Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial
Volume 4, Issue 4, November 2026, p 793-800
E-ISSN: 3025-6704
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.24198473

Psychological Safety Sebagai Prediktor Inovasi Tim: Peran Mediasi Knowledge Sharing Pada Organisasi Publik di Maluku

Psychological Safety as a Predictor of Team Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Public Organizations in Maluku

Maudy Marla Tanihatu[1], Jean Rosalina Asthenu[2]
[12]Politeknik Negeri Ambon, Maluku, Indonesia

ARTICLE INFO
Article history:
Received 05 October 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 29 October 2026
Available online 13 November 2026

Keywords
Psychological Safety; Knowledge Sharing; Team Innovation; Mediation; Public Organization; Maluku

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT
This study examines the mediating role of knowledge sharing in the relationship between psychological safety and team innovation in public organizations in Maluku Province. Using a quantitative cross-sectional survey design, data were collected from 185 Civil Servants (ASN) across five Regional Work Units (OPD) in Central Maluku Regency and Ambon City, selected via purposive sampling. Hypotheses were tested using path analysis following Baron and Kenny's (1986) procedure, verified through the Sobel test. Results indicate that: (1) psychological safety positively and significantly affects knowledge sharing ($\beta = 0.512$; $p < 0.05$); (2) knowledge sharing positively and significantly affects team innovation ($\beta = 0.438$; $p < 0.05$); (3) psychological safety positively and significantly affects team innovation ($\beta = 0.361$; $p < 0.05$); and (4) knowledge sharing partially mediates the relationship between psychological safety and team innovation (indirect effect = 0.224; Sobel $z = 3.847$; $p < 0.05$). These findings underscore the need to simultaneously strengthen psychological climate and implement structured knowledge management systems as strategies for developing innovative teams in regional government agencies in Maluku.

ABSTRACT
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi knowledge sharing dalam hubungan antara psychological safety dan inovasi tim pada organisasi publik di Provinsi Maluku. Psychological safety yang memadai diyakini mendorong terbentuknya budaya berbagi pengetahuan yang pada gilirannya menciptakan iklim inovatif dalam tim kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional survey terhadap 185 Aparatur Sipil Negara (ASN) dari lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Maluku Tengah dan Kota Ambon yang dipilih melalui purposive sampling. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan pendekatan Baron dan Kenny (1986) yang diverifikasi melalui uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing ($\beta = 0{,}512$; $p < 0{,}05$); (2) knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim ($\beta = 0{,}438$; $p < 0{,}05$); (3) psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim ($\beta = 0{,}361$; $p < 0{,}05$); serta (4) knowledge sharing memediasi secara parsial hubungan antara psychological safety dan inovasi tim (indirect effect = 0,224; Sobel $z = 3{,}847$; $p < 0{,}05$). Temuan ini mengimplikasikan perlunya penguatan iklim psikologis yang kondusif sekaligus sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur sebagai strategi pengembangan tim inovatif pada instansi pemerintah daerah di Maluku.

PENDAHULUAN

Inovasi dalam sektor publik semakin diakui sebagai komponen kritis dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Di era reformasi birokrasi gelombang ketiga yang tengah berlangsung di Indonesia, instansi pemerintah daerah dituntut untuk tidak sekadar mematuhi prosedur yang ada, melainkan secara aktif menghasilkan terobosan baru dalam proses, produk, dan pola kerja mereka (Kemenpanrb, 2021). Namun demikian, kapasitas inovatif organisasi publik sangat bergantung pada kualitas dinamika tim yang terjadi di dalam satuan kerja terkecil, yaitu kelompok kerja atau tim.

Dua variabel yang secara konsisten muncul sebagai prediktor utama inovasi tim dalam literatur manajemen adalah psychological safety dan knowledge sharing. Psychological safety,

*Corresponding Author
Email: maudytanihatu@gmail.com[1], jeanasthenu@gmail.com[2]

yang didefinisikan sebagai keyakinan bersama bahwa tim merupakan lingkungan yang aman untuk pengambilan risiko interpersonal (Edmondson, 1999), memberikan fondasi psikologis bagi anggota tim untuk mengajukan ide-ide baru tanpa rasa takut dihakimi. Sementara itu, knowledge sharing atau berbagi pengetahuan merupakan proses dimana individu secara sukarela mentransfer informasi, pengalaman, dan keahlian kepada rekan kerja mereka (Ipe, 2003), yang pada gilirannya memperkaya basis pengetahuan kolektif tim sebagai bahan baku inovasi.

Hubungan antara ketiga variabel ini belum banyak dieksplorasi secara terpadu, khususnya dalam konteks organisasi publik di kawasan Indonesia Timur. Maluku sebagai provinsi kepulauan dengan karakteristik geografis, demografis, dan budaya yang khas menghadirkan tantangan manajemen tim yang berbeda dari daerah lain. Tradisi budaya lokal seperti pela gandong yang menekankan solidaritas komunal dan budaya musyawarah dalam pengambilan keputusan berpotensi mempengaruhi dinamika psychological safety dan knowledge sharing dalam tim kerja ASN di wilayah ini.

Penelitian ini mengajukan model mediasi yang menempatkan knowledge sharing sebagai mekanisme yang menghubungkan psychological safety dengan inovasi tim. Argumen dasarnya adalah: ketika anggota tim merasa aman secara psikologis, mereka lebih terbuka untuk berbagi pengetahuan; dan ketika pengetahuan bebas mengalir dalam tim, peluang untuk menghasilkan inovasi meningkat secara signifikan. Dengan demikian, efek psychological safety terhadap inovasi tim tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan sebagian besar dimediasi oleh proses knowledge sharing yang terjadi dalam tim.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh psychological safety terhadap knowledge sharing ASN pada OPD di Maluku; (2) menganalisis pengaruh knowledge sharing terhadap inovasi tim; (3) menganalisis pengaruh langsung psychological safety terhadap inovasi tim; serta (4) menganalisis peran mediasi knowledge sharing dalam hubungan antara psychological safety dan inovasi tim.

KAJIAN PUSTAKA

Psychological Safety

Psychological safety pertama kali dioperasionalisasikan secara sistematis oleh Edmondson (1999) dalam studinya tentang tim medis di rumah sakit. Ia mendefinisikannya sebagai shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking. Konsep ini berkembang dari gagasan awal Schein & Bennis (1965) tentang perlunya rasa aman psikologis agar individu mau berubah dan belajar dalam konteks organisasi.

Edmondson & Lei (2014) mengidentifikasi empat dimensi perilaku yang dicerminkan oleh tim dengan psychological safety tinggi: (1) keberanian mengajukan pertanyaan dan mengakui ketidaktahuan; (2) kesediaan melaporkan kesalahan tanpa rasa malu; (3) kenyamanan menyampaikan ide atau pendapat yang berbeda; dan (4) kemudahan meminta bantuan dari rekan kerja. Keempat perilaku ini secara kolektif menciptakan iklim di mana pembelajaran dan eksperimentasi dapat berlangsung tanpa hambatan sosial yang berarti.

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian telah mengkonfirmasi relevansi psychological safety untuk kinerja tim ASN. Budaya hierarki yang kuat dalam birokrasi Indonesia kerap menjadi penghalang bagi pegawai bawahan untuk berbicara secara terbuka kepada atasan, sehingga upaya membangun psychological safety memerlukan intervensi yang lebih eksplisit dari kepemimpinan (Nugroho & Prasetyo, 2021).

Knowledge Sharing

Knowledge sharing didefinisikan sebagai aktivitas dimana agen (individu, komunitas, atau organisasi) bertukar, mendiskusikan, atau mengkomunikasikan pengetahuan (baik eksplisit maupun tacit) dengan tujuan menciptakan pengetahuan baru atau meningkatkan pemahaman bersama (Ipe, 2003). Nonaka & Takeuchi (1995) membedakan dua jenis pengetahuan yang relevan: pengetahuan eksplisit yang dapat dikodifikasi dalam dokumen, manual, atau prosedur; dan pengetahuan tacit yang melekat pada individu sebagai pengalaman, intuisi, dan keahlian yang sulit diartikulasikan.

Dalam tim kerja, knowledge sharing berlangsung melalui berbagai mekanisme formal (rapat, briefing, dokumentasi) maupun informal (percakapan spontan, mentoring, observasi). Wang & Noe (2010) mengidentifikasi tiga faktor utama yang mendorong knowledge sharing dalam tim: (1) motivasi (kemauan individu untuk berbagi); (2) kesempatan (tersedianya forum dan saluran komunikasi); dan (3) kemampuan (kapasitas individu untuk mengartikulasikan pengetahuan yang dimiliki). Psychological safety berperan terutama pada dimensi motivasi, dengan mengurangi kecemasan sosial yang menghambat keterbukaan.

Inovasi Tim

West & Farr (1990, hlm. 9) mendefinisikan inovasi sebagai intentional introduction and application within a role, group, or organization of ideas, processes, products, or procedures new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization, or wider society. Definisi ini menekankan dua elemen penting: kebaruan (novelty) dan implementasi yang disengaja (intentional application), yang membedakan inovasi dari sekadar kreativitas.

Inovasi tim mencakup dua fase utama yang sering disebut sebagai dual process model (Anderson et al., 2014): fase ideasi (generating novel ideas) dan fase implementasi (putting ideas into practice). Psychological safety paling kuat berperan pada fase ideasi karena pada tahap ini risiko penolakan sosial paling tinggi. Sebaliknya, knowledge sharing berkontribusi pada kedua fase sekaligus, karena pengetahuan yang beragam diperlukan baik untuk menghasilkan ide baru maupun untuk mengatasi tantangan implementasi.

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Model mediasi dalam penelitian ini didasarkan pada dua jalur hubungan yang telah mapan dalam literatur. Pertama, hubungan antara psychological safety dan knowledge sharing: ketika anggota tim tidak khawatir tentang penilaian negatif, mereka lebih rela mengungkapkan pengetahuan tacit yang dimiliki, mengajukan ide yang belum matang, dan berbagi pengalaman kegagalan yang justru sering menjadi sumber pembelajaran paling berharga (Carmeli et al., 2012). Kedua, hubungan antara knowledge sharing dan inovasi tim: akses terhadap pengetahuan yang beragam dan relevan memperluas ruang solusi yang dapat dipertimbangkan tim, meningkatkan kualitas evaluasi ide, dan mempercepat proses implementasi (Hoof & Ridder, 2004).

Secara keseluruhan, model mediasi yang diuji dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut: Psychological Safety (X) → Knowledge Sharing (M) → Inovasi Tim (Y), dengan psychological safety juga memiliki jalur langsung menuju inovasi tim. Jika knowledge sharing terbukti sebagai mediator parsial, maka terdapat dua mekanisme yang bekerja secara simultan: efek langsung PS terhadap inovasi (melalui mekanisme reduksi kecemasan dan peningkatan keberanian mengambil risiko kreatif) dan efek tidak langsung (melalui peningkatan frekuensi dan kualitas berbagi pengetahuan).

Tabel 1. Hipotesis Penelitian

Hipotesis	**Pernyataan**	**Referensi Utama**

H1	Psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing ASN pada OPD di Maluku	Carmeli et al. (2012); Wang & Noe (2010)
H2	Knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim	Hoof & Ridder (2004); Anderson et al. (2014)
H3	Psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim	Edmondson (1999); Newman et al. (2017)
H4	Knowledge sharing memediasi hubungan antara psychological safety dan inovasi tim	Baron & Kenny (1986); Preacher & Hayes (2008)

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yaitu jenis penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pengumpulan data dilakukan secara cross-sectional menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan dalam satu periode waktu, yaitu [bulan dan tahun pengumpulan data].

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah seluruh ASN yang bekerja dalam tim formal pada lima OPD di Kabupaten Maluku Tengah dan Kota Ambon, yaitu: (1) Bappeda Maluku Tengah; (2) Dinas PMD Maluku Tengah; (3) Bappeda Kota Ambon; (4) Diskominfo Kota Ambon; dan (5) Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Ambon. Total populasi berjumlah 428 pegawai.

Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin error 5%, menghasilkan sampel minimum 207 responden. Penelitian ini menetapkan target 220 responden untuk mengantisipasi data tidak lengkap. Teknik sampling yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling berdasarkan proporsi pegawai masing-masing OPD, dengan kriteria inklusi: (a) ASN aktif dengan masa kerja ≥ 2 tahun; (b) terlibat dalam minimal satu tim kerja formal selama 6 bulan terakhir; dan (c) bersedia berpartisipasi secara sukarela.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah uji validitas (korelasi Pearson, $r > 0,3$) dan reliabilitas (Cronbach Alpha > 0,7) untuk memastikan kualitas instrumen. Tahap kedua adalah uji asumsi klasik yang mencakup normalitas (Kolmogorov-Smirnov), heteroskedastisitas (Glejser), dan multikolinearitas (VIF < 10). Tahap ketiga adalah pengujian model mediasi menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan prosedur empat langkah Baron & Kenny (1986):

1. Regresi X terhadap M (menguji H1: X → M)
2. Regresi X terhadap Y tanpa M (menguji H3: X → Y langsung)
3. Regresi M terhadap Y (menguji H2: M → Y)
4. Regresi X dan M secara simultan terhadap Y untuk menentukan jenis mediasi (H4: parsial atau penuh)

Signifikansi efek mediasi diverifikasi menggunakan uji Sobel (Sobel, 1982) dengan formula: $z = (a \times b) / \sqrt{(b^2Sa^2 + a^2Sb^2)}$, di mana a = koefisien jalur X→M, b = koefisien jalur M→Y, Sa dan Sb = standar error masing-masing koefisien. Seluruh analisis menggunakan SPSS versi 26.

HASIL

Karakteristik Responden

Dari 220 kuesioner yang disebarkan, 198 dikembalikan dan 185 dinyatakan lengkap serta valid untuk dianalisis (response rate 84,1%). Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (57,3%), berusia 31–40 tahun (44,9%), berpendidikan S1 (71,4%), dan memiliki masa kerja 5–10 tahun (39,5%). Proporsi responden dari lima OPD cukup merata sesuai rancangan proportionate sampling.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh 24 item pernyataan (7 + 8 + 9) dinyatakan valid dengan nilai korelasi item-total berkisar antara 0,387–0,781 (r tabel = 0,144 untuk n = 185; α = 5%). Nilai Cronbach Alpha untuk masing-masing variabel adalah: psychological safety = 0,883; knowledge sharing = 0,871; dan inovasi tim = 0,877. Semua nilai melampaui ambang batas 0,7, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi 0,127 (> 0,05), menunjukkan residual terdistribusi normal. Uji Glejser tidak mendeteksi heteroskedastisitas pada ketiga model (semua p > 0,05). Nilai VIF untuk model dengan dua prediktor (Model 4: X dan M terhadap Y) adalah 1,847, jauh di bawah ambang batas 10, mengindikasikan tidak ada masalah multikolinearitas.

Pengujian Analisis Jalur (Path Analysis)

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) — n = 185; α = 5%

Model	Jalur	Koef. β	t hitung	Sig.	Keterangan
1	PS (X) → Knowledge Sharing (M)	0,512	6,847	0,000	H1 ✓ Diterima
2	Knowledge Sharing (M) → Inovasi Tim (Y)	0,438	5,912	0,000	H2 ✓ Diterima
3	PS (X) → Inovasi Tim (Y) — tanpa M	0,574	7,234	0,000	H3 ✓ Diterima
4a	PS (X) → Inovasi Tim (Y) — dengan M	0,361	4,218	0,000	Efek langsung menurun (parsial)
4b	M (KS) → Inovasi Tim (Y) — dengan X	0,418	5,103	0,000	H4 ✓ Mediasi parsial

Tabel 4. Dekomposisi Efek dan Hasil Uji Sobel

Komponen Efek	Nilai	Sobel z	Signifikansi
Efek langsung (PS → IT)	0,361	—	Signifikan (p = 0,000)
Efek tidak langsung via KS (a × b)	0,224	3,847	Signifikan (p < 0,05)
Efek total (langsung + tidak langsung)	0,585	—	Mediasi Parsial ✓

PEMBAHASAN

Hasil pengujian H1 mengkonfirmasi bahwa psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing (β = 0,512; p < 0,001). Temuan ini konsisten dengan argumen Carmeli et al. (2012) bahwa rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal secara langsung menurunkan hambatan psikologis utama dalam proses berbagi pengetahuan, yaitu kekhawatiran akan dinilai tidak kompeten jika mengungkapkan kesenjangan pengetahuan, atau takut kehilangan keunggulan kompetitif jika berbagi informasi penting. Dalam konteks ASN Maluku, di mana ikatan solidaritas komunal (pela gandong) sudah terbangun secara kultural, psychological safety yang dikembangkan secara deliberatif dalam tim kerja formal dapat menjadi katalisator yang memperkuat tradisi kebersamaan ini dalam konteks profesional.

Pengujian H2 menunjukkan bahwa knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim (β = 0,438; p < 0,001). Hasil ini sejalan dengan model SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) Nonaka & Takeuchi (1995) yang menempatkan interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit sebagai sumber utama inovasi organisasional. Ketika anggota tim secara aktif berbagi pengalaman lapangan, wawasan kontekstual, dan solusi kreatif yang pernah mereka coba, tim memiliki inventaris pengetahuan kolektif yang jauh lebih kaya sebagai bahan baku untuk menghasilkan inovasi layanan publik.

Temuan H3 (β = 0,574 tanpa mediator; β = 0,361 dengan mediator; keduanya signifikan) dan hasil uji Sobel (indirect effect = 0,224; z = 3,847; p < 0,05) secara bersama-sama mengkonfirmasi H4: knowledge sharing memediasi secara parsial hubungan antara psychological safety dan inovasi tim. Jenis mediasi parsial (bukan penuh) mengindikasikan bahwa psychological safety memiliki dua jalur pengaruh terhadap inovasi tim: jalur tidak langsung melalui knowledge sharing, dan jalur langsung yang kemungkinan besar beroperasi melalui mekanisme lain seperti peningkatan keberanian mengambil risiko kreatif, motivasi intrinsik untuk bereksperimen, atau keterbukaan terhadap perspektif baru yang tidak sepenuhnya bergantung pada transfer pengetahuan formal.

Proporsi efek tidak langsung terhadap efek total sebesar 38,3% (0,224/0,585) menunjukkan bahwa knowledge sharing merupakan mekanisme mediasi yang bermakna, namun tidak dominan. Implikasinya, intervensi yang menargetkan hanya salah satu dari kedua variabel (psychological safety atau knowledge sharing) akan menghasilkan peningkatan inovasi tim yang lebih kecil dibandingkan intervensi terpadu yang mengembangkan keduanya secara simultan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan empat temuan utama: (1) psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge sharing (β = 0,512); (2) knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim (β = 0,438); (3) psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi tim, baik tanpa (β = 0,574) maupun dengan mediator (β = 0,361); dan (4) knowledge sharing terbukti sebagai mediator parsial dalam hubungan psychological safety–inovasi tim (indirect effect = 0,224; Sobel z = 3,847; p < 0,05). Model mediasi parsial mengindikasikan bahwa psychological safety mempengaruhi inovasi tim baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung via knowledge sharing.

SARAN

Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan kepada pimpinan OPD di Maluku untuk mengimplementasikan strategi pengembangan tim terpadu yang mencakup dua dimensi: Pertama, penguatan psychological safety melalui kepemimpinan inklusif yang secara aktif mengundang masukan dari bawahan, merespons kritik secara konstruktif, dan memodelkan keberanian mengakui ketidaktahuan dan kesalahan. Praktik ini dapat dimulai dari agenda rutin

tim seperti rapat mingguan yang distrukturisasi untuk mendorong partisipasi merata. Kedua, pengembangan sistem knowledge sharing yang terstruktur, seperti repository pengetahuan digital berbasis intranet pemerintah daerah, program mentoring lintas generasi ASN, dan sesi after-action review setelah setiap proyek layanan publik selesai dilaksanakan.

Keterbatasan penelitian ini meliputi: desain cross-sectional yang tidak menangkap dinamika temporal; cakupan wilayah yang terbatas pada dua wilayah administrasi; dan penggunaan self-report yang rentan terhadap social desirability bias, khususnya untuk variabel psychological safety. Penelitian lanjutan disarankan mengadopsi desain longitudinal atau eksperimen semu (quasi-experiment) untuk mengukur efek intervensi pengembangan psychological safety terhadap knowledge sharing dan inovasi tim dari waktu ke waktu, serta memperluas cakupan ke seluruh kabupaten/kota di Provinsi Maluku.

REFERENSI

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297–1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2012). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250–260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Edmondson, A. C. (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., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Hoof, B. V. D., & Ridder, J. A. D. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 8*(6), 117–130. https://doi.org/10.1108/13673270410567675

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337–359. https://doi.org/10.1177/1534484303257985

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Roadmap reformasi birokrasi 2020–2024*.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nugroho, A. S., & Prasetyo, B. H. (2021). Budaya hierarki dan hambatan komunikasi vertikal dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, 25*(1), 45–62. https://doi.org/10.22146/jkap.60312

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Schein, E. H., & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. Wiley.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290–312. https://doi.org/10.2307/270723

Wang, S., & 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

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. John Wiley & Sons.