



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan *Knowledge Sharing Behaviour* sebagai Variabel Mediasi pada Instansi Sektor Publik di Kota Cimahi

Yuli Yuliati¹, Anton Budi Santoso²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, yuli.yuliati@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, anton.budi@widyatama.ac.id

Corresponding Author: yuli.yuliati@widyatama.ac.id¹

Abstract: *The low level of innovative work behaviour among civil servants in public organizations has become a significant challenge in improving adaptability and the quality of public services. This study aims to analyze the effects of intrinsic and extrinsic motivation on innovative work behaviour through the mediating role of knowledge sharing behaviour among employees at a public sector institution in Cimahi City. Employing a quantitative approach, this research utilized a survey method involving 124 respondents selected via simple random sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that intrinsic motivation, extrinsic motivation, and knowledge sharing behaviour exert a positive and significant effect on innovative work behaviour, with intrinsic motivation emerging as the most dominant predictor. Furthermore, knowledge sharing behaviour was proven to partially mediate the effects of both intrinsic and extrinsic motivation on innovative work behaviour. Ultimately, this study contributes to the development of an innovative work behaviour model for civil servants by integrating motivational factors and knowledge sharing mechanisms within the context of public organizations.*

Keyword: *Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Knowledge Sharing Behaviour, Innovative Work Behaviour, Civil Servant*

Abstrak: Rendahnya perilaku kerja inovatif Aparatur Sipil Negara dalam organisasi publik menjadi tantangan dalam meningkatkan adaptivitas dan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam menghadapi permasalahan lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap perilaku kerja inovatif melalui *knowledge sharing behaviour* pada pegawai di salah satu instansi publik di Kota Cimahi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 124 responden yang dipilih menggunakan simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan *knowledge sharing behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Motivasi

intrinsik menjadi faktor yang paling dominan. Selain itu, knowledge sharing behaviour terbukti memediasi secara parsial pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan model perilaku kerja inovatif Aparatur Sipil Negara melalui integrasi faktor motivasional dan knowledge sharing behaviour dalam konteks organisasi publik.

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Knowledge Sharing Behaviour, Perilaku Kerja Inovatif, Aparatur Sipil Negara

PENDAHULUAN

Di era disrupsi teknologi dan transformasi layanan publik saat ini, organisasi pemerintah dituntut untuk memiliki daya adaptasi dan kapasitas inovasi yang tinggi guna merespons kompleksitas kebutuhan masyarakat. Pemerintah Indonesia telah mempertegas mandat inovasi ini melalui *Roadmap Reformasi Birokrasi 2025–2029* yang menempatkan inovasi sebagai fondasi transformasi birokrasi. Untuk mendukung hal tersebut, ditetapkan *core values* Aparatur Sipil Negara (ASN) "BerAKHLAK", khususnya nilai "Adaptif" yang mewajibkan setiap pegawai untuk proaktif dalam menciptakan terobosan kerja (KemenPANRB, 2025; BKN, 2022). Namun, realitas di lapangan menunjukkan kesenjangan yang mencolok. Meskipun Kota Cimahi meraih predikat "Sangat Inovatif" pada Indeks Inovasi Daerah (IID) tahun 2025, capaian nilai "Adaptif" pada ASN di salah satu instansi sektor publik di Kota Cimahi justru menunjukkan angka yang sangat rendah, yakni 41.85%. Fenomena ini diperkuat oleh munculnya gejala *silent thinker*, di mana pegawai sebenarnya memiliki kesadaran tinggi untuk menemukan pendekatan baru dalam perbaikan kerja, namun cenderung enggan atau kesulitan untuk mempromosikan dan memperjuangkan ide tersebut ke level organisasi yang lebih luas.

Penelitian terdahulu mengenai perilaku kerja inovatif dan motivasi kerja masih didominasi oleh konteks sektor swasta atau institusi yang memiliki fleksibilitas organisasional tinggi. Menggeneralisasi temuan tersebut ke ranah birokrasi publik menjadi problematis. Di sektor swasta, motivasi ekstrinsik yang bergantung pada imbalan (*reward-dependent*) dapat memicu inovasi (Gupta, 2020), namun di sektor publik dengan sistem kompensasi yang kaku, penghargaan finansial seringkali tidak berdampak signifikan (Nguyen & Malik, 2020). Celah penelitian (*research gap*) inilah yang diisi oleh riset ini. Artikel ini tidak hanya memotret motivasi intrinsik dan ekstrinsik, tetapi secara spesifik menguji bagaimana motivasi tersebut beroperasi dalam ekosistem birokrasi pemerintahan Indonesia yang hierarkis dan berbasis regulasi.

Penelitian ini mengintegrasikan *Self-Determination Theory* (SDT) (Gagné & Deci, 2005) dan *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964). SDT digunakan untuk membedah energi dorongan psikologis (intrinsik dan ekstrinsik) pegawai, sementara SET memfasilitasi pertukaran sosial melalui *knowledge sharing behaviour* (KSB) yang didasarkan pada prinsip resiprositas (hubungan timbal balik). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pemosisian *knowledge sharing behaviour* sebagai mekanisme kritis (variabel mediasi) yang diasumsikan mampu meruntuhkan batas-batas sektoral dan hambatan psikologis di birokrasi, sehingga mengubah potensi motivasional individu menjadi perilaku kerja inovatif yang nyata.

Di tengah ekosistem kompensasi birokrasi yang kaku, motivasi intrinsik yang bersumber pada *knowledge self-efficacy* dan kepuasan batin berfungsi sebagai substitusi energi bagi ASN untuk berani memecahkan kebekuan rutinitas administratif. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik dalam bentuk dukungan organisasional dan apresiasi sosial tetap krusial sebagai jaring pengaman psikologis yang menstimulasi keberanian ASN. Oleh karena itu, dihipotesiskan:

H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

H2: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Selanjutnya, birokrasi publik sering kali dihadapkan pada sekat-sekat sektoral struktural (*silo mentality*) yang menghambat aliran informasi lintas unit kerja. Dalam lensa SET, aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing behaviour*/KSB) melampaui sekadar transfer data; melainkan sebuah proses pertukaran modal sosial untuk meruntuhkan hambatan struktural tersebut. Motivasi intrinsik mendorong terjadinya KSB melalui rasa senang saat membantu rekan kerja, sementara motivasi ekstrinsik mengaktivasi KSB melalui ekspektasi resiprositas guna membangun jaringan dan mengamankan dukungan sosial. Oleh karena itu, dihipotesiskan: H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behaviour*.

H4: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing behaviour*.

Pertukaran pengetahuan mengubah gagasan mentah yang berisiko tinggi bagi individu menjadi solusi kolektif yang lebih matang. Melalui proses kolaboratif ini, beban risiko dapat terdistribusi sehingga menciptakan *psychological safety* yang memadai. Pada akhirnya, mekanisme sosial inilah yang mentransformasikan dorongan kognitif dari para *silent thinker* menjadi perilaku kerja inovatif yang nyata. Oleh karena itu, dihipotesiskan:

H5: *Knowledge sharing behaviour* memediasi pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan argumentasi konseptual di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap perilaku kerja inovatif, dengan *knowledge sharing behaviour* sebagai variabel mediasi pada instansi sektor publik di Kota Cimahi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang dirancang untuk menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Desain penelitian yang diterapkan adalah studi potong-lintang (*cross-sectional study*), di mana pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu pada tahun 2026 untuk memperoleh gambaran fenomena aktual.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada salah satu instansi sektor publik di Kota Cimahi yang berjumlah 159 orang. Penentuan ukuran sampel minimal dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, yang menghasilkan target minimal 114 responden. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *simple random sampling*. Mengingat struktur birokrasi ASN yang sangat hierarkis, operasionalisasi pengacakan ini dilakukan secara ketat dengan menggunakan daftar basis data kepegawaian resmi (PNS dan PPPK) sebagai kerangka sampel (*sampling frame*). Pendekatan teknis ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap pegawai, terlepas dari tingkatan jabatan struktural maupun fungsionalnya, memiliki probabilitas yang sama dan objektif untuk terpilih sebagai subjek penelitian. Melalui proses tersebut, peneliti berhasil mengumpulkan data dari 124 responden yang valid untuk dianalisis.

Mengingat data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner pelaporan mandiri (*self-administered questionnaire*) dari sumber tunggal dalam satu periode waktu, penelitian ini memiliki kerentanan terhadap *common method bias* (CMB). Peneliti telah menerapkan langkah-langkah kontrol prosedural selama fase pengumpulan data di lapangan untuk memitigasi risiko bias tersebut secara optimal meliputi : menjamin kerahasiaan identitas responden secara penuh untuk mengurangi *evaluation apprehension* (kecemasan akan penilaian dari pimpinan atau rekan kerja), memberikan instruksi tertulis yang jelas di bagian awal kuesioner bahwa tidak ada jawaban yang "benar" atau "salah", serta secara persuasif meminta responden untuk mengisi pernyataan secara jujur berdasarkan kondisi aktual yang mereka alami di lapangan, bukan berdasarkan standar ideal organisasi. Untuk memitigasi potensi *non-response bias*, peneliti membandingkan karakteristik demografis responden yang mengisi

kuesioner pada periode awal dengan mereka yang mengisi pada akhir periode pengumpulan data, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan di antara kedua kelompok tersebut.

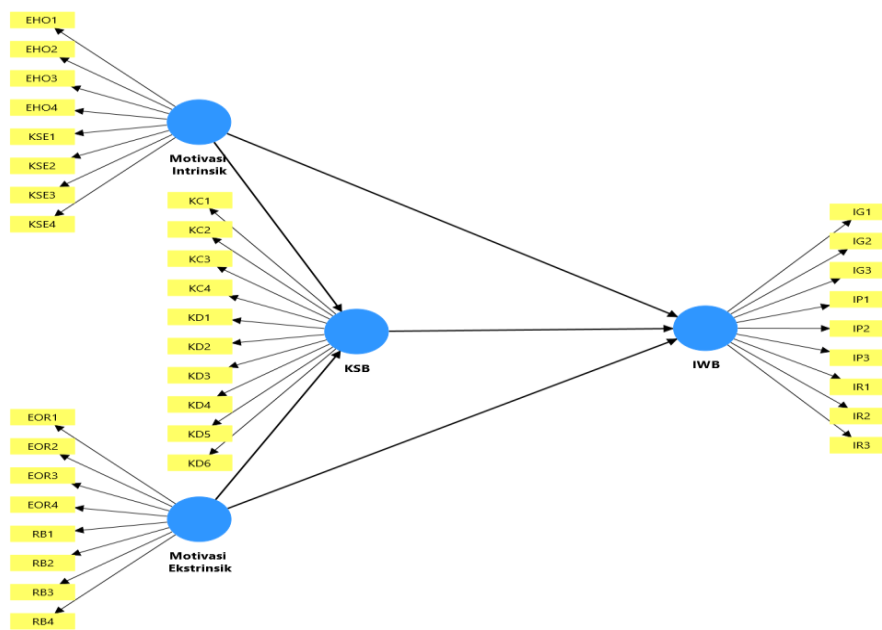
Instrumen kuesioner mengadaptasi skala tervalidasi dari penelitian terdahulu. Instrumen tersebut mengukur empat variabel laten: motivasi intrinsik (8 indikator) dan ekstrinsik (8 indikator) dari Lin (2007), *knowledge sharing behaviour* (10 indikator) dari Van Den Hooff & Ridder (2004), serta perilaku kerja inovatif (9 indikator) dari Janssen (2000). Seluruh indikator diposisikan sebagai manifestasi reflektif dari masing-masing variabel laten.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4.1*. Analisis dilakukan melalui dua tahap: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas konvergen (*loading factor* > 0,70; *AVE* > 0,50), validitas diskriminan, dan konsistensi internal (*Cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,70); serta (2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai *R-square*, *Q-square predictive relevance*, dan signifikansi pengaruh hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan kriteria *p-value* < 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Penelitian

Model penelitian ini dibangun berdasarkan pemahaman teoritis tentang Motivasi Intrinsik (X_1) dan Motivasi Ekstrinsik (X_2) sebagai variabel independen, *Knowledge Sharing Behaviour* (Z) sebagai variabel mediasi, dan Perilaku Kerja Inovatif (Y) sebagai variabel dependen, dengan landasan integrasi *Self-Determination Theory* (Gagné & Deci, 2005) dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964).



Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Gambar 1: Model Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik profil responden dalam penelitian ini mencakup aspek usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan masa kerja. Penyajian data ini bertujuan menggambarkan karakteristik responden sebagai dasar representasi populasi penelitian.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Usia		
< 28 Tahun	25	20.2
29 - 44 Tahun	66	53.2
45 - 60 Tahun	33	26.6
Jenis Kelamin		
Laki-laki	77	62.1
Perempuan	47	37.9
Tingkat Pendidikan		
SD	6	4.8
SMP	3	2.4
SMA/SMK Sederajat	48	38.7
D3	11	8.9
D4/S1	47	37.9
S2	9	7.3
Masa Kerja		
≤ 1 Tahun	6	4.8
2 - 5 Tahun	48	38.7
6 - 10 Tahun	39	31.5
11 - 15 Tahun	19	15.3
> 16 Tahun	12	9.7
Total	124	100

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2026

Analisis Deskriptif

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 124 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) pada salah satu instansi sektor publik di Kota Cimahi, seluruh variabel penelitian menunjukkan kategori penilaian yang tinggi. Variabel *knowledge sharing behaviour* memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.869, diikuti oleh motivasi intrinsik (3.822), perilaku kerja inovatif (3.711), dan motivasi ekstrinsik (3.624).

Tabel 2. Ringkasan Analisis Deskriptif

Variabel	Grand Mean	Min Mean	Kategori
Motivasi Intrinsik	3.822	3.564(KSE4)	Tinggi
Motivasi Ekstrinsik	3.624	3.395(EOR2)	Tinggi
<i>Knowledge Sharing Behaviour</i> (KSB)	3.869	3.653(KD5)	Tinggi
Perilaku Kerja Inovatif (IWB)	3.711	3.508(IP1&IP3)	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner, 2026

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan *SmartPLS 4.1* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0.70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Uji reliabilitas juga terpenuhi dengan nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0.70 untuk seluruh konstruk.

Hasil *convergent validity* berdasarkan nilai *average variance extracted* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE yang lebih dari 0.5. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pernyataan-pernyataan yang membentuk variabel memiliki *convergent validity* yang baik.

Tabel 3. Hasil Uji *Convergent Validity* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Motivasi Intrinsik	0.715	3.564(KSE4)
Motivasi Ekstrinsik	0.652	3.395(EOR2)
<i>Knowledge Sharing Behaviour</i> (KSB)	0.615	3.653(KD5)
Perilaku Kerja Inovatif (IWB)	0.674	3.508(IP1&IP3)

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Setelah melakukan pengujian validitas selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan mengukur konsistensi internal, menggunakan nilai *Cronbach's alpha* yang telah ditentukan yaitu lebih besar dari 0.7 dan *Composite reliability* lebih besar dari 0.7. Setiap variabel memiliki nilai *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0.7 (Hair et al, 2021) yang berarti variabel dan dimensi adalah reliabel dan memenuhi syarat.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi Intrinsik	0.942	0.944	Reliable
Motivasi Ekstrinsik	0.923	0.925	Reliable
<i>Knowledge Sharing Behaviour</i> (KSB)	0.930	0.933	Reliable
Perilaku Kerja Inovatif (IWB)	0.939	0.941	Reliable

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat kemampuan prediktif model dan hubungan antar variabel. Nilai *R-Square* menunjukkan sejauh mana variabel independen menjelaskan variasi variabel dependen (Hair et al, 2021).

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Ukuran Evaluasi	Hasil Uji Model	Keterangan
R ² (Variabel X terhadap Y)	0.654	Model moderat kuat
R ² (Variabel X terhadap Z)	0.583	Model moderat kuat

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik mampu menjelaskan 65,4% variasi perilaku kerja inovatif, sementara 58,3% variasi *knowledge sharing behaviour* dapat dijelaskan oleh kedua jenis motivasi tersebut. Keduanya berkategori moderat menurut (Hair et al., 2019), mengindikasikan model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai sekaligus membuka peluang bagi variabel lain. Selain itu, nilai *Q² Predict* yang berada di atas nol (0.557 untuk Y dan 0.563 untuk Z) mengonfirmasi bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat.

Tabel 6. Nilai *Q² Predict*

Ukuran Endogen	<i>Q² Predict</i>	Keterangan
Y (Perilaku Kerja Inovatif)	0.557	Kemampuan prediksi kuat
Z (<i>Knowledge Sharing Behaviour</i>)	0.563	Kemampuan prediksi kuat

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk melihat nilai koefisien jalur (*path coefficients*) dan signifikansi (*p-value*).

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hubungan	Path Coefficients	P-values	Keterangan
Variabel X ₁ terhadap Y	0.269	0.013	Hipotesis diterima
Variabel X ₂ terhadap Y	0.197	0.043	Hipotesis diterima
Variabel X ₁ terhadap Z	0.379	0.000	Hipotesis diterima
Variabel X ₂ terhadap Z	0.440	0.000	Hipotesis diterima
Variabel Z terhadap Y	0.426	0.000	Hipotesis diterima

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan *knowledge sharing behaviour*. Menariknya, motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku berbagi pengetahuan (0.440), sementara *knowledge sharing behaviour* menjadi pendorong paling signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (0.426).

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Mediasi terjadi ketika variabel eksogen memengaruhi variabel endogen melalui satu atau lebih variabel perantara (Ghozali, I., & Kusumadewi, 2023). Analisis mediasi dalam penelitian ini digunakan untuk memahami peran *knowledge sharing behaviour* dalam menjembatani hubungan antara motivasi dan inovasi.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung/ Mediasi)

Hubungan	Original sample (O)	P-values	Keterangan
Variabel X ₁ → Z → Y	0.161	0.013	Hipotesis diterima
Variabel X ₂ → Z → Y	0.187	0.001	Hipotesis diterima

Sumber: Olah Data SmartPLS 4.1, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *knowledge sharing behaviour* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap perilaku kerja inovatif. Kedua jalur mediasi ini bersifat mediasi parsial (*partial mediation*), yang berarti motivasi dapat memengaruhi inovasi secara langsung maupun tidak langsung melalui pertukaran pengetahuan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini secara komprehensif memvalidasi integrasi *Self-Determination Theory* (SDT) dan *Social Exchange Theory* (SET) dalam menjelaskan mekanisme perilaku kerja inovatif di sektor publik. Temuan penting dari riset ini adalah terbuktinya motivasi intrinsik sebagai prediktor paling dominan terhadap perilaku kerja inovatif dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi di lingkungan birokrasi lebih banyak digerakkan oleh *psychological ownership*—seperti keyakinan atas kompetensi diri (*knowledge self-efficacy*) dan rasa tanggung jawab moral terhadap perbaikan layanan public daripada sekadar mandat hierarkis. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu (Chen & Pongtornkulpanich, 2024; Venketsamy & Lew, 2024; Junbish et al., 2023). dengan memberikan pemahaman baru bahwa dalam ekosistem sektor publik yang kaku, pemenuhan kebutuhan otonomi individu jauh lebih efektif memicu ide-ide orisinal dibandingkan imbalan finansial formal yang dibatasi regulasi.

Sebaliknya, analisis terhadap motivasi ekstrinsik memberikan wawasan (*insight*) yang unik. Meskipun pengaruhnya terhadap inovasi lebih kecil, motivasi ekstrinsik justru menjadi pendorong paling kuat terhadap *knowledge sharing behaviour*. Sesuai dengan prinsip resiprositas dalam SET (Blau, 1964), ASN cenderung aktif berbagi pengetahuan bukan demi

mengejar insentif material, melainkan untuk membangun modal sosial, memperluas jaringan kerja lintas bidang (*reciprocal benefits*), dan memperkuat koordinasi. Tingginya motivasi ekstrinsik yang berbasis dukungan interpersonal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja yang suportif berfungsi sebagai strategi adaptasi ASN untuk meruntuhkan sekat-sekat sektoral struktural (*bureaucratic rigidity*) yang selama ini menghambat efisiensi birokrasi (Guo et al., 2023; Nguyen & Malik, 2020).

Lebih lanjut, peran *knowledge sharing behaviour* sebagai variabel mediator parsial berhasil menjawab kebuntuan fenomena *silent thinker* yang diidentifikasi pada awal studi. Pegawai sektor publik sering kali memiliki ide perbaikan kognitif, namun terhambat oleh hambatan psikologis seperti budaya hierarki yang kaku dan ketakutan untuk bersuara (*fear of speaking up*). Aktivitas berbagi pengetahuan hadir sebagai mekanisme krusial yang menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) antarpegawai. Proses pertukaran pengetahuan secara kolaboratif mentransformasikan ide yang terisolasi di tingkat individu menjadi solusi kolektif yang lebih matang, sehingga menumbuhkan keberanian ASN untuk merealisasikan inovasi kerja secara nyata (Maya et al., 2025; Sudibjo & Prameswari, 2021). Secara keseluruhan, intervensi manajerial di sektor publik tidak cukup hanya dengan memotivasi individu, tetapi harus berfokus pada penciptaan ruang kolaborasi yang aman guna memfasilitasi transformasi ide menjadi *innovative work behavior*.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang tegas dengan membuktikan bahwa integrasi *Self-Determination Theory* (SDT) dan *Social Exchange Theory* (SET) sangat relevan untuk mengurai hambatan inovasi di lingkungan birokrasi sektor publik. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang bersumber dari keyakinan profesional dan otonomi merupakan pendorong paling dominan terhadap perilaku kerja inovatif Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini mengonfirmasi bahwa inovasi di ranah birokrasi lebih digerakkan oleh *psychological ownership* dibandingkan sistem imbalan ekstrinsik yang cenderung kaku dan dibatasi regulasi.

Kontribusi konseptual utama riset ini terletak pada pembuktian peran *knowledge sharing behaviour* sebagai variabel mediasi parsial. Dalam ekosistem organisasi publik yang hierarkis, aktivitas berbagi pengetahuan bukan sekadar transfer informasi teknis, melainkan sebuah mekanisme sosial kritis yang membangun *psychological safety*. Mekanisme kolaboratif inilah yang terbukti mampu meruntuhkan ketakutan untuk bersuara dan mentransformasikan potensi ide yang terisolasi dari fenomena *silent thinker* menjadi perilaku kerja inovatif yang nyata. Secara manajerial, temuan ini mengisyaratkan perlunya pergeseran paradigma kepemimpinan di sektor publik; dari pendekatan berbasis insentif finansial murni menuju penciptaan ruang kerja kolaboratif yang aman dan suportif bagi pertukaran gagasan.

Keterbatasan dan Saran

Meskipun memberikan wawasan empiris yang kuat, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pengambilan data yang hanya berpusat pada satu instansi sektor publik di Kota Cimahi dengan ukuran sampel yang relatif terbatas (124 responden) membuat generalisasi temuan harus dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel lintas instansi atau daerah, serta mempertimbangkan penggunaan sumber data ganda (*multi-rater*) guna memperkuat validitas eksternal dan menghindari potensi bias pengukuran mandiri secara lebih komprehensif.

REFERENSI

- BKN. (2022). *Buku Saku Panduan Core Values BerAKHLAK*.
Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

- Chen, C., & Pongtornkulpanich, A. (2024). Motivation, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behaviors of University Teachers. *Journal of System and Management Sciences*, 14(4), 86–104. <https://doi.org/10.33168/jsms.2024.0406>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *PARTIAL LEAST SQUARES Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Yoga Pratama.
- Guo, Y., Chun, D., Yin, F., & Zhou, Y. (2023). Exploring Motivations and Trust Mechanisms in Knowledge Sharing: The Moderating Role of Social Alienation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(23), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su152316294>
- Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), 1363–1379. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>
- Hair et al. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Hair, J. 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>
- Janssen. (2000). Job demands, perceptions of eVort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology (2000)*, 73, 287–302, 73, 287–302. <https://doi.org/10.1484/j.rb.4.02405>
- Junbish, R. K., Nayel, A. N., & Zadrán, H. G. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Kardan Journal of Economics and Manangement Sciences*, 3950(March). <https://doi.org/10.31841/kjems.2023.135>
- KemenPANRB. (2025). SE MenpanRB no 6 tahun 2025 tentang Pelaksanaan RB periode Transisi 2025. In *Pemerintah Indonesia* (Vol. 1, Number 2020, pp. 167–186).
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Maya, G., Subramani, A. K., Akbar Jan, N., & Rahmath Nisha, A. (2025). Knowledge sharing, occupational self-efficacy, and transformational leadership: drivers of innovative work behaviour. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 15(1), 68–87. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2025.145477>
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0742>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (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>
- Venketsamy, A., & Lew, C. (2024). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*, 53(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0108>