

Perilaku Kerja Inovatif pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis

Innovative Work Behavior at Startup: Role of Inclusive Leadership, Psychological Safety, and Psychological Empowerment

Mayang Pramudita Yusuf¹*, Arum Etikariena¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Naskah masuk 28 Oktober 2022 Naskah diterima 16 Januari 2023 Naskah terbit 17 Mei 2023

Abstract. The startup is the fastest-growing company in Indonesia. However, many startups are currently in an alarming condition and facing the brink of failure. Given the importance of startups in national business growth, it is critical to conduct research on startup employees to support the organization's sustainability. It is suspected that when employees feel safe and empowered in their job, it can help them provide innovative behavior. This study examines the role of psychological safety and psychological empowerment as simultaneous mediators of the relationship between inclusive leadership and innovative work behavior. The research method uses an online survey method to produce as many as 117 respondents, with the criteria of startup employees, a minimum of 6 months of service period, and having at least high school educational background. The Inclusive Leadership Scale, Psychological Capital Scale, Psychological Empowerment Scale, and Innovative Work Behavior Scale. Data Processing used parallel multiple mediation regression analysis with SPSS 25 PROCESS. The result showed that Psychological Safety and Psychological Empowerment do not simultaneously mediate the relationship between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior. However, Psychological Empowerment acts as the only significant mediator of the relationship, with ability to mediate the effect controlling for Psychological Safety as another mediator.

Keywords: innovative work behaviour; inclusive leadership; psychological safety, psychological empowerment; startup,

Abstrak. Perusahaan rintisan atau *startup* merupakan jenis perusahaan yang memiliki pertumbuhan pesat di Indonesia. Akan tetapi saat ini kondisi perkembangan perusahaan rintisan di Indonesia sedang berada pada kondisi yang mengkhawatirkan dan banyak menghadapi ancaman kegagalan. Oleh karena peran besar perusahaan rintisan sebagai penunjang pertumbuhan bisnis di Indonesia, penelitian mengenai perilaku karyawan perusahaan rintisan menjadi penting dilakukan untuk mendukung keberlangsungan organisasi. Diduga bahwa ketika seorang karyawan merasakan perasaan aman dan berdaya, hal tersebut dapat membantunya menampilkan suatu perilaku inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis sebagai mediator simultan dari hubungan antara kepemimpinan inklusif dengan perilaku kerja inovatif. Metode penelitian menggunakan metode survei secara daring hingga menghasilkan sebanyak 117 orang responden, dengan kriteria karyawan perusahaan rintisan, memiliki masa kerja minimal 6 bulan dan berlatar pendidikan minimal SMA. Alat ukur penelitian ini adalah Skala Kepemimpinan Inklusif, *Psychological Capital Scale*, Skala Pemberdayaan Psikologis dan Skala Perilaku Kerja Inovatif. Pengolahan data menggunakan analisis regresi mediasi paralel berganda dengan aplikasi SPSS 25 PROCESS. Hasil analisis menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara simultan, melainkan pemberdayaan psikologis yang berperan sebagai mediator hubungan tersebut dalam keadaan keamanan psikologis terkontrol.

Kata kunci: perilaku kerja inovatif; kepemimpinan inklusif; keamanan psikologis; pemberdayaan psikologis; perusahaan rintisan

Inovasi merupakan kemampuan yang sangat penting untuk dimiliki seorang individu dalam organisasi, terutama di era revolusi industri 4.0 yang saat ini dihadapi oleh masyarakat Indonesia. Pemakaian teknologi digital dan internet telah menghilangkan jarak dan batasan geografis yang membuat semua serba cepat, sehingga inovasi menjadi faktor kunci dari pertumbuhan, penilaian dan performa organisasi (Barsh *et al.*, 2008). Menurut Kuhn dan Marisck (2010) inovasi adalah proses menerjemahkan ide atau penemuan menjadi suatu benda atau layanan yang memberikan nilai lebih untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal tersebut dibutuhkan agar organisasi dapat menanggapi perubahan secara efektif dan fleksibel, sehingga dapat memenangi persaingan di pasar industri (Robbins & Judge, 2013). Alasan ini membuat penelitian terhadap prediktor dari inovasi menjadi sebuah urgensi untuk terus dilakukan sehingga dapat memberikan gambaran lebih jauh untuk mengembangkan perilaku inovatif dalam bekerja.

Salah satu jenis perusahaan yang diketahui sangat membutuhkan inovasi untuk keberlangsungan organisasinya adalah perusahaan rintisan. Perusahaan rintisan merupakan perusahaan yang baru 'lahir' sehingga masih banyak perjuangan yang perlu dilakukan untuk menjaga keberadaannya (Salamzadeh & Kesim, 2015). Menurut Suwarno dan Silvianita (2017), perusahaan rintisan didefinisikan sebagai perusahaan yang memiliki bisnis pada bidang digital dan memiliki pergerakan sangat cepat. Brikman (2015) mendeskripsikan *startup* digital sebagai perusahaan rintisan yang menghasilkan produk dalam bidang teknologi atau memanfaatkan kecanggihan teknologi informasi untuk memberikan layanan pada pelanggan. Sebagai entiti baru yang masih membutuhkan banyak pengembangan, perusahaan rintisan akan banyak berhubungan dengan aktivitas yang membutuhkan ide, kreativitas, inovasi, pengembangan produk atau jasa, dan sebagainya (Salamzadeh & Kesim, 2015).

Indonesia sendiri merupakan negara dengan perkembangan jumlah perusahaan rintisan yang sangat pesat. Dari 207 Negara yang terdaftar, Indonesia menempati urutan ke-5 negara yang paling banyak memiliki perusahaan rintisan setelah US, India, UK, dan Kanada, dengan total perusahaan rintisan sejumlah 2.326 perusahaan (starturanking.com, 2022). Akan tetapi, meskipun pertumbuhan jumlah tersebut sangat pesat, tidak sedikit juga perusahaan rintisan yang terancam gagal. Hal tersebut terlihat dari turunnya performa dan bahkan kerugian yang saat ini dialami oleh berbagai perusahaan rintisan di Indonesia.

Didik J Rachbini, seorang ekonom dalam wawancaranya dengan Kompas.com (2022) mengatakan bahwa kehancuran banyaknya perusahaan rintisan di Indonesia dapat menjadi tanda fenomena *bubble burst* atau pecahnya gelembung setelah membesar secara pesat. Dengan adanya fenomena ini, dikhawatirkan akan banyak perusahaan rintisan yang menghilang atau bangkrut ketika krisis terjadi. Menurut Patel (2015), secara global 90% dari perusahaan rintisan yang dibangun menemui kegagalan, salah satu penyebabnya adalah karena perusahaan tersebut tidak bertumbuh dengan cukup cepat (Patel, 2015). Inovasi

dibutuhkan untuk membantu perusahaan rintisan untuk tumbuh dan berkembang sehingga penelitian mengenai inovasi di perusahaan rintisan penting dilakukan.

Terdapat tiga level analisis yang dapat dilakukan untuk mengukur inovasi, yaitu level organisasi, level kelompok, dan level individu (West & Farr, 1989). Pada penelitian ini difokuskan untuk melihat inovasi pada level individu yang menurut Scott dan Bruce (1994) disebut sebagai *Individual Innovative Behavior* atau seringkali disebut sebagai *Innovative Work Behavior*. Scott dan Bruce (1994) mendefinisikan *Innovative Work Behavior* sebagai perilaku individu yang menampilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan. Sementara De Jong dan Den Hartog (2010) mendefinisikan *Innovative Work Behavior* sebagai proses bertingkat yang melingkupi serangkaian perilaku yang berkaitan dengan menciptakan ide, mendukung ide, dan implementasi ide. Selanjutnya *Innovative Work Behavior* akan disebut sebagai perilaku kerja inovatif.

Perilaku kerja inovatif terdiri dari tiga tahapan, yaitu *idea generation*, *idea promotion* dan *idea realization* (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Pada tahap *idea generation*, individu menciptakan ide dan menemukan solusi terhadap suatu permasalahan. Di tahap *idea promotion*, individu mencari dukungan dari orang lain, seperti rekan kerja, atasan, dan orang-orang penting untuk dapat membantunya menjalankan ide tersebut. Di tahap *idea realization*, individu mengubah inovasi yang masih berbentuk ide sebelumnya, menjadi suatu bentuk yang dapat diaplikasikan secara nyata.

Janssen (2000) mengemukakan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang menghasilkan berbagai manfaat dalam meningkatkan performa, termasuk di dalamnya berupa perbaikan fungsi organisasi serta sosio-psikologis karyawannya. Pada beberapa penelitian ditemukan juga adanya hubungan positif antara perilaku kerja inovatif dengan performa organisasi (Atatsi *et al.*, 2019; Shanker *et al.*, 2017). Stoffers *et al.* (2018) mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat memungkinkan peningkatan pada keterampilan, pengetahuan dan kompetensi dari karyawan.

Sementara itu, beberapa penelitian juga telah dilakukan untuk meneliti berbagai prediktor dari perilaku kerja inovatif, seperti keberagaman individual (Korzilius *et al.*, 2017; Schaffer *et al.*, 2012; Siregar *et al.*, 2019), kepribadian (Etikariena, 2019; Madrid *et al.*, 2014; Woods *et al.*, 2018), motivasi (Reddiyannor, 2018; Saether, 2019), iklim organisasi (Cangialosi *et al.*, 2020; Etikariena & Kalimashada, 2021; Imran *et al.*, 2010); dan kepemimpinan (Etikariena, 2020; Nazir *et al.*, 2020; Torres *et al.*, 2012). Dari sekian variabel prediktor perilaku kerja inovatif, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam mengembangkan inovasi (Mumford & Hunter, 2005; Shalley & Gilson, 2004; Woodman *et al.*, 1993). Menurut *McKinsey Global Survey*, tahap pertama dalam meningkatkan inovasi dalam organisasi, dimulai dari mempersiapkan para pemimpin (Barsh *et al.*, 2007). Survey ini menunjukkan bahwa organisasi yang kurang inovatif sejalan dengan kemampuan memimpin yang rendah dari para eksekutif, manajer, dan profesional di perusahaan. Inovasi membutuhkan pemimpin yang dapat mendorong karyawannya untuk dapat berdiskusi dan mengeluarkan ide-ide baru (Barsh *et al.*, 2008).

Dalam menjawab kebutuhan tersebut, perusahaan membutuhkan pemimpin yang memiliki perilaku inklusif, yaitu pemimpin yang dapat memberikan pernyataan dan perbuatan dengan maksud mengajak serta menghargai kontribusi kerja dari orang lain (Nembhard & Edmondson, 2006). Kepemimpinan yang menunjukkan perilaku tersebut, termasuk di antaranya keterbukaan, aksesibilitas dan ketersediaan, dapat disebut sebagai *Inclusive Leadership* atau kepemimpinan inklusif (Carmeli *et al.*, 2010). Sejak perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang berisiko tinggi karena diperlukannya pemikiran baru yang tidak biasa oleh suatu individu (Kanter, 1988), maka pemimpin yang menampilkan perilaku inklusif dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan opini dan gagasan baru di organisasi. Oleh karena itu, penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan inklusif dengan perilaku kerja inovatif menjadi penting untuk dilakukan.

Sementara kepemimpinan dapat berperan dalam meningkatkan inovasi, perilaku kerja inovatif sendiri membutuhkan karyawan untuk bertindak diluar kebiasaan, menciptakan ide serta mengimplementasikan metode baru, maka karyawan akan membutuhkan perasaan aman secara psikologis untuk melakukannya (Edmondson & Lei, 2014). Oleh karena itu, disaat kepemimpinan inklusif menyediakan akses kepada karyawan untuk dapat mengungkapkan opini dan berkontribusi (Carmeli *et al.*, 2010), hal tersebut akan mengembangkan *Psychological Safety* atau keamanan psikologis sebelum kemudian dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Keamanan psikologis didefinisikan sebagai persepsi akan keadaan aman dalam mengambil resiko interpersonal dalam konteks tertentu, seperti pekerjaan (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Beberapa penelitian yang telah dilakukan, mengungkap bahwa kepemimpinan inklusif memiliki hubungan positif dengan keamanan psikologis (Khan *et al.*, 2020; Nembhard & Edmondson, 2006; Zhao *et al.*, 2020) serta keamanan psikologis juga meningkatkan perilaku kerja inovatif (Ahmad *et al.*, 2021; Javed *et al.*, 2017; Javed *et al.*, 2019; Sun & Huang, 2019).

Penelitian sebelumnya yang menelisik hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif, dengan keamanan psikologis sebagai mediator pada level individu, adalah penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2017) yang memperoleh hasil bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif, serta keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara parsial. Dari penelitian ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan inklusif, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dengan terlebih dahulu mengembangkan suatu keamanan psikologis. Akan tetapi dikarenakan hubungan mediasi yang ditemukan bersifat parsial, maka terdapat potensi adanya variabel lain yang memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif (Zhao *et al.*, 2010).

Pada hal ini, Javed *et al.* (2017) menyarankan untuk diadakan penelitian lebih lanjut untuk melihat variabel *psychological empowerment* atau Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel mediator tambahan, yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Pemberdayaan psikologis adalah suatu konstruk yang

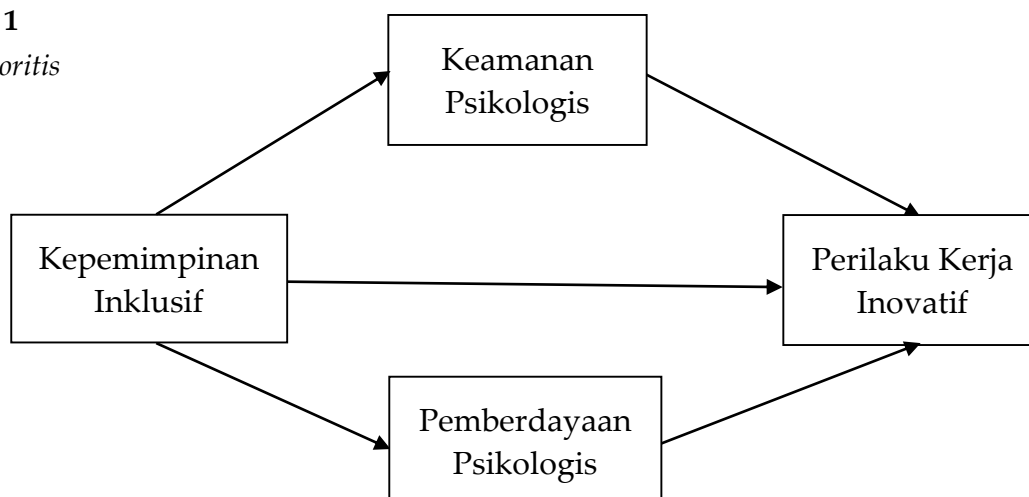
menggambarkan persepsi individu bahwa ia memiliki kewenangan dalam membuat, mengatur, dan menjalankan pekerjaan dengan baik, serta untuk berkontribusi pada pekerjaan yang dilakukan (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Ketika seorang individu merasa berdaya maka dapat muncul kepercayaan bahwa individu tersebut bisa membawa perubahan dengan sukses dan menunjukkan performa yang baik (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Kondisi psikologis ini dapat mendorong individu untuk memunculkan ide-ide baru, mencari dukungan untuk mewujudkan ide tersebut, serta mengimplementasikannya. Dengan demikian adanya perasaan berdaya secara psikologis, karyawan dapat meningkatkan perilaku untuk berpikir kreatif dan berinovasi sehingga dapat membawa dampak positif terhadap pekerjaannya.

Dalam berbagai penelitian ditemukan hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif (Enturk, 2012; Fernandez & Moldogaziev, 2013; Javed *et al.*, 2019; Knol & Linge, 2009), yang menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif individu. Pada penelitian lainnya, Seibert *et al.* (2011) menemukan bahwa kepemimpinan merupakan prediktor yang memengaruhi pemberdayaan psikologis, serta inovasi menjadi variabel keluaran dari pemberdayaan psikologis.

Dalam penelitian lanjutan, Javed *et al.* (2019) juga telah melakukan penelitian antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediator. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis secara parsial. Kedua penelitian (Javed *et al.*, 2017; Javed, *et al.*, 2019) yang menghasilkan hubungan mediasi parsial tersebut, memunculkan keingintahuan peneliti untuk mengulas lebih lanjut mengenai hubungan tersebut. Menurut Hayes (2017) adanya efek langsung bisa saja merupakan pengaruh dari satu atau lebih mekanisme yang tidak dimodelkan, yang menghubungkan variabel bebas ke variabel terikat, selain variabel mediator yang telah masuk ke dalam model. Oleh karena itu, untuk mengetahui kemungkinan suatu variabel dapat merupakan mediator lain atau menjadi mediator yang lebih kuat dari hubungan antara suatu variabel bebas dan terikat, maka dapat dilakukan analisis *multiple mediation*.

Dalam hubungannya dengan konstruk kepemimpinan inklusif yang akan diteliti sebagai prediktor dari perilaku kerja inovatif, serta untuk meninjau kedua variabel pemberdayaan psikologis dan keamanan psikologis sebagai mediator secara bersama-sama tanpa menghilangkan salah satunya, maka peneliti mengajukan hipotesis keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis akan memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara simultan. Dengan teknik *multiple mediation*, kedua variabel yang potensial sebagai mediator diikutsertakan sehingga dapat ditentukan besaran relatif dari efek tidak langsung spesifik yang terkait dengan semua mediator, serta dapat mengurangi bias pengukuran (Preacher & Hayes, 2008). Model teoritis dari penelitian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Model Teoritis



Penelitian ini dirasa penting, karena belum dilakukan secara integratif meneliti keempat variabel ini, dan secara spesifik juga belum dilakukan di Indonesia. Sementara itu, penelitian akan berfokus kepada partisipan dari perusahaan rintisan atau secara spesifik perusahaan rintisan dengan bidang bisnis digital yang memberikan produk atau layanan dengan kecanggihan teknologi informasi. Penelitian terhadap perusahaan rintisan dirasa perlu untuk dilakukan karena kondisi dari banyak perusahaan rintisan di Indonesia yang saat ini cukup mengkhawatirkan dan terancam gagal, seperti yang dijelaskan oleh Ilyas *et al.* (2021) dalam penelitiannya bahwa perusahaan rintisan di Indonesia menghadapi ancaman kegagalan yang besar karena cepatnya perubahan kebutuhan pasar. Sementara itu, perusahaan rintisan merupakan salah satu komponen yang krusial untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis di Indonesia (kominfo.go.id., 2022; Dahlan *et al.*, 2020; Syauqi, 2016).

Inovasi menjadi salah satu kunci keberhasilan dari bisnis perusahaan rintisan yang dijalankan untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar (Hardja *et al.*, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai hal-hal yang dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif dalam perusahaan rintisan yaitu kepemimpinan inklusif, keamanan psikologis, dan pemberdayaan psikologis sehingga diharapkan dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan rintisan di Indonesia.

Metode

Sebelumnya, desain penelitian ini telah lolos kaji etika penelitian berdasarkan Surat Keterangan Lolos Kaji Etik Penelitian Nomor 052/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2022 yang dikaji oleh Komite Etika Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penelitian yang akan dilakukan merupakan jenis penelitian non-eksperimen yaitu kuantitatif korelasional, dimana penelitian ini dimaksudkan untuk membuktikan adanya suatu hubungan antara dua atau lebih aspek (Kumar, 2018). Metode pengumpulan data yang

digunakan adalah *self-completed survey* yaitu penyebaran kuesioner yang kemudian dibaca dan diisi sendiri oleh partisipan penelitian (Clark-Carter, 2009). Kuesioner ini dibuat dalam bentuk formulir daring melalui *platform* Zoho atau Google Formulir dan disebarluaskan melalui sosial media.

Partisipan Penelitian

Sampel penelitian akan didapatkan melalui teknik *sampling non-probability sampling* dengan tipe *convenience sampling* atau juga dikenal dengan *accidental sampling*, dimana partisipan akan ditentukan berdasarkan kemudahan dan kesediaan partisipan untuk mengisi kuesioner (Gravetter & Forzano, 2012). Upaya untuk mempertahankan representasi partisipan terhadap populasi adalah dengan memastikan seluruh partisipan telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Kriteria partisipan yang dicari antara lain; Karyawan dengan masa kerja minimal 6 bulan di pekerjaan saat ini, pendidikan terakhir minimal SMA, dan bekerja pada perusahaan rintisan.

Instrumen

Terdapat sebanyak 4 (empat) alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini. Kepemimpinan inklusif akan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Carmeli *et al.* (2010) sebanyak 9 *item* dalam bentuk skala likert 1 - 5 (Sangat tidak setuju – Sangat setuju). Contoh *item* pada alat ukur ini yaitu “Atasan saya terbuka dalam mendengarkan ide-ide baru” dan “Atasan saya mudah ditemui untuk mendiskusikan permasalahan yang muncul”. Karyawan diminta untuk memberikan rating terhadap atasan langsung mereka sehingga penilaian yang didapatkan merupakan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan inklusif atasan.

Alat ukur keamanan psikologis menggunakan *Psychological Capital Scale*, dikembangkan dari penelitian Edmondson (1999) yang digunakan dalam konteks penelitian di level kelompok, dan setelahnya diadopsi oleh Kark & Carmeli (2009) dalam konteks persepsi individu. Alat ukur tersebut terdiri dari 6 item dengan skala tipe likert 1 – 5 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju). Contoh item seperti, “Karyawan di perusahaan ini bisa dengan aman mengemukakan masalah dan isu-isu berat” dan “Orang-orang di perusahaan ini terkadang menolak orang lain yang berbeda dari mereka”. Sementara itu, alat ukur pemberdayaan psikologis diadopsi dari Spreitzer (1995) yang terdiri dari 4 dimensi yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact* dengan masing-masing 3 (tiga) butir sehingga total berjumlah 12 butir. Alat ukur tersebut merupakan multidimensional dengan skala tipe likert 1 – 5 (Sangat Tidak Setuju – Sangat Setuju). Contoh *item* pada alat ukur ini seperti “Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara saya bekerja” dan “Saya telah menguasai keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya”.

Ketiga alat ukur tersebut, yaitu kepemimpinan inklusif, keamanan psikologis, dan pemberdayaan psikologis, mendapatkan modifikasi dari pilihan 5 (lima) skala menjadi 6

(enam). Menurut Hadi (1991) modifikasi dalam skala likert dapat dilakukan untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pada skala, seperti nilai tengah yang dapat membuat arti ganda, kecenderungan responden untuk memberikan jawaban ke tengah (*central tendency*), serta memperjelas kecenderungan pendapat responden ke arah setuju ataupun tidak setuju. Ketiganya juga diterjemahkan dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia dan ke bahasa Inggris kembali menggunakan *back-translate* (Sousa & Rojjanasrirat, 2011).

Pengukuran perilaku kerja inovatif menggunakan alat ukur Janssen (2000) yang telah diadaptasi dalam Bahasa Indonesia oleh Etikariena & Muluk (2014) berjumlah 9 butir dalam skala likert 1 – 6 (Tidak pernah – Selalu). Berupa alat ukur unidimensional yang terdiri dari 3 (tiga) tahapan yaitu *Idea Generation*, *Idea Promotion*, dan *Idea Realization*. *Idea Generation* menggambarkan tahap di mana seorang individu menciptakan suatu ide atau gagasan baru. *Idea Promotion* merupakan tahap mempromosikan ide tersebut kepada orang lain, untuk bisa mendapatkan dukungan dan pengakuan terhadap ide tersebut. *Idea Realization* merupakan tahapan dimana individu dapat mengimplementasikan ide menjadi suatu bentuk yang dapat digunakan dan dimanfaatkan. Contoh butir pada alat ukur ini yaitu, “Menciptakan ide baru untuk pengembangan tugas saya” dan “Memperkenalkan ide inovatif dengan cara yang sistematis”.

Analisis Data

Sebelum digunakan untuk pengumpulan data, alat ukur diujicoba terlebih dahulu kepada responden dengan kriteria yang serupa dengan target penelitian untuk melihat reliabilitasnya. Kaplan & Sacuzzo (2018) menyatakan bahwa konsistensi internal dari suatu alat ukur dinyatakan baik apabila koefisiensi reliabilitas $\alpha \geq 0,7$. Dari uji coba tersebut diketahui bahwa Skala Kepemimpinan Inklusif memiliki konsistensi internal yang baik dengan nilai $\alpha = 0,90$ dan valid pada taraf signifikansi 1%. Skala Keamanan Psikologis cukup baik dengan nilai $\alpha = 0,70$ serta valid pada taraf signifikansi 1%, sementara konsistensi internal dari Skala Pemberdayaan Psikologis juga berada pada taraf baik dengan nilai $\alpha = 0,92$ dan valid pada taraf signifikansi 1%. Keseluruhan data yang telah dikumpulkan diolah menggunakan program SPSS versi 25. Pengolahan data dimulai dengan analisis deskriptif dan korelasional untuk melihat adanya *confounding* variabel demografis dengan variabel terikat. Pengujian hipotesis menggunakan SPSS PROCESS Macro versi 4.1 Model 4, tipe *Parallel Multiple Mediator Model* yang dikembangkan Hayes (2018). *Variance Inflation Factors* (VIF) juga dianalisis untuk menguji adanya multikolinearitas antar variabel bebas yang dapat menyebabkan bias pada proses analisis.

Hasil

Pengumpulan data dilakukan selama 30 hari dengan total responden yang terkumpul sejumlah 145 responden. Namun, responden yang dapat diikutsertakan dalam analisis hanya berjumlah 117 orang dikarenakan sisanya tidak memenuhi kriteria yang diharapkan seperti masa kerja pada posisi saat ini kurang dari 6 bulan (22 orang), pekerjaan selain karyawan (5 orang) dan tempat bekerja yang bukan merupakan perusahaan rintisan (4 orang). Adapun gambaran umum dari responden penelitian dapat terlihat pada Tabel 1.

Analisis diawali dengan melihat jika terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel demografis dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel terikat. Dengan melihat hubungan antar variabel dapat dilakukan kontrol terhadap variabel demografis dengan mengikutsertakannya dalam analisis regresi. Variabel demografis yang disertakan dalam penelitian ini antara lain variabel usia, pendidikan terakhir, masa kerja pada posisi saat ini, dan jabatan. Adapun jenis kelamin tidak diikutsertakan karena penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara jenis kelamin dan perilaku kerja inovatif (Etikariena, 2018).

Tabel 1

Gambaran Umum Responden

	N	%
Usia		
16 – 24	40	34%
25 – 44	76	65%
45 - 65	1	1%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	9	8%
D3	6	5%
D4/S1	89	77%
S2	12	10%
Jabatan		
Manager	23	20%
Non-Manager	94	80%

Tabel 2*Hasil Analisis Korelasional antar Variabel*

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Usia	27,2	5,03	1							
Masa Kerja	19,68	17,63	,415**	1						
Posisi Saat ini										
Pendidikan terakhir			-,158	,004	1					
Jabatan			,551**	,190*	,108	1				
KI	46,90	6,38	,006	-,177	-,008	,072	1			
KP	28,22	4,29	-,039	-,099	,038	,070	,685**	1		
PP	58,35	7,21	,176	-,036	-,058	,323**	,375**	,362**	1	
PKI	40,35	6,02	,268**	,069	-,078	,358**	,212*	,185*	,536**	1

Catatan :

KI= Kepemimpinan Inklusif, KP= Keamanan Psikologis, PP= Pemberdayaan Psikologis, PKI= Perilaku Kerja Inovatif

*) Korelasi signifikan pada level 0,05 (2-arah)

**) Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-arah)

Hasil dari analisis tersebut, menunjukkan bahwa variabel usia dan jabatan berkorelasi positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Maka kedua variabel tersebut dianggap sebagai *confounding* variabel dan akan diikutsertakan dalam proses analisis regresi selanjutnya sebagai variabel kontrol.

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji multikolinearitas. Hal ini dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel prediktor pada analisis regresi yang dapat menyebabkan hubungan antara variabel bebas dan terikat menjadi terganggu. Preacher & Hayes (2008) dalam artikelnya menegaskan bahwa ketiadaan multikolinearitas harus dipastikan terutama dalam analisis dengan model *parallel multiple mediation* dikarenakan korelasi yang tinggi antar mediator akan menyebabkan bias dan tidak dapat ditarik kesimpulan mengenai efek pengaruh dari variabel tersebut dalam hubungan antara variabel bebas dan terikat. Lebih lanjut, Preacher dan Hayes menjelaskan bahwa efek tidak langsung spesifik yang muncul akan dilemahkan semakin besarnya korelasi antara mediator yang diujikan.

Berdasarkan Tabel 3, dapat terlihat bahwa nilai *tolerance* adalah dari ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat lebih besar daripada 0,1 sementara nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10,00 sehingga menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Selain itu uji normalitas residual juga dilakukan untuk memastikan data normal sebelum dilakukan uji regresi. Hasilnya data terdistribusi normal dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada uji Kolmogorov-Smirnov yaitu 0,036 dengan nilai $p > 0,05$.

Tabel 3

Hasil Uji Multikolinearitas

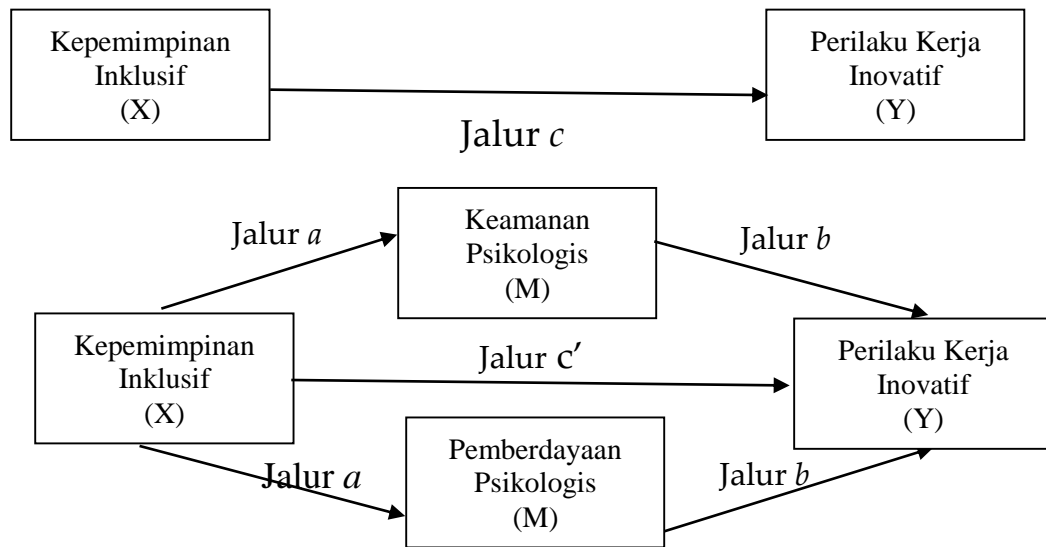
	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Inklusif	,512	1,954
Keamanan Psikologis	,518	1,932
Pemberdayaan Psikologis	,839	1,192

Variabel Terikat : Perilaku Kerja Inovatif

Berikutnya, analisis regresi mediasi dilakukan untuk menguji hipotesis yaitu keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis akan memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara simultan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan efek mediasi pada kedua mediator yang memperlihatkan variabel keamanan psikologis tidak signifikan memediasi hubungan, sedangkan pemberdayaan psikologis signifikan berpengaruh sebagai mediator.

Gambar 2

Peta Jalur pada Analisis Regresi Mediasi



Tabel 4

Hasil Analisis Regresi Mediasi dengan PROCESS Macro

Variabel Terikat (X)	Variabel Mediator (M)	Variabel Bebas (Y)	Efek X → M (a)	Efek M → Y (b)	Efek Total (c)	Efek Langsung (c')	Efek Tidak Langsung (a)(b) 95% CI	Effect Size <i>ab_{cs}</i>
KI	KP	PKI	0,68***	-0,01	0,19*	0,04	-0,14 s/d 0,13	-0,01
	PP		0,35***	0,46***			0,05 s/d 0,30	0,16

Catatan Tabel 4: Koefisien yang ditampilkan adalah *standardized*. ab_{cs} = *completely standardized indirect effect*. Variabel usia dan jabatan dimasukkan sebagai kovariat dalam analisis ini.

(0,01 = efek kecil; 0,09 = efek sedang; 0,25 = efek besar; Preacher & Kelley, 2011)

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Efek tidak langsung yang spesifik merujuk pada suatu mediator di model *parallel multiple mediation*, diinterpretasikan sama seperti interpretasi efek tidak langsung pada *simple mediation*, namun dengan penambahan “efek tidak langsung spesifik merupakan kemampuan M (variabel mediator spesifik) untuk memediasi efek dengan mengontrol semua mediator lainnya” (Hayes, 2017; Preacher & Hayes, 2008).

Hasil analisis di atas memperlihatkan efek tidak langsung dari kepemimpinan inklusif ke perilaku kerja inovatif melalui keamanan psikologis menunjukkan nilai LLCI dan ULCI yang melewati 0 sehingga dapat dikatakan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat peran dari keamanan psikologis dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Sementara itu, efek tidak langsung dari pemberdayaan psikologis sebagai mediator, dengan variabel keamanan psikologis terkontrol, sepenuhnya berada di atas 0 atau signifikan. Lebih lanjut, efek tidak langsung tersebut dibarengi dengan kondisi efek langsung dari hubungan kepemimpinan inklusif ke perilaku kerja inovatif tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara penuh dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dengan mengontrol efek dari keamanan psikologis. Berdasarkan hasil tersebut, maka hipotesis bahwa keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis berpengaruh secara simultan sebagai mediator ditolak atau tidak terbukti.

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif secara simultan. Model *Parallel Multiple Mediator* memungkinkan peneliti untuk dapat membandingkan efek tidak langsung antara dua atau lebih variabel mediator (Hayes, 2017) atau membandingkan kontribusi dari 2 (dua) variabel mediator dalam satu model hubungan mediasi (Kane & Ashbaugh, 2017; Preacher & Hayes, 2008), sehingga dari hasil analisis tersebut, terlihat perbedaan efek dari kedua variabel mediator yang diteliti. Hanya pemberdayaan psikologis yang terbukti secara signifikan memediasi penuh kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dalam keadaan efek dari keamanan psikologis terkontrol, sementara keamanan psikologis tidak terbukti memediasi hubungan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki perilaku inklusif dapat memunculkan perilaku kerja inovatif pada karyawan rintisan, dengan menimbulkan perasaan berdaya terlebih dahulu dan bukan perasaan aman secara psikologis. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Javed *et al.* (2017) yang menemukan bahwa semakin tinggi perilaku inklusif pemimpin, maka akan meningkatkan perasaan aman karyawan secara psikologis, sebelum kemudian meningkatkan perilaku kerja inovatif. Meskipun begitu pada penelitian tersebut bentuk mediasinya adalah parsial yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan inklusif dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif tanpa harus memunculkan rasa aman terlebih dahulu.

Hal tersebut dapat terjadi, seperti yang dijelaskan oleh Hayes (2017), yang menyatakan bahwa suatu variabel dapat terlihat seperti memediasi suatu hubungan namun ternyata tidak, ketika variabel tersebut berkorelasi kuat dengan variabel lain yang merupakan mediator sesungguhnya. Akan tetapi dari hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan antar variabel bebas, menunjukkan bahwa tidak adanya multikolinearitas antar variabel. Maka, dapat dikatakan bahwa keamanan psikologis tidak memediasi hubungan bukan karena berkorelasi dengan variabel pemberdayaan psikologis. Dari hasil uji korelasi pun tidak ditemukan adanya variabel lain yang memengaruhi keamanan psikologis, sehingga dapat diinterpretasikan bahkan dalam keadaan variabel lain terkontrol pun, variabel keamanan psikologis tidak signifikan memediasi hubungan.

Penjelasan mengenai tidak signifikannya pengaruh keamanan psikologis sebagai mediator, dapat disebabkan oleh budaya di Indonesia yang cenderung kolektif. Pada penelitian yang dilakukan Cauwelier *et al.* (2016) yang meneliti konstruk keamanan psikologis dari beberapa negara, mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi keamanan psikologis berbeda antar budaya tertentu. Hasil penelitian menemukan bahwa di negara dengan budaya kolektif, perilaku pemimpin juga ditemukan tidak berpengaruh secara langsung terhadap keamanan psikologis anggotanya, melainkan pemimpin diperlukan untuk turun tangan secara langsung membantu anggotanya untuk memecahkan permasalahan dan memberikan solusi. Mengajak atau mendukung kontribusi saja tidak cukup untuk dapat meningkatkan keamanan psikologis pada anggota.

Lebih lanjut, pada negara dengan budaya kolektif, adanya keamanan psikologis justru dapat memunculkan perilaku yang cenderung kontra produktif, berkebalikan dengan negara dengan individualisme tinggi (Cauwelier *et al.*, 2016). Hal ini karena rasa keamanan secara psikologis yang didapatkan dari tingginya kohesivitas kelompok dapat menghambat seseorang untuk mau mengeluarkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru, jika tidak sesuai dengan pendapat kelompok. Secara singkat, Cauwelier *et al.* (2016) menyatakan bahwa konsep keamanan psikologis pada negara dengan budaya kolektif, tidak cocok dengan yang telah dikembangkan oleh Edmondson (Edmondson & Lei, 2014).

Pada penelitian serupa oleh Khairani (2020) yang meneliti perbedaan aspek keamanan psikologis antara Amerika dan Indonesia, ditemukan bahwa derajat

individualisme berpengaruh kepada keamanan psikologis seseorang. Dijelaskan bahwa meskipun telah diupayakan untuk menyediakan lingkungan yang memberikan keamanan secara psikologis, namun partisipan dari Indonesia tetap cenderung sulit untuk mengekspresikan diri. Hal tersebut karena preferensi mereka untuk membicarakan isi pikiran terhadap teman-teman mereka terlebih dahulu, sebelum kemudian dapat menyampaikan pendapat.

Dalam hal ini, bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif pada karyawan perusahaan rintisan di Indonesia tidak memunculkan perilaku kerja inovatif melalui keamanan psikologis, dapat dikarenakan pada budaya kolektif perilaku pemimpin belum cukup untuk dapat menimbulkan perasaan aman (Cauwelier *et al.*, 2016), melainkan lebih dipengaruhi oleh hubungan dan kesamaan pendapat dalam kelompok (Khairani, 2020). Perasaan aman tersebut juga belum tentu meningkatkan perilaku untuk berinovasi karena

Sementara itu, efek tidak langsung spesifik dari variabel pemberdayaan psikologis yang signifikan, berarti dalam kondisi terkontrol, semakin tinggi kepemimpinan inklusif dari suatu pimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan pemberdayaan psikologis dari anggota tim, yang kemudian akan meningkatkan perilaku kerja inovatif pada karyawan perusahaan rintisan. Lebih jauh lagi, bentuk mediasi penuh menunjukkan bahwa memiliki pemimpin yang berperilaku inklusif saja tidak cukup untuk membuat karyawan memunculkan perilaku kerja inovatif, melainkan karyawan perlu merasa berdaya terlebih dahulu.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dengan hasil bahwa perasaan berdaya yang dimiliki individu, akan mendorong individu tersebut untuk berperilaku inovatif (Fernandez & Moldogaziev, 2013; Javed *et al.*, 2019; Seibert *et al.*, 2011). Di Indonesia juga terdapat beberapa penelitian yang mendukung hasil tersebut, seperti yang dilakukan oleh Kusumaputri & Gustia (2022) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif. Prabowo *et al.* (2022) juga mengungkap hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif dengan hasil pemberdayaan psikologis memediasi penuh hubungan dari perilaku pemimpin dan perilaku inovatif pada karyawan. Pada penelitian lain oleh Handayani dan Hartijasti (2021) yang berfokus pada perusahaan rintisan, juga mengungkap adanya peran mediasi pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara beberapa dimensi kepemimpinan dengan perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, penelitian antara kepemimpinan, pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif yang sudah dilakukan di Indonesia belum secara spesifik mengangkat konstruk kepemimpinan inklusif sehingga penelitian ini dapat memperkaya referensi keilmuan di Indonesia mengenai hubungan antara kepemimpinan inklusif, pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif.

Hasil efek tidak langsung yang signifikan dari peran mediator pemberdayaan psikologis ini mendukung penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Javed *et al.* (2019), meskipun sedikit berbeda pada hubungannya yang hanya memediasi secara parsial. Pada

penelitian tersebut ditemukan bahwa perilaku pemimpin yang inklusif dapat memunculkan perilaku inovatif pada individu, dengan maupun tanpa melalui perasaan berdaya. Sementara pada penelitian ini, untuk memunculkan perilaku inovatif pada karyawan perusahaan rintisan di Indonesia, seorang individu perlu untuk merasa memiliki kekuatan dan wewenang akan pekerjaannya terlebih dahulu, yang dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yang mendukung dan memfasilitasi gagasan yang dimiliki oleh karyawannya.

Dengan demikian, dari penelitian ini dapat dikonfirmasi bahwa ketika seorang pemimpin menunjukkan perilaku inklusif dengan bersikap terbuka, memberikan dukungan, serta menghargai kontribusi anggotanya, maka dapat dikatakan pemimpin tersebut memberikan sebagian kekuasaannya terhadap individu tersebut (Javed *et al.*, 2019). Hal itu kemudian dapat memunculkan persepsi individu bahwa ia dapat berkontribusi lebih dan melakukan perubahan. Setelahnya persepsi tersebut dapat mendorong karyawan perusahaan rintisan menciptakan gagasan-gagasan baru, untuk kemudian dipromosikan dan diimplementasikan.

Limitasi dari penelitian adalah kurangnya variasi dalam pengukuran perilaku seperti ketiga alat ukur yang keseluruhannya menggunakan skala likert dengan jumlah yang seragam yaitu 1 – 6. Hal ini cukup mengindahkan prinsip *common method bias* yang dapat mempengaruhi hasil pengukuran dengan menciptakan kecenderungan tertentu pada responden dalam memberikan jawaban. Peneliti selanjutnya dapat melakukan pengukuran pada variabel yang sama dengan membedakan jumlah skala yang digunakan antar variabel, atau menggunakan variasi metode lain dengan memodifikasi desain penelitian, membedakan/mengulang waktu pengambilan data, dan sebagainya sehingga hasil penelitian dapat menjadi lebih akurat. Penelitian selanjutnya juga dapat mengambil sampel dari karyawan perusahaan *non-startup* seperti pada perusahaan korporasi atau perusahaan pemerintah sehingga hasil yang ditemukan dapat dibandingkan dan digeneralisasi secara lebih luas.

Kesimpulan

Penelitian ini merupakan lanjutan dari saran yang diberikan oleh Javed *et al.* (2017) yang meneliti hubungan antara kepemimpinan inklusif, keamanan psikologis dan perilaku kerja inovatif untuk menambahkan aspek pemberdayaan psikologis. Namun demikian, penelitian mengenai peran pemberdayaan psikologis sebagai mediasi, dilakukan tanpa menghilangkan aspek keamanan psikologis, sehingga dapat dilakukan perbandingan kekuatan peran antara kedua mediator. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi hubungan kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif secara bersama-sama pada karyawan perusahaan rintisan. Tidak sesuai dengan hipotesis yang dibuat, dalam analisis yang integratif hanya pemberdayaan psikologis yang terbukti berperan sebagai mediator,

sementara keamanan psikologis tidak memiliki efek mediasi dalam hubungan kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif. Artinya, persepsi karyawan perusahaan rintisan terhadap perilaku pemimpin yang inklusif akan berdampak pada perasaan berdaya yang dimiliki oleh individu—bukan perasaan aman secara psikologis, sebelum kemudian dapat memunculkan perilaku inovatif.

Saran

Sepanjang pengetahuan peneliti, belum banyak penelitian yang berfokus pada peran keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis pada karyawan di Indonesia. Hal tersebut mengindikasikan masih banyak ruang eksplorasi mengenai konstruk tersebut. Studi literatur dan penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk menganalisis lebih dalam mengenai kontribusi keamanan psikologis dan pemberdayaan psikologis sebagai mediator, terutama pada karyawan korporasi atau *non-startup*. Penelitian juga dapat dilakukan untuk membandingkan kedua variabel tersebut antara karyawan perusahaan rintisan dan perusahaan korporasi di Indonesia.

Dimensi dari pemberdayaan psikologis yaitu *meaning, competence, self-determination* dan *impact* juga belum secara komprehensif dianalisis pada penelitian ini, sehingga dapat dieksplorasi lebih lanjut. Analisis *Parallel Multiple Mediation* dengan PROCESS dapat dilakukan untuk membandingkan kontribusi atau kekuatan dari beberapa variabel sekaligus dalam perannya sebagai mediator (Preacher & Hayes, 2008; Kane & Ashbaugh, 2017). Oleh karena itu, pemberdayaan psikologis yang merupakan konstruk multidimensional memungkinkan untuk dapat dianalisis keempat dimensinya secara terpisah untuk mengetahui dimensi mana yang menggerakkan efek mediasi, dan apakah terdapat dimensi yang berkontribusi lebih besar dibanding lainnya dalam perannya sebagai mediator.

Pernyataan

Ucapan Terima Kasih

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat, terutama untuk Lerbin Aritonang, Afiyah Tsarwat Zharifah, Abdullah Azzam, dan Burhanudin Arif Nugroho, yang berperan signifikan dalam memberikan bantuan serta masukan, seluruh responden, serta pihak lain yang ikut membantu kelancaran penelitian.

Kontribusi Penulis

Penyusunan naskah penelitian dilakukan oleh MPY dibawah bimbingan AEH sebagai prasyarat untuk memperoleh gelar Magister Profesi Psikologi. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui hasil akhir dari naskah penelitian ini.

Konflik Kepentingan

Dengan ini menyatakan bahwa penulis tidak memiliki konflik kepentingan dalam penelitian, penulisan hasil penelitian, dan/atau publikasi penelitian ini.

Pendanaan

Dana yang dikeluarkan untuk penelitian ini berasal dari pendanaan pribadi penulis.

Orcid ID

Mayang Pramudita Yusuf <https://orcid.org/0000-0002-6800-0504>

Arum Etikariena <https://orcid.org/0000-0001-8881-046X>

Kepustakaan

- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2021). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality Psychology*, 51(11), 73–82. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Mendonca, L. (2008). *Leadership and innovation*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>
- Barsh, J., Capozzi, M., & Mendonca, L. (2007). *How companies approach innovation: A McKinsey global survey*. The McKinsey Quarterly. <https://www.elkarbide.com/sites/default/files/MCKINSEY%20INNOVACI%C3%93N.pdf>
- Brikman, Y. (2015). *Hello, Startup: A programmer's guide to building products, technologies, and teams*. O'Reilly Media, Inc. <https://www.hello-startup.net/>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cauwelier, P., Ribière, V. M., & Bennet, A. (2016). Team psychological safety and team learning: A cultural perspective. *The Learning Organization*, 23(6), 458–468. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2016-0029>
- Clark-Carter, D. (2009). *Quantitative psychological research: The complete student's companion*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315398143>
- Dahlan, A., Munir, A., & Salam, M. (2020). Peran pemuda *startup* dalam mendorong ekonomi daerah: sebuah penelitian *grounded theory*. *Jurnal Ekonomi*, 16(2), 110–245. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/12875-Full_Text.pdf

- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work tea. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Enturk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14). https://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_14_Special_Issue_July_2012/17.pdf
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107–118. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.107-118>
- Etikariena, A. (2019). Pengaruh kepribadian tangguh terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT X. *Journal Psikogenesis*, 7(2), 158–172. <https://doi.org/10.24854/jps.v7i2.1127>
- Etikariena, A. (2020). Peran gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48–63. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/ecopsy/article/view/8426>
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. B. I. (2021). The influence of organizational climate on innovative work behaviour. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 22–34. <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
- Etikariena, A., & Muluk, H. M. (2014). Correlation between organizational memory and innovative work behavior. *Makara Human Behavior Studies In Asia*, 18(2), 77–88. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus008>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences 4th edition* (Edisi keempat). <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hadi, S. (1991). *Metodologi research*. Andi Offset. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/29642/metodologi-research-jilid-3.html>
- Handayani, T., & Hartijasti, Y. (2021). The effect of paternalistic leadership on employee innovative behavior in Indonesian startup companies: The mediating role of psychological empowerment. In *Sixth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2020)*, 179, 589–597. [10.2991/aebmr.k.210616.091](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.091)
- Hardja, S., Widayarni, M., & Sunardi, O. (2020). Peran job quality dan pemberdayaan psikologis terhadap inovasi di perusahaan *startup* Indonesia. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 171–177. <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/1006>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

<https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>

- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://psycnet.apa.org/record/2018-13428-002>
- Ilyas, A., Hadiyono, S., Hamzah, A., & Maso, R. (2021). Technology-based startups fail to face the impact of Covid-19. In *Proceedings of the 1st International Conference on Sustainable Management and Innovation (ICoSMI)*. https://www.researchgate.net/publication/351626147_A_Study_on_High-tech_Startup_Failure
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337–3343. https://www.researchgate.net/publication/228617694_Organizational_climate_as_a_predictor_of_innovative_work_behavior
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort—reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/doi:10.1017/jmo.2018.50>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017).). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety—CORRIGENDUM. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 472. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Kane, L., & Ashbaugh, A. R. (2017). Simple and parallel mediation: A tutorial exploring anxiety sensitivity, sensation seeking, and gender. *The Quantitative Methods for Psychology*, 13(3), 148–165. <https://psycnet.apa.org/record/2017-43709-001>
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509–523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2018). Psychological testing. *Principles, applica*. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20113014>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785–804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Khairani, C. D. (2020). *Medical students' and faculty's perceptions of psychological safety in the core clerkships: Experience from Harvard medical school and faculty of medicine*. Universitas Indonesia (Doctoral dissertation). <https://nrs.harvard.edu/URN-3:HUL.INSTREPOS:37365303>
- 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*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>
- Knol, J., & Linge, V. R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Kominfo.go.id (2022, Oct 7). Pertanggung startup, Menteri Johnny: Kominfo siapkan HUB.ID accelerator. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. https://www.kominfo.go.id/content/detail/44785/siaran-pers-no-459hmkominfo102022-tentang-pertanggung-startup-menteri-johnny-kominfo-siapkan-hubid-accelerator/0/siaran_pers
- Kompas.com (2022, May 25). PHK Massal Startup, Apakah Ini Fenomena “Bubble Burst”?. *Kompas.com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2022/05/29/194500965/phk-massal-startup-apaakah-ini-fenomena-bubble-burst-?page=all>
- Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.11.001>
- Kuhn, J. S., & Marisck, V. J. (2010). Action learning for strategic innovation in mature organizations: Key cognitive, design and contextual considerations. *Action Learning: Research and Practice*, 2(1), 27–48. <https://doi.org/10.1080/14767330500041236>
- Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE. http://www.sociology.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/06/Ranjit_Kumar-Research_Methodology_A_Step-by-Step_G.pdf
- Kusumaputri, E. S., & Gustia, S. P. W. (2022). Innovative behavior of Indonesian pharmaceutical employees: The role of psychological empowerment and leadership. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(1), 165-178. <https://doi.org/10.20885/10.20885/psikologika.vol27.iss1.art11>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234–256. <https://psycnet.apa.org/record/2014-03308-005>
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). *Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity*. In *Multi-level issues in strategy and methods*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(05\)04001-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04001-4)
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower’s innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Patel, N. (2015). 90% of startups fail: here’s What You Need To Know About The 10%. *Forbes.Com*. <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=bfe21cc66792>

- Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2022). No how a leader transforms employees' psychological empowerment into innovative work behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 10. <https://doi.org/10.7454/proust.v1i2.32>
- 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), 979–891. <https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0022658>
- Reddiyannor, A. (2018). *Pengaruh motivasi berprestasi terhadap perilaku inovatif pada fotografer (Doctoral dissertation)*. University of Muhammadiyah Malang. <http://eprints.umm.ac.id/id/eprint/38321>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition. Pearson. <https://www.etcases.com/media/clnews/15108071121394384931.PDF>
- Saether, E. A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350>
- Salamzadeh, A., & Kesim, K. H. (2015). *Startup companies: Life cycle and challenges*. In the 4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE). <https://ssrn.com/abstract=2628861> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Schaffer, S., Kearney, E., Voelpel, S. C., & Koester, R. (2012). *Managing demographic change and diversity in organizations: how feedback from coworkers moderates the relationship between age and innovative work behavior*. In *Managing Diversity in Organizations*. Gabler Verlag. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3869-5_4
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2003.12.004>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, van der, Beatrice I J M, & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324–327. https://www.researchgate.net/publication/336994858_Factors_Influencing_Innovative_Work_Behavior_An_Individual_Factors_Perspective
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: a clear and user-

- friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 268–274. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2010.01434.x>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 28(5), 1442–1465. <https://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf>
- Startupranking. (2022). Countries. <https://www.startupranking.com/countries>
- Stoffers, J. M. M., Heijden, V. D. B. I. J., & Jacobs, E. A. G. M. (2018). Employability and innovative work behavior in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Human Resources*, 29(2), 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407953>
- Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(9), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8204>
- Suwarno, D. J., & Silvianita, A. (2017). Knowledge sharing dan inovasi pada industri startup (Studi pada 15 perusahaan startup di program indigo incubator, Bandung Digital Valley). *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 98–106. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/1530>
- Syauqi, A. T. (2016). *Startup sebagai digitalisasi ekonomi dan dampaknya bagi ekonomi kreatif di Indonesia*. Universitas Gadjah Mada. https://www.academia.edu/28733057/Startup_sebagai_Digitalisasi_Ekonomi_dan_Dampaknya_bagi_Ekonomi_Kreatif_di_Indonesia
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Torres, C. F. V., Acosta, C. Y. A., Espinosa, J. C., & Dornberger, U. (2012). Leadership and employees’ innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Canadian Center of Science and Education*. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/69398>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*. [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1411293](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1411293)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018).). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110, 103725. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>