



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

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

<https://dinastirev.org/JIMT> [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com) [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

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

## Pengaruh Perceived Organizational Support dan Knowledge Sharing Behavior terhadap Innovative Work Behavior dengan Feedback Seeking Behavior sebagai Mediasi pada Instansi Sektor Publik di Kota Bandung

Ade Restia Dewi<sup>1</sup>, Irma Nilasari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [ade.restia@widyatama.ac.id](mailto:ade.restia@widyatama.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [irma.nilasari@widyatama.ac.id](mailto:irma.nilasari@widyatama.ac.id)

Corresponding Author: [ade.restia@widyatama.ac.id](mailto:ade.restia@widyatama.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study examines the influence of Perceived Organizational Support (POS) and Knowledge Sharing Behavior (KSB) on Innovative Work Behavior (IWB) with Feedback Seeking Behavior (FSB) as a mediating variable among employees of public sector institutions in Bandung City. The research addresses a persistent phenomenon in public sector organizations: high administrative performance coexisting with the absence of recorded workplace innovation. This study contributes a key theoretical argument that innovative work behavior in the public sector is not generated merely by organizational support systems, but by employees' proactive engagement in social learning and feedback-seeking as active behavioral mechanisms. A quantitative design was employed with 99 valid respondents drawn from diverse employment categories (civil servants/PNS, contract employees/PPPK, seconded personnel, and non-civil servants). Data were collected through validated structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.1 via bootstrapping (5,000 samples). Results reveal that KSB is the strongest predictor of IWB ( $f^2 = 0.322$ ;  $t = 6.019$ ;  $p < 0.001$ ). POS does not directly influence IWB but significantly promotes FSB ( $t = 3.714$ ;  $p < 0.001$ ). FSB mediates both the POS–IWB (full mediation) and KSB–IWB relationships. The model explains 57.6% of IWB variance ( $R^2 = 0.576$ ) with strong predictive relevance ( $Q^2 = 0.498$ ). These findings confirm that fostering inter-unit knowledge-sharing practices and structured feedback mechanisms are the most critical levers for enhancing employee innovation in public sector organizations.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Behavior, Feedback Seeking Behavior, Innovative Work Behavior, Public Sector Organizations*

**Abstrak:** Penelitian ini mengkaji pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) terhadap *Innovative Work Behavior* (IWB) dengan *Feedback Seeking Behavior* (FSB) sebagai variabel mediasi pada pegawai instansi sektor publik di Kota Bandung. Penelitian dilatarbelakangi oleh fenomena yang umum dijumpai pada organisasi publik, yaitu tingginya capaian kinerja administratif yang tidak disertai catatan inovasi kerja yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis utama bahwa

perilaku kerja inovatif di sektor publik tidak lahir semata dari sistem dukungan organisasi, melainkan dari perilaku aktif pegawai dalam pembelajaran sosial dan pencarian umpan balik sebagai mekanisme perilaku proaktif. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan 99 responden valid yang berasal dari beragam status kepegawaian (PNS, PPPK, personel penugasan, dan non-ASN). Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang tervalidasi dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.1 melalui *bootstrapping* (5.000 sampel). Hasil menunjukkan bahwa KSB merupakan prediktor IWB yang paling dominan ( $f^2 = 0,322$ ;  $t = 6,019$ ;  $p < 0,001$ ). POS tidak berpengaruh langsung terhadap IWB, namun secara signifikan memengaruhi FSB ( $t = 3,714$ ;  $p < 0,001$ ). FSB memediasi hubungan POS–IWB (mediasi penuh) maupun KSB–IWB. Model menjelaskan 57,6% varians IWB ( $R^2 = 0,576$ ) dengan relevansi prediktif yang kuat ( $Q^2 = 0,498$ ). Temuan ini menegaskan bahwa penguatan praktik berbagi pengetahuan lintas unit dan mekanisme umpan balik terstruktur merupakan strategi kunci peningkatan inovasi pegawai di sektor publik.

**Kata Kunci:** *Perceived Organizational Support, Knowledge Sharing Behavior, Feedback Seeking Behavior, Innovative Work Behavior, Organisasi Sektor Publik*

---

## PENDAHULUAN

Inovasi kerja aparatur negara merupakan komponen strategis dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang adaptif dan responsif. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* secara eksplisit mengamanatkan penguatan kreativitas dan pembaruan layanan publik. Namun, di balik capaian administratif yang tinggi, banyak instansi sektor publik di Indonesia menghadapi fenomena yang belum terpecahkan yaitu kinerja formal yang baik tidak berkorelasi dengan munculnya inovasi kerja yang berkelanjutan.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan argumen teoritis yang spesifik bahwa inovasi kerja pegawai sektor publik tidak lahir semata dari dukungan organisasi (*organizational support*), melainkan dari perilaku aktif pegawai dalam mencari pembelajaran dan umpan balik sebagai mekanisme pembelajaran sosial yang proaktif. Inilah *novelty* utama penelitian ini dimana suatu kontribusi yang belum secara eksplisit diuji dalam literatur perilaku organisasi sektor publik di Indonesia, khususnya dengan mengintegrasikan *Feedback Seeking Behavior* (FSB) sebagai mediator antara *Perceived Organizational Support* (POS), *Knowledge Sharing Behavior* (KSB), dan *Innovative Work Behavior* (IWB) dalam satu model struktural.

Pada instansi sektor publik di Kota Bandung yang menjadi objek penelitian ini, data evaluasi kinerja tahun 2023–2025 menunjukkan seluruh pegawai memperoleh predikat "Baik" hingga "Sangat Baik" dengan kepatuhan target 100%, namun tidak terdapat inovasi kerja yang tercatat pada periode 2024–2025. Kondisi ini mempertegas relevansi pertanyaan penelitian yaitu faktor apa yang secara aktif menggerakkan perilaku inovatif pegawai, di luar dukungan organisasi yang sudah tersedia.

Tiga konstruk utama dioperasionalkan dalam penelitian ini. *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) merupakan perilaku sukarela berbagi dan bertukar pengetahuan antarindividu dalam organisasi (Van Den Hooff & Ridder, 2004). *Feedback Seeking Behavior* (FSB) adalah perilaku proaktif individu dalam secara sengaja mencari umpan balik mengenai kinerja sebagai mekanisme pembelajaran berkelanjutan (Ashford, 1986; Su et al., 2023). Studi-studi terdahulu (Kong & Wang, 2024; Margaretha et al., 2025; Asurakkody & Kim, 2020; Alhempri et al., 2024) mengonfirmasi kontribusi signifikan masing-masing variabel, namun

model mediasi FSB dalam satu kerangka terintegrasi pada konteks organisasi publik Indonesia khususnya di Kota Bandung belum mendapat perhatian yang memadai.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh POS terhadap IWB; (2) menganalisis pengaruh KSB terhadap IWB; (3) menganalisis pengaruh POS terhadap FSB; (4) menganalisis pengaruh KSB terhadap FSB; (5) menganalisis pengaruh FSB terhadap IWB; (6) menganalisis peran mediasi FSB pada hubungan POS terhadap IWB; serta (7) menganalisis peran mediasi FSB pada hubungan KSB terhadap IWB.

Landasan teoretis penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan individu dan organisasi bersifat pertukaran sosial berdasarkan prinsip *reciprocity*. Dalam kerangka penelitian ini, POS berperan sebagai stimulus organisasi yang memicu kewajiban timbal balik, KSB sebagai mekanisme pertukaran pengetahuan antarpegawai, FSB sebagai mekanisme pembelajaran proaktif yang mengonversi dukungan dan pengetahuan menjadi kapasitas inovatif, dan IWB sebagai *output* perilaku yang merefleksikan kontribusi inovatif individu bagi organisasi. Dengan demikian, model penelitian ini menawarkan perspektif bahwa inovasi di sektor publik bukan sekadar produk dari sistem pendukung yang ada, melainkan dari agen aktif pegawai yang secara sadar mencari, memproses, dan mengaplikasikan umpan balik dalam pekerjaan mereka.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian adalah pegawai aktif instansi sektor publik di Kota Bandung yang memiliki komposisi kepegawaian beragam, mencakup PNS, PPPK, anggota Polri penugasan, dan tenaga Non-ASN. sebanyak 99 kuesioner dinyatakan valid dan digunakan dalam seluruh tahap analisis. Jumlah ini melampaui batas minimum yang dipersyaratkan berdasarkan rumus Slovin (83 responden) maupun pedoman ukuran sampel dalam analisis SEM-PLS, sehingga data dinilai memadai untuk dianalisis lebih lanjut (Hair et al., 2019).

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang diadaptasi dari instrumen tervalidasi. POS diukur menggunakan 10 item dari Eisenberger et al. (2020); KSB menggunakan 10 item dari Van Den Hooff & Ridder (2004) dalam Wu & Lee (2020); FSB menggunakan 6 item dari Ashford (1986) dalam Manolache (2023) dan Shavoun et al. (2024); IWB menggunakan 10 item dari De Jong & Den Hartog (2010). Seluruh item menggunakan skala *Likert* 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju).

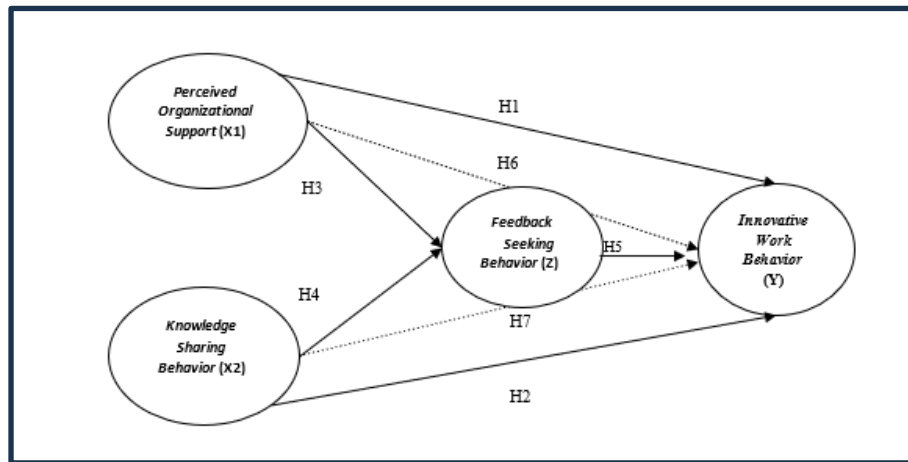
Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.1. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tiga pertimbangan: (1) orientasi penelitian yang bersifat prediktif dan eksplanatori, bukan konfirmatori teoritis murni (Hair et al., 2019); (2) PLS-SEM tidak mensyaratkan normalitas multivariat, lebih sesuai dengan karakteristik data survei pada populasi heterogen; dan (3) PLS-SEM direkomendasikan untuk model yang melibatkan variabel mediasi dengan ukuran sampel menengah (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan dua tahap: evaluasi *outer model* (*convergent validity*, *discriminant validity*, reliabilitas) dan evaluasi *inner model* (VIF,  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$ , uji hipotesis melalui *bootstrapping* 5.000 sampel dengan kriteria t-statistik  $\geq 1,96$  dan  $p\text{-value} \leq 0,05$ ).

Penelitian ini menggunakan data *self-report* dari satu sumber yang berpotensi menimbulkan *common method bias* (Podsakoff et al., 2003). Guna meminimalkan risiko tersebut, kuesioner disebarikan secara anonim melalui Google Form, dan urutan pernyataan dirancang agar variabel independen dan dependen tidak berurutan secara langsung. Penelitian mendatang disarankan menggunakan sumber data ganda atau desain *time-lagged* untuk memperkuat validitas kausal temuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Penelitian

Model penelitian ini dibangun berdasarkan pemahaman teoritis tentang POS (X1) dan KSB (X2) sebagai variabel independen, FSB (Z) sebagai variabel mediasi, dan IWB (Y) sebagai variabel dependen, dengan landasan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964).



Sumber: Ade Restia Dewi, 2026

Gambar 1. Model Penelitian

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, status kepegawain, jabatan, pendidikan, masa kerja dan usia. Berikut merupakan rekapitulasi karakteristik responden:

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	75	75,76
Perempuan	24	24,24
<i>Status Kepegawaian</i>		
PNS	36	36,36
PPPK	22	33,33
Personel Penugasan	33	22,22
non-ASN	8	8,09
<i>Jabatan</i>		
Struktural	5	5,05
Fungsional	38	38,39
Pelaksana	28	28,28
Layanan Operasional	28	28,28
<i>Pendidikan</i>		
Kualifikasi Lainnya	6	6,06
SMA/Sederajat	23	23,23
Diploma (D1–D3)	3	3,03

Sarjana (S1)	51	51,52
Pascasarjana (S2)	16	16,16
<i>Masa Kerja</i>		
1–5 Tahun	24	24,24
6–10 Tahun	20	20,20
11–15 Tahun	37	37,37
≥ 15 Tahun	18	18,19
<i>Usia</i>		
< 30 tahun	12	12,12
31–40 tahun	46	46,47
41–50 tahun	30	30,30
> 50 tahun	11	11,11
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Sumber: Data kuesioner, diolah 2026

### Analisis Deskriptif

Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert 1–5. Interval kelas =  $(5-1)/5 = 0,8$  dengan kategori: Sangat Rendah (1,00–1,79), Rendah (1,80–2,59), Sedang (2,60–3,39), Tinggi (3,40–4,19), Sangat Tinggi (4,20–5,00).

**Tabel 2. Ringkasan Analisis Deskriptif**

Variabel	Grand Mean	Min Mean	Kategori
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	3,90	3,70 (POS4)	Tinggi
<i>Knowledge Sharing Behavior (KSB)</i>	4,19	4,01 (KSB10)	Tinggi
<i>Feedback Seeking Behavior (FSB)</i>	3,67	3,06 (FSB4)	Tinggi
<i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	3,83	3,42 (IWB7)	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner 2026

Seluruh variabel berada pada kategori tinggi. KSB memiliki nilai *grand mean* tertinggi (4,19), menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan yang aktif di lingkungan kerja. Namun beberapa indikator memerlukan penguatan, khususnya berbagi pengetahuan lintas unit (KSB10 = 4,01), evaluasi diri komparatif (FSB4 = 3,06), dan promosi ide kepada manajemen (IWB7 = 3,42). Kondisi ini mengindikasikan area strategis yang masih dapat dioptimalkan dalam mendorong kapasitas inovatif pegawai secara kolektif.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Convergent validity* dievaluasi dua tahap. Pada tahap pertama, dua indikator dieliminasi karena nilai *outer loading* < 0,50: POS8 (0,484) dan FSB4 (0,425). Setelah eliminasi, seluruh indikator memiliki *outer loading* ≥ 0,50 dan AVE ≥ 0,50 (Tabel 3), sehingga seluruh konstruk memenuhi *convergent validity*.

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

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	0,580	Valid
<i>Knowledge Sharing Behavior (KSB)</i>	0,558	Valid

<i>Feedback Seeking Behavior (FSB)</i>	0,603	Valid
<i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	0,714	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

*Discriminant validity* diuji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan HTMT. Nilai  $\sqrt{AVE}$  setiap konstruk lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya: FSB (0,761), IWB (0,747), KSB (0,777), POS (0,845). Seluruh nilai HTMT < 0,90 (tertinggi 0,770 pada hubungan KSB–IWB), sehingga seluruh konstruk memenuhi *discriminant validity*.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>POS</i>	0,950	0,956	Reliabel
<i>KSB</i>	0,927	0,929	Reliabel
<i>FSB</i>	0,819	0,832	Reliabel
<i>IWB</i>	0,910	0,921	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

Seluruh Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* jauh melampaui ambang 0,70 (Hair et al., 2019), mengonfirmasi konsistensi internal yang kuat pada semua instrumen pengukuran.

**Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Uji multikolinearitas menunjukkan seluruh nilai VIF < 5 (tertinggi 2,432), bebas dari masalah multikolinearitas. Uji *model fit* menghasilkan SRMR = 0,086 (< 0,10), GoF = 0,574 (kuat), NFI = 0,640, Chi-Square = 1.178,002 > tabel 49,802. Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* > 0,35 untuk FSB (0,491) dan IWB (0,498), mengindikasikan kemampuan prediktif model yang kuat.

**Tabel 5. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted
<i>Feedback Seeking Behavior (FSB)</i>	0,521	0,511
<i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	0,576	0,562

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

R<sup>2</sup> FSB = 0,521 menunjukkan POS dan KSB mampu menjelaskan 52,1% varians FSB. R<sup>2</sup> IWB = 0,576 menunjukkan POS, KSB, dan FSB mampu menjelaskan 57,6% varians IWB. Keduanya berkategori moderat menurut Hair et al. (2019), mengindikasikan model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai sekaligus membuka peluang bagi variabel lain seperti kepemimpinan transformasional atau *psychological safety*, untuk dieksplorasi dalam penelitian mendatang.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* (5.000 sampel). Hasil efek langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 6, 7, dan 8.

**Tabel 6. Hasil Path Coefficient – Efek Langsung (Direct Effect)**

Hubungan Antar Variabel	T-Statistik	P-Value	Keterangan
<i>POS</i> → <i>IWB</i>	0,188	0,425	Tidak Terbukti (H1)
<i>KSB</i> → <i>IWB</i>	6,019	0,000	Terbukti (H2)

<i>POS</i> → <i>FSB</i>	3,714	0,000	Terbukti (H3)
<i>KSB</i> → <i>FSB</i>	6,946	0,000	Terbukti (H4)
<i>FSB</i> → <i>IWB</i>	2,758	0,003	Terbukti (H5)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

**Tabel 7. Hasil Path Coefficient – Efek Tidak Langsung / Mediasi**

Hubungan Tidak Langsung	T-Statistik	P-Value	Keterangan
<i>POS</i> → <i>FSB</i> → <i>IWB</i>	2,224	0,013	Terbukti (H6)
<i>KSB</i> → <i>FSB</i> → <i>IWB</i>	2,330	0,010	Terbukti (H7)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

**Tabel 8. Hasil Effect Size ( $f^2$ )**

Hubungan Antar Variabel	$f^2$	Interpretasi	Kategori
<i>POS</i> → <i>FSB</i>	0,119	Sedang	$0,02 \leq f^2 < 0,35$
<i>POS</i> → <i>IWB</i>	0,000	Sangat Kecil	$f^2 < 0,02$
<i>KSB</i> → <i>FSB</i>	0,294	Sedang–Kuat	$0,02 \leq f^2 < 0,35$
<i>KSB</i> → <i>IWB</i>	0,322	Kuat	Mendekati 0,35
<i>FSB</i> → <i>IWB</i>	0,094	Sedang	$0,02 \leq f^2 < 0,35$

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.1

## Pembahasan

Temuan penelitian ini secara kolektif menegaskan kontribusi teoritis inti penelitian ini bahwa di dalam organisasi sektor publik, perilaku kerja inovatif tidak lahir secara langsung dari sistem dukungan organisasi, melainkan dari perilaku aktif pegawai dalam mencari pembelajaran dan umpan balik sebagai mekanisme konversi dukungan menjadi kapasitas inovatif. Argumen ini secara eksplisit mengekstensikan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) ke dalam dimensi perilaku proaktif dimana pertukaran sosial tidak hanya berlangsung dalam dimensi sikap (*attitudinal reciprocity*), tetapi juga dalam dimensi perilaku aktif (*behavioral proactivity*) yang dimediasi oleh FSB.

### 1. POS tidak berpengaruh langsung terhadap IWB (H1 tidak terbukti)

Nilai  $t = 0,188$  ( $p = 0,425$ ;  $f^2 = 0,000$ ) mengonfirmasi tidak adanya pengaruh langsung POS terhadap IWB. Temuan ini secara substantif bermakna bahwa ketersediaan dukungan organisasi saja tidak cukup memunculkan inovasi. Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan POS lebih kuat membentuk *attitudinal outcomes* seperti komitmen dan kepuasan kerja dibandingkan *behavioral outcomes* volutif seperti inovasi. Dalam konteks instansi sektor publik dengan heterogenitas status kepegawaian (PNS, PPPK, Polri penugasan, Non-ASN), variasi persepsi terhadap dukungan organisasi menciptakan respons inovatif yang tidak homogen (Ayosso & Wang, 2023). Temuan ini konsisten dengan Park & Kim (2022) dan Wijaya (2023). Yang lebih penting secara teoretis,  $f^2 = 0,000$  menegaskan bahwa POS adalah *necessary condition* tetapi bukan *sufficient condition* bagi inovasi — kondisiukupnya adalah perilaku proaktif pegawai yang direpresentasikan oleh FSB.

### 2. KSB berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB (H2 terbukti)

Dengan  $t = 6,019$  ( $p = 0,000$ ) dan  $f^2 = 0,322$  mengungkapkan bahwa KSB terbukti sebagai penggerak inovasi yang paling substansial dalam model. Nilai  $f^2 = 0,322$  secara praktis berarti KSB menjelaskan hampir sepertiga varians IWB secara mandiri. Ini mengindikasikan bahwa pada pegawai sektor publik, interaksi sosial berbasis pengetahuan merupakan infrastruktur inovasi yang lebih menentukan dibandingkan mekanisme dukungan formal. Proses *knowledge*

*donating* dan *knowledge collecting* yang intensif menciptakan ekosistem kognitif yang merangsang divergensi pemikiran, kondisi prasyarat munculnya ide baru (Wang & Noe, 2010). Temuan ini konsisten dengan Asurakkody & Kim (2020), Wu & Lee (2020), dan Alhempri et al. (2024).

### 3. POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap FSB (H3 terbukti)

Nilai  $t = 3,714$  ( $p = 0,000$ ;  $f^2 = 0,119$ ) menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara psikologis mendorong pegawai lebih berani mengajukan pertanyaan dan mencari evaluasi. Ashford et al. (2003) menyebut kondisi ini sebagai *psychological safety for feedback*. Jankelová et al. (2021) mengonfirmasi pola ini pada profesional di instansi layanan publik.

### 4. KSB berpengaruh positif dan signifikan terhadap FSB (H4 terbukti)

Nilai  $t = 6,946$  ( $p = 0,000$ ;  $f^2 = 0,294$ ). Nilai  $f^2$  yang mendekati *large effect* mengindikasikan bahwa intensitas interaksi berbagi pengetahuan tidak hanya mentransfer konten, tetapi juga membangun kesadaran akan kesenjangan kompetensi (*competence gap awareness*) yang secara alami mendorong pencarian umpan balik. Proses ini membentuk apa yang Wang & Noe (2010) sebut sebagai *learning orientation* kolektif bahwa semakin aktif pegawai berbagi, semakin tinggi motivasi mereka memperbaiki diri melalui umpan balik. Temuan ini konsisten dengan Ramadhanti & Etikariena (2024).

### 5. FSB berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB (H5 terbukti)

Nilai  $t = 2,758$  ( $p = 0,003$ ;  $f^2 = 0,094$ ). Meski *effect size* FSB lebih kecil dari KSB, perannya dalam model justru krusial bahwa FSB mengonversi dukungan (POS) dan pengetahuan (KSB) menjadi kapasitas inovatif yang dapat diaktualisasikan. Pegawai yang aktif mencari umpan balik memperoleh informasi evaluatif yang mempertajam arah pengembangan ide, mengurangi ambiguitas peran, dan mempercepat siklus iterasi inovasi (Anseel et al., 2015; Bak, 2020; De Stobbeir et al., 2020).

### 6. FSB memediasi pengaruh POS terhadap IWB (H6 terbukti)

Nilai  $t = 2,224$  ( $p = 0,013$ ). Mediasi penuh ini merupakan temuan terpenting dari perspektif teoretis. Nilai tersebut membuktikan bahwa dalam konteks sektor publik, dukungan organisasi hanya dapat menghasilkan inovasi apabila terlebih dahulu memicu perilaku proaktif pegawai dalam mencari umpan balik. Ini secara langsung mendukung proposisi SET dalam dimensi perilaku: pertukaran sosial tidak berhenti pada penerimaan dukungan, melainkan berlanjut pada tindakan proaktif individu sebagai bentuk timbal balik kognitif-perilaku. Jankelová et al. (2021) dan Bak (2020) mengonfirmasi mekanisme serupa dalam konteks organisasi publik.

### 7. FSB memediasi pengaruh KSB terhadap IWB (H7 terbukti)

Nilai  $t = 2,330$  ( $p = 0,010$ ). KSB mendorong IWB melalui dua jalur, yaitu jalur langsung ( $f^2 = 0,322$ ) dan tidak langsung melalui FSB. Jalur tidak langsung mengungkap mekanisme yang lebih halus: berbagi pengetahuan tidak hanya memperkaya wawasan, tetapi juga membangun refleksivitas diri yang mendorong pencarian umpan balik lebih lanjut. Siklus KSB melalui FSB terhadap IWB merepresentasikan *spiral of proactive learning*. Setiap putaran meningkatkan kapasitas inovatif pegawai secara progresif. Temuan ini memperkuat argumen Wang & Noe (2010) bahwa KSB membentuk disposisi proaktif yang menggerakkan perilaku inovatif secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, ketujuh temuan ini bersama-sama mengajukan proposisi teoretis baru yang dapat menjadi agenda riset ke depan bahwa dalam organisasi sektor publik, inovasi merupakan produk dari agen aktif, dimana pegawai yang secara proaktif mencari, memproses, dan mengintegrasikan umpan balik dari ekosistem pengetahuan di sekitarnya. SET dalam

konteks ini perlu diperluas dari sekadar teori pertukaran *transaksional* menjadi teori pertukaran *transformatif* yang menempatkan perilaku proaktif sebagai mekanisme konversi antara dukungan organisasi dan inovasi.

## KESIMPULAN

### Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan dua kontribusi teoritis utama. *Pertama*, penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa *Social Exchange Theory* (SET) dalam konteks sektor publik perlu dipahami melampaui dimensi transaksional. Dukungan organisasi hanya menghasilkan inovasi apabila dimediasi oleh perilaku proaktif pegawai berupa *Feedback Seeking Behavior*. Temuan mediasi penuh pengaruh POS melalui FSB terhadap IWB menegaskan bahwa FSB merupakan mekanisme konversi yang tidak dapat diabaikan dalam desain model inovasi berbasis pertukaran sosial. *Kedua*, penelitian ini menempatkan *Knowledge Sharing Behavior* sebagai prediktor dominan IWB ( $f^2 = 0,322$ ) di sektor publik, mengimplikasikan bahwa infrastruktur inovasi yang paling relevan bagi organisasi publik adalah interaksi sosial berbasis pengetahuan, bukan semata sistem insentif atau dukungan manajerial formal.

### Implikasi Praktis

Bagi pengelola organisasi sektor publik, temuan ini mengimplikasikan empat prioritas tindakan: (1) membangun ekosistem *knowledge sharing* yang aktif dan lintas unit melalui forum diskusi terjadwal, sesi *lesson learned*, dan sistem dokumentasi pengetahuan digital; (2) merancang sistem umpan balik kerja yang terstruktur dan berkelanjutan melalui *coaching*, *mentoring*, dan dialog kinerja dua arah yang tidak bersifat evaluatif semata; (3) mengarahkan program dukungan organisasi secara spesifik pada penguatan kapasitas pembelajaran pegawai bukan hanya pemenuhan aspek administratif dan kesejahteraan; (4) menciptakan ruang aman bagi pegawai untuk mencari umpan balik tanpa kekhawatiran penilaian negatif, sebagai fondasi psikologis bagi tumbuhnya budaya inovasi.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki tiga keterbatasan yang sekaligus membuka agenda riset: (1) cakupan satu instansi membatasi generalisasi, studi replikasi pada berbagai tipologi instansi publik diperlukan; (2) desain *cross-sectional* tidak memungkinkan inferensi kausalitas temporal, desain longitudinal akan memperkuat validitas kausal; (3) model belum mengikutsertakan moderator potensial seperti kepemimpinan transformasional dan *psychological safety* yang dapat memperkaya pemahaman tentang *boundary conditions* model ini.

## REFERENSI

- Alhempri, R. R., Supeno, B., & Siregar, B. A. (2024). The Influence of Knowledge Sharing Behavior on Job Satisfaction and Innovative Work Behavior in Manufacturing Employees. *Interdisciplinary Journal*, 8(5), 1–16. ol 8 No. 5 Mei 2024 eISSN: 2663-4969
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Armstrong, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.) Kogan Page.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487. <https://doi.org/10.5465/256219>

- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing students: Mediating role of self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190>
- Bak, H. U. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 559160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Blau, M. P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2020). Shifting Focus: Antecedents and Outcomes of Proactive Feedback Seeking from Peers. *Human Performance*, 33(5), 345–363. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1764328>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2020). Is Supervisor-Perceived Organizational Support a Discretionary Reaction to Employee Performance? *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 38–50. <https://doi.org/10.1037/apl0000418>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, 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>
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare – The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3109–3123. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563>
- Kong, T., & Wang, H. P. (2024). Research on the Influence of Perceived Organizational Support and Job Reshaping on the Innovative Behavior of Vocational College Teachers in China. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 7732–7748. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00583>
- Manolache, M. (2023). The Mediating Impact of Goal-Role Clarity on the Relationship between Feedback-Seeking Behavior and Goal Orientations with Job Satisfaction. *Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.3390/su151712776>
- Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T., & Prabandari, S. P. (2025). Enhancing Innovative Work Behavior Through Perceived Organizational Support: the Mediating Role of Person-Organization Fit. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 583–594. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.42](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.42)
- Park, J., & Kim, W. (2022). The Effect of Proactive Personality on Creativity: The Mediating Role of Feedback Seeking Behavior. *Sustainability* 2022, 14, 1495. <https://doi.org/10.3390/su14031495>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramadhanti, A. F., & Etikariena, A. (2024). Correlation between information seeking behavior and innovative work behavior among college students. *Psychology Research Journal*, 1(1), 39–45. <https://doi.org/10.61511/icd.v1i1.2024.609>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Shavoun, A. H., Mirzazadeh, A., Kashani, H., & Raeskarami, S. R. (2024). Translation and psychometric evaluation of composite feedback-seeking behavior questionnaire among Iranian medical residents. *BMC Medical Education*, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05586-w>
- Srirahayu, D., Ekowati, D., & Rizki, A. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Su, W., Jiang, S., & Planning, D. (2023). Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3910. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>
- 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>
- Wahyu, R., Ema, N., Aftoni, S., Abdul., & Choliq Hidayat. (2024). Predicting Innovative Work Behavior Through the Empowerment: Study at the National Narcotics Agency. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(1), 501–545. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i1.4352>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Xu, Y., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: the roles of psychological safety, knowledge sharing, and interdependence. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>