bakery	Bagian Marketing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
421	Cilacap	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Widara Bakery	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
422	Kebumen	Perempuan	17 - 20 Tahun	Kuliner	Yufu jus	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
423	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Yufu jus	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
424	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kriya	Zahra Batik	Bagian Produksi	SMP / MTs	> 8 Tahun
425	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kriya	Zahra Batik	Bagian Produksi	SD / MI	> 8 Tahun
426	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Pelayanan	SD / MI	> 8 Tahun
427	Kebumen	Laki - laki	17 - 20 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Packing	SMA/MA/SMK	0 - 2 Tahun
428	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
429	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Administrasi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
430	Kebumen	Laki - laki	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Produksi	SMA/MA/SMK	3 - 5 Tahun
431	Kebumen	Laki - laki	31 - 40 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Produksi	SD / MI	0 - 2 Tahun
432	Kebumen	Perempuan	51 - 60 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun
433	Kebumen	Perempuan	21 - 30 Tahun	Kuliner	Ziza Catering	Bagian Produksi	SD / MI	3 - 5 Tahun

