



JIMMBA

Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi

Homepage: <https://jurnal.universitaspurabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>

Pengaruh *Workplace Friendship* dan *Ethical Leadership* Terhadap *Knowledge Sharing* Melalui *Psychological Safety* Sebagai Pemediasi (Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen)

Sekar Wulandari¹, Irfan Helmy²

^{1,2}Universitas Putra Bangsa

sekarwulandari110@gmail.com¹

ARTICLE INFO

Article History:

Received: April 28th 2022

Accepted: May 5th 2022

Published: May 10th 2022

Keywords:

Workplace Friendship,

Ethical Leadership,

Psychological Safety,

Knowledge Sharing

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Pengaruh *Workplace Friendship* dan *Ethical Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Psychological Safety* sebagai Pemediasi (Studi Pada Pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kebumen yang berjumlah 42 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah uji instrument validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, uji koefisien determinasi, uji korelasi, analisis jalur, dan uji sobel. Alat bantu pengolahan data menggunakan SPSS for Windows version 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*, (2) *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*, (3) *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, (4) *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, (5) *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, (6) *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety*, (7) *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety*.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan suatu bagian elemen terpenting dalam keberlangsungan laju organisasi, sebab tingkat keberhasilan suatu organisasi tergantung pada bagaimana pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Organisasi dalam hal ini instansi, sumber daya manusia perlu dilakukan peningkatan-peningkatan kinerja secara efektif dan efisien sehingga mampu menyelesaikan segala aktivitas kerja dengan maksimal. Pengukuran keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga tergantung dalam

bagaimana mereka mengontrol hubungan intrapersonal antar pegawai sehingga mampu mempermudah proses pekerjaan.

Keberadaan sumber daya manusia yang unggul di dalam suatu instansi merupakan pilar utama sekaligus penentu bagaimana laju motor penggerak instansi dalam upaya pencapaian visi dan misi yang telah ditentukan bersama. Oleh karena itu pentingnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat berkompetensi serta dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Salah satunya meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui tingkat pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal dalam suatu perusahaan (Mujiati, 2013).

Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia merupakan hasil dari bagaimana suatu instansi memiliki komitmen yang utuh menerapkan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja (*employer-employee*), terutama untuk menciptakan adanya pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai bagian dari upaya mencapai tujuan organisasi serta dalam rangka kerangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut (Nawawi, 2005:42). Manajemen sumber daya tidak lain merupakan rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional (Mathis dan Jackson, 2006:3). Mudah-mudahan organisasi dalam memperoleh pengelolaan bakat dan kemampuan sumber daya manusianya dapat dilihat dari bagaimana mereka berkomitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasional.

Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menghadapi tantangan demi tantangan guna mendukung efisiensi tujuan maupun visi dan misi instansi. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Kebumen yang beralamat di Jl. HM Sarbini nomor 21 Kebumen merupakan suatu instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan jasa yang bertanggung jawab melayani masyarakat dalam kepengurusan perihal data kependudukan. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Kebumen mempunyai tugas pokok melakukan validasi urusan pemerintahan di bidang kependudukan dan pencatatan sipil berdasarkan asas otonomi dan perbantuan, yang tentu dalam menunjang segala aktivitas pekerjaan di dalamnya pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Kebumen juga berfokus bagaimana sesama rekan kerja dapat saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan saling berbagi pengalaman dan berbagi pengetahuan satu sama lain di lingkungan kerja.

Tercapainya kemudahan pegawai dalam menyelesaikan segala pekerjaannya yang bersifat heterogen tidak lepas dari peranan instansi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kebumen bergerak di bidang pelayanan dalam praktiknya menghadapi dinamika yang sangat bervariasi, dimulai dari permasalahan yang berkaitan dengan tupoksi pekerjaan, regulasi yang selalu berubah-ubah, serta karakteristik masyarakat yang berbeda-beda. Sehingga menguatkan munculnya kesediaan sesama pegawai untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan metode kerja atau disebut dengan istilah *knowledge sharing* dalam upaya memecahkan permasalahan di dalam pekerjaan.

Knowledge sharing adalah proses sistematis dalam berbagi dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam (Tobing, 2011:24). Begitupun Hogel, Parboteeah, Munson (2003) mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan adalah budaya interaksi sosial, yang

melibatkan terkait dengan pertukaran pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan dalam hal ini pegawai ke semua bagian sumber daya manusia dalam proses manajemen.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Kebumen melalui hasil wawancara dengan bagian Kesekretariatan, Bagian Pelayanan Pendaftaran Penduduk serta beberapa pegawai non PNS yang terikat bahwa dalam interaksi keseharian terutama saat pada jam kerja praktek sistem *knowledge sharing* di dalam lingkungan kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kabupaten Kebumen berlangsung dalam dua keadaan yang berarti yaitu secara formal ketika rapat koordinasi maupun secara informal diluar jam rapat. Ketika rapat koordinasi terdapat waktu yang disediakan secara khusus untuk saling bertukar pengetahuan, pengalaman, serta diskusi terbuka antar sesama pegawai khususnya non PNS. Meskipun kegiatan *knowledge sharing* pada saat rapat koordinasi dilaksanakan oleh seluruh pegawai Disdukcapil baik PNS maupun non PNS, namun dalam hal ini pegawai non PNS Disdukcapil tetap memiliki waktu untuk menerapkan kegiatan *knowledge sharing* diluar jam rapat koordinasi yaitu pada saat jam kerja maupun ketika terdapat waktu luang bersama untuk mengutarakan segala hal yang berkaitan dengan kegiatan *knowledge sharing*. Kegiatan *knowledge sharing* berlangsung dengan mengalir tanpa melihat background kompetensi dari masing-masing pegawai yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. *Knowledge Sharing* juga mempengaruhi bagaimana tingkat frekuensi agenda rapat pada Disdukcapil Kebumen

Tabel 1. Kompetensi Pegawai Berstatus THL

Kompetensi (Pendidikan)	Jumlah orang	Persentase
Sarjana S1	22	52,4%
Diploma 3	8	19%
SLTA	12	28,6%
Jumlah	42	100%

Sumber : Data Kepegawaian, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kebumen berjumlah 42 orang yang terbagi kedalam beberapa latar belakang kompetensi yaitu Sarjana S1 (22 orang), Diploma 3 (8 orang), dan SLTA (12 orang) tidak menjadi penghalang terjadinya *knowledge sharing*. Dalam prakteknya kegiatan *knowledge sharing* juga berlangsung di bidang yang berbeda, yaitu Bagian Pelayanan Pendaftaran Penduduk, Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi, dan Bidang Pencatatan Sipil, hal tersebut juga menyebabkan terciptanya *knowledge sharing* dalam ruang yang berbeda serta regulasi yang berbeda pula. Sebagai penghantar ketercapaian adanya *knowledge sharing* tentunya seorang pegawai harus merasakan tingkat keamanan diri sehingga hal tersebut dapat dilakukan oleh setiap pegawai dalam upaya menghasilkan kinerja yang maksimal. Keamanan diri tersebut tidak terlepas dari rasa kewanasan psikologis atau *psychological safety* sebagai tameng dalam meningkatkan eksploritas diri.

Dalam konteks organisasi, *psychological safety* menjadi elemen yang penting. Adanya *psychological safety* menjadikan pegawai yang termasuk secara struktural dalam organisasi menjadi lebih berpartisipasi dan aktif, karena merasa lebih bebas dalam bekerja serta merasakan dukungan dan hormat dari anggota lain (Wanles, 2016). Pada haikatnya, *psychological safety* menyiratkan sebuah komunikasi menjadi lebih mudah, yang kemudian mengarah kepada frekuensi komunikasi yang lebih tinggi (Siesmen, Roth, Balasubramanian & Anand, 2009). Hal ini didukung oleh kajian yang telah dilakukan oleh Liang dan Farh (2008) yang menemukan bahwa *psychological safety* memiliki efek signifikan untuk meningkatkan dan mempertahankan adanya *voice* dalam kelompok. Bahkan dalam hal ini kelompok akan lebih sering menyatakan ide, mengakui kesalahan, meminta pertolongan, atau meminta saran jika mereka merasa bahwa hal tersebut aman dilakukan. *Psychological*

safety membantu anggota dalam mengekspresikan pemikiran atau masalah secara langsung dengan cara mengurangi kekhawatiran akan *social judgment* (Liang & Farh, 2008)

Psychological safety yang rendah dapat menghambat tercapainya tujuan dan fungsi dari organisasi. Hal tersebut juga akan mempengaruhi daya interaksi antar pegawai. Karena efek dari rasa keamanan psikologis tidak dapat terpisah dari adanya interaksi satu sama lain salah satunya berkaitan dengan *knowledge sharing*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dkk (2021) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara *psychological safety* dengan *knowledge sharing*. Hal ini semakin terlihat bahwa semakin baik *psychological safety* dalam suatu organisasi atau instansi maka semakin baik pula praktek *knowledge sharing* antar pegawai dalam upaya menghasilkan *output* kerja yang maksimal.

Disdukcapil Kebumen telah melakukan upaya salah satunya adalah dengan memperhatikan keamanan psikologis dari masing-masing pegawai. Sehingga pegawai non PNS tidak lagi merasa canggung atau takut akan berekspresi maupun mengeksplor lebih daya inovatif nya dalam rangka mengupayakan hasil kerja yang maksimal. Hasil wawancara yang diperoleh dari penulis mengenai implementasi yang dilakukan oleh Disdukcapil dalam hal ini adalah dengan menjalin kedekatan antar individu atau antar pegawai lalu tidak memberikan suasana stress kerja yang dominan. Salah satunya adalah melaksanakan kegiatan dengan berbagai bentuk seperti olahraga, bekerja sesuai dengan jam kerja, dan menerapkan efek religiusitas yang tinggi. Begitupun dengan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis bahwa 90% menunjukkan pegawai non PNS Disdukcapil merasa memiliki rasa keamanan yang tinggi dibuktikan dengan point pertanyaan berkaitan dengan kebebasan berekspresi dan mengutarakan pendapat kepada sesama rekan kerja maupun kepada atasan. Proses ini akan lebih efektif dan efisien beriringan dengan tingkat *workplace friendship* atau hubungan persahabatan di tempat kerja sehingga tidak ada lagi sekat yang berarti antar individu maupun kelompok.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *knowledge sharing* adalah *workplace friendship*. Menurut fehr (1996), *Workplace friendship* adalah hubungan sukarela, pribadi yang biasanya memberikan bantuan, baik waktu, pekerjaan, ekonomi, dan komunikasi. Pertemanan di tempat kerja memang sangat berdampak baik jika pertemanan dalam skala yang baik dan tidak membedakan satu sama lainnya. Mayoritas karyawan bekerja bersama-sama dalam jangka waktu yang lama, oleh karena itu dapat memunculkan hubungan yang berkualitas tinggi dalam suatu organisasi.

Melalui hasil wawancara bersama Pegawai Non PNS Disdukcapil Kebumen, menunjukkan bahwa tingkat pertemanan ditempat kerja berlangsung dengan baik melalui rasa saling membangun sikap positif. Pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen juga selalu menjaga pertemanan di tempat kerja mereka bahkan dengan antar divisi/bagian. Dalam lingkungan kerja, mereka saling memberikan energy positif. Hal tersebut secara tidak langsung dapat mengurangi stress kerja serta beban kerja yang kerap dirasakan oleh pegawai. Pertemanan dalam sebuah organisasi yang memiliki periode cukup lama, tentunya akan lebih mudah membangun pertemanan yang baik dalam organisasi. Terlihat saat pegawai pelayanan di bidang Pelayanan Pendaftaran Penduduk mengalami pelayanan yang begitu menumpuk terdapat pegawai lain yang membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Faktor lain sebagai pengaruh adanya *knowledge sharing* adalah *ethical leadership* yang hadir menjadi aspek dalam memengaruhi adanya keberhasilan *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan penelitian terdahulu oleh Zhichen & Fan (2020) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara *ethical leadership* dengan *knowledge sharing*. Sehingga menghasilkan kesimpulan

semakin memberikan efek positif tingkat *ethical leadership* dalam instansi maka akan semakin baik pula proses pertukaran informasi secara baik, lengkap, dan lancar.

Menurut Rukmana (2007) *ethical leadership* atau kepemimpinan etis adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau kelompok orang untuk mempengaruhi dan menuntun seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. Pemimpin yang memiliki kepribadian etis merupakan suatu harapan bagi semua pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. Pemimpin yang etis dalam sebuah organisasi membuat pegawai memiliki semangat dan motivasi untuk bekerja dengan maksimal, sehingga menumbuhkan interaksi saling berbagi pengalaman maupun berbagi pengetahuan yang baik dalam upaya menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Hasil wawancara dan observasi dengan pegawai Disdukcapil Kebumen berkaitan dengan *ethical leadership* atau kepemimpinan etis yaitu terdapat fenomena bahwa baik Kepala Dinas maupun Kepala Bidang memiliki sikap kepedulian dan perhatian yang baik terhadap bawahannya, serta dalam hal memberikan arahan atau bimbingan kepada pegawai dalam melakukan tugasnya, kepala dinas maupun kepala bidang memberikan contoh untuk melakukan hal-hal yang benar sesuai aturan, melakukan proses tatap muka langsung dan menyempatkan waktu untuk melakukan dialog dengan para pegawai. Hal tersebut dilakukan sebagai bagian dari upaya meminimalisir terjadinya kesalahan dalam lingkungan kerja di Disdukcapil Kebumen.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik dan merasa penting untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Workplace Friendship dan Ethical Leadership terhadap Knowledge Sharing melalui Psychological Safety sebagai Pemediasi (Studi pada Pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen)”**.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dijelaskan di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut **“Bagaimana Pengaruh Workplace Friendship dan Ethical Leadership terhadap Knowledge Sharing melalui Psychological Safety sebagai Pemediasi”** (Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen). Oleh karena itu penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian:

1. Apakah *Workplace Friendship* berpengaruh terhadap *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
2. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
3. Apakah *Workplace Friendship* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
4. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
5. Apakah *Psychological Safety* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
6. Apakah *Workplace Friendship* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?
7. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka dapat dikemukakan tujuan penelitian adalah untuk:

1. Mengetahui bagaimana pengaruh *Workplace Friendship* terhadap *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
2. Mengetahui bagaimana pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh *Workplace Friendship* terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
4. Mengetahui bagaimana pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
5. Mengetahui bagaimana pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Knowledge Sharing* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
6. Mengetahui bagaimana pengaruh *Workplace Friendship* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
7. Mengetahui bagaimana pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* melalui *Psychological Safety* pada pegawai Non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.

Kajian Teori dan Telaah Literatur

Knowledge Sharing

Menurut Van Den Hoof & Rider dalam Tung (2018:99) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses dimana hubungan para individu saling melakukan penukaran pengetahuan, baik pengetahuan *tacit* maupun pengetahuan yang bersifat *ekspisit*, untuk menghasilkan pengetahuan baru. Berikut indikator *knowledge sharing* menurut Huang (2009):

- a. Berbagi hasil kerja
- b. Berbagi metode kerja
- c. Berbagi pengalaman kerja
- d. Berbagi keahlian

Psychological Safety

Kahn (1990) mendefinisikan *psychological safety* sebagai adanya kenyamanan dalam upaya menunjukkan diri tanpa khawatir terhadap persepsi negative orang lain yang dapat berakibat pada *self-image*, status, atau karir. Melalui studi dari Brown dan Leigh (1996) yang meletakkan *psychological safety* sebagai salah satu iklim organisasi sehingga menghasilkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Dukungan manajemen
- b. *Clarity*
- c. *Self-expression*

Workplace Friendship

Berman *et al.*, dalam Hoon dan Chihyung (2007) mengemukakan bahwa persahabatan ditempat kerja atau *workplace friendship* sebagai relasi tempat kerja sukarela yang tidak eksklusif dengan melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik dan berbagai minat dan nilai. Penelitian ini menggunakan indikator-indikator menurut (Nielsen, Steven, dan Gary, 2015), sebagai berikut:

- a. Peluang persahabatan
 - a) Saya memiliki kesempatan untuk mengenal rekan kerja saya
 - b) Saya dapat bekerja dengan rekan kerja saya untuk memecahkan masalah secara kolektif
 - c) Komunikasi antar karyawan didorong oleh organisasi saya
 - d) Pembicaraan informasi ditoleransi oleh organisasi saya selama pekerjaan selesai
- b. Pravelansi persahabatan
 - a) Saya telah membentuk persahabatan yang kuat di tempat kerja
 - b) Saya bersosialisasi dengan rekan kerja di luar tempat kerja
 - c) Saya dapat curhat di tempat kerja
 - d) Saya merasa dapat mempercayai banyak rekan kerja

Ethical Leadership

Menurut Rukmana (2007) menyatakan bahwa *ethical leadership* atau kepemimpinan etis adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok orang dengan memberikan penekanan tertentu terhadap nilai-nilai moral untuk mencapai tujuan bersama. *Ethical leadership* atau kepemimpinan etis mendukung perilaku normatif melalui tindakan, hubungan dan pemberian contoh kepada para bawahannya melalui komunikasi, penguatan dan pengambilan keputusan (Wirawan, 2013). Dalam penelitian ini, *ethical leadership* atau kepemimpinan etis menggunakan indikator menurut Brown *et al.*, (2005) dalam Sumarjaya dan Supartha (2017) sebagai berikut:

- a. Menjaga perasaan orang lain
- b. Memecahkan masalah dengan rendah hati
- c. Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain
- d. Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah
- e. Menyadari kesalahan dan berusaha memperbaiki
- f. Mengedepankan sikap jujur

Metode Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah *workplace friendship* dan *ethical leadership* sebagai variabel bebas (*independent variable*), *knowledge sharing* sebagai variabel terikat (*dependent variable*), dan *psychological safety* sebagai variabel mediasi (*intervening*). Populasi pada penelitian adalah pegawai PNS UPTD Puskesmas Disdukcapil Kebumen yang berstatus non PNS yaotu sebanyak 42 orang dan metode pengambilan sampel menggunakan Teknik *non probability sampling* yaitu sampel jenuh dengan jumlah 42 orang pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara: (1) wawancara; (2) kuesioner; (3) observasi; (4) studi pustaka. Instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang ditunjukkan untuk memperoleh jawaban dari responden. Alat bantu pengolahan data menggunakan *SPSS for windows versi 25.0*. Teknik analisis data dilakukan dengan dua cara yaitu analisis deskriptif dan analisis statistika. Analisis data secara statistika meliputi: (1) Uji Validitas dan Uji Relabilitas; (2) Uji Asumsi Klasik; (3) Uji Hipotesis; (4) Analisis Korelasi; (5) Analisis Jalur; (6) Diagram Jalur; (7) Uji Sobel.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2006:49). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jika hasil r_{hitung} nya lebih besar dari r_{tabel} dan $\alpha < 0,05$ maka dinyatakan valid. Nilai r_{tabel} pada derajat kebebasan $df = n-2$ didapat nilai r_{tabel} sebesar 0,3044. Berikut ini hasil uji validitas untuk kuesioner yang diberikan kepada responden dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Workplace Friendship

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Status
X1.1	0,900	0,3044	0,000	Valid
X1.2	0,906	0,3044	0,000	Valid
X1.3	0,957	0,3044	0,000	Valid
X1.4	0,497	0,3044	0,000	Valid
X1.5	0,902	0,3044	0,000	Valid
X1.6	0,893	0,3044	0,000	Valid
X1.7	0,906	0,3044	0,000	Valid
X1.8	0,963	0,3044	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Ethical Leadership

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Status
X2.1	0,912	0,3044	0,000	Valid
X2.2	0,982	0,3044	0,000	Valid
X2.3	0,982	0,3044	0,000	Valid
X2.4	0,982	0,3044	0,000	Valid
X2.5	0,979	0,3044	0,000	Valid
X2.6	0,939	0,3044	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Psychological Safety

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Status
Y1.1	0,746	0,3044	0,000	Valid
Y1.2	0,865	0,3044	0,000	Valid
Y1.3	0,853	0,3044	0,009	Valid
Y1.4	0,706	0,3044	0,000	Valid
Y1.5	0,865	0,3044	0,000	Valid
Y1.6	0,843	0,3044	0,000	Valid
Y1.7	0,721	0,3044	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Ethical Leadership

Butir	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikansi	Status
Y2.1	0,662	0,3044	0,000	Valid
Y2.2	0,804	0,3044	0,000	Valid
Y2.3	0,744	0,3044	0,000	Valid
Y2.4	0,513	0,3044	0,000	Valid
Y2.5	0,728	0,3044	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang dipakai pada semua variabel dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan ketentuan, jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka variabel tersebut reliabel dan jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	r kritis	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	<i>Workplace Friendship</i>	0,60	0,951	Reliabel
2	<i>Ethical Leadership</i>	0,60	0,982	Reliabel
3	<i>Psychological Safety</i>	0,60	0,902	Reliabel
4	<i>Knowledge Sharing</i>	0,60	0,719	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha lebih dari rtabel atau $\alpha > 0,60$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel dalam kuesioner adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dideteksi dengan melihat besaran VIF (*Variance Inflation Faktor*) dan *Tolerance*. Model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila memiliki nilai VIF ≤ 10 dan mempunyai angka tolerance $\geq 0,10$.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktural I

No	Variabel Bebas	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	<i>Workplace Friendship</i>	0,957	1.045
2	<i>Ethical Leadership</i>	0,957	1.045

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktural II

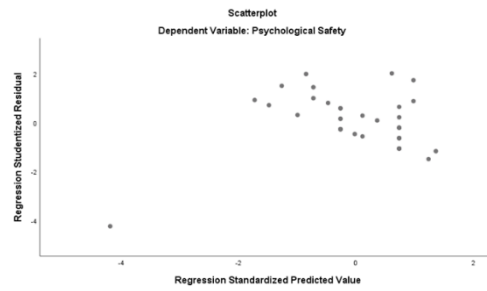
No	Variabel Bebas	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	<i>Workplace Friendship</i>	0,778	1.286
2	<i>Ethical Leadership</i>	0,754	1.327
3	<i>Psychological Safety</i>	0,613	1.630

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

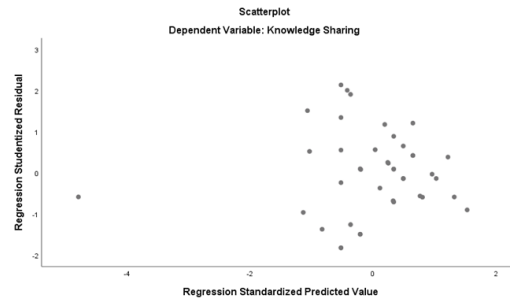
Berdasarkan tabel diatas, analisis dapat dijelaskan bahwa nilai Tolerance diatas 0,01 dan nilai VIF dibawah 10 sehingga model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika terdapat pola yang tidak jelas atau tidak teratur, serta titik-titik menyebar di atas dan juga di bawah angka non (0) pada sumbu Y maka model regresinya dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Substruktural 1)
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Substruktural II)
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan gambar *Scatterplot* di atas dari hasil *output* spss dapat diketahui bahwa tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik ada grafik menyebar di atas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan berkontribusi normal atau tidak. Metode grafik normal plot dengan kriteria bahwa jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:160).

**Tabel 9. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov
 Sub Struktural I**
 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.34117260
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.107
	Negative	-.085
Test Statistic		.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Tabel 10. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Sub Struktural II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.24865136
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.074
	Negative	-.048
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel IV-12 dan tabel IV-13 di atas *output* SPSS tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* untuk tabel IV-12 sebesar $0,200 > 0,05$, tabel IV-13 sebesar $0,200 > 0,05$. Sesuai dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal

Uji Hipotesis

1. Uji Partial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi secara parsial pengaruh model independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dalam model regresi yang sudah dihasilkan. Terdapat pengaruh signifikan apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $< 0,05$. Menentukan t_{tabel} yaitu dengan rumus $df = n - k$ yang dimana untuk substructural I memiliki t_{tabel} yaitu 2,0210. Sedangkan untuk substructural II memiliki t_{tabel} yaitu 2,0226. Hasil analisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Parsial Substruktural I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.751	2.576		3.785	.001
<i>Workplace Friendship</i>	.233	.078	.384	2.995	.005
<i>Ethical Leadership</i>	.453	.140	.416	3.243	.002

a. Dependent Variable: Psychological Safety

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa:

- a. Hubungan *Workplace Friendship* dengan *Psychological Safety*
Hasil uji t pada tabel IV-14 *output* SPSS tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Workplace Friendship* sebesar $0,005 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 2,995 > t_{tabel} 2,0210$. Hasil ini menyatakan bahwa *Workplace Friendship* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.
- b. Hubungan *Ethical Leadership* dengan *Psychological Safety*
Hasil uji t pada tabel IV-14 *output* SPSS tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Ethical Leadership* sebesar $0,002 < 0,05$ dan hasil

perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 3,243 > t_{tabel} 2,0210$. Hasil ini menyatakan bahwa *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Safety* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Tabel 12. Hasil Uji Parsial Substruktural II
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.663	1.628		.407	.686
Workplace Friendship	.198	.047	.438	4.258	.000
Ethical Leadership	.189	.085	.233	2.223	.032
Psychological Safety	.289	.087	.387	3.337	.002

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa:

- a. Hubungan *Workplace Friendship* dengan *Knowledge Sharing*
Hasil uji t pada tabel IV-15 *output* SPSS tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Workplace Friendship* sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 4,258 > t_{tabel} 2,0226$. Hasil ini menyatakan bahwa *Workplace Friendship* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.
- b. Hubungan *Ethical Leadership* dengan *Knowledge Sharing*
Hasil uji t pada tabel IV-14 *output* SPSS tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Ethical Leadership* sebesar $0,032 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 2,223 > t_{tabel} 2,0226$. Hasil ini menyatakan bahwa *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.
- c. Hubungan *Psychological Safety* dengan *Knowledge Sharing*
Hasil uji t pada tabel IV-14 *output* SPSS tersebut, menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *Psychological Safety* sebesar $0,002 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka $t_{hitung} 3,337 > t_{tabel} 2,0226$. Hasil ini menyatakan bahwa *Psychological Safety* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

2. Koefisien Determinasi

Ghozali (2011:97) mengemukakan bahwa koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 13. Hasil uji Koefisien Determinasi Substruktural I
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.622a	.387	.355	2.40045

a. Predictors: (Constant), Ethical Leadership, Workplace Friendship
b. Dependent Variable: Psychological Safety
Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel *output* SPSS tersebut, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R²* persamaan I sebesar 0,355% artinya 35,5% variabel *Psychological Safety* dapat dijelaskan oleh variabel *Workplace Friendship* dan *Ethical Leadership*, sedangkan sisanya 64,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 14. Hasil uji Koefisien Determinasi Substruktural II
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829a	.687	.662	1.29700

a. Predictors: (Constant), Psychological Safety, Workplace Friendship, Ethical Leadership

b. Dependent Variable: Knowledge Sharing

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel output SPSS tersebut, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Adjusted R² persamaan II sebesar 0,662 artinya 66,2% variabel Knowledge Sharing dapat dijelaskan oleh variabel Workplace Friendship, Ethical Leadership, dan Psychological Safety sedangkan sisanya 33,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Adapun untuk mengetahui besaran korelasi dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 15. Hasil Uji Korelasi
Correlations

		Workplace Friendship	Ethical Leadership
Workplace Friendship	Pearson Correlation	1	.208
	Sig. (2-tailed)		.186
	N	42	42
Ethical Leadership	Pearson Correlation	.208	1
	Sig. (2-tailed)	.186	
	N	42	42

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel output SPSS tersebut, nilai korelasi Workplace Friendship (X1) dan Ethical Leadership (X2) sebesar 0,208 dan angka signifikansi 0,186 < 0,5, artinya variabel Workplace Friendship (X1) dan Ethical Leadership (X2) memiliki korelasi yang lemah.

Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan suatu metode penelitian yang utamanya digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

Koefisien Jalur

Substruktural I

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Jalur Substruktural I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	9.751	2.576		
Workplace Friendship	.233	.078	.384	2.995	.005
Ethical Leadership	.453	.140	.416	3.243	.002

a. Dependent Variable: Psychological Safety

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil *output coefficients* pada kolom *standardized coefficients beta* maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,387} = 0,782$$

$$Y_1 = 0,384 X_1 + 0,416 X_2 + 0,782$$

Nilai-nilai P_1 , P_2 dan ϵ_1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi variabel workplace friendship (P_1) = 0,384
Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,050 menunjukkan bahwa dengan adanya workplace friendship akan meningkatkan psychological safety sebesar 0,384. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien regresi X_1 berarti psychological safety akan meningkat.
- b. Koefisien regresi variabel ethical leadership (P_2) = 0,416
Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,416 menunjukkan bahwa dengan adanya ethical leadership akan meningkatkan psychological safety sebesar 0,143. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien regresi X_2 berarti psychological safety akan meningkat.
- c. Nilai residu (ϵ_1) = 0,782
Nilai residu sebesar 0,782 menunjukkan psychological safety yang tidak dapat dijelaskan oleh workplace friendship (X_1) dan ethical leadership (X_2) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

Substruktural II

Tabel 17. Hasil Uji Koefisien Jalur Substruktural II

Model	Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	.663	1.628		
Workplace Friendship	.198	.047	.438	4.258	.000
Ethical Leadership	.189	.085	.233	2.223	.032
Psychological Safety	.289	.087	.387	3.337	.002

a. Dependent Variable: Knowledge Sharing

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil *output coefficients* pada kolom *standardized coefficients beta* maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1 + \epsilon_2$$

$$\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,687} = 0,559$$

$$Y_2 = 0,387 Y_1 + 0,438 X_1 + 0,233 X_2 + 0,559$$

Nilai-nilai P_1 , P_2 dan ϵ_1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Koefisien regresi variabel workplace friendship (P_1) = 0,438
Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,115 menunjukkan bahwa dengan adanya workplace friendship akan meningkatkan knowledge sharing sebesar 0,438. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien regresi X_1 berarti knowledge sharing akan semakin meningkat.
- b. Koefisien regresi variabel ethical leadership (P_2) = 0,233
Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,317 menunjukkan bahwa dengan adanya ethical leadership akan meningkatkan knowledge sharing sebesar 0,233. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien regresi X_2 berarti knowledge sharing akan semakin meningkat.
- c. Koefisien regresi variabel psychological safety (P_3) = 0,387
Koefisien regresi untuk Y_1 sebesar 0,416 menunjukkan bahwa dengan adanya psychological safety akan meningkatkan knowledge sharing sebesar 0,387. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien regresi Y_1 berarti knowledge sharing akan semakin meningkat.

d. Nilai residu (ϵ_2) = 0,559

Nilai residu sebesar 0,559 menunjukkan knowledge sharing yang tidak dapat dijelaskan oleh workplace friendship (X1), ethical leadership (X2) dan psychological safety (Y1) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

Perhitungan pengaruh antar variabel

Pengaruh Langsung (Direct Effect)

- $X_1 \rightarrow Y_1 = 0,384$
- $X_2 \rightarrow Y_1 = 0,416$
- $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,438$
- $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,233$
- $Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,387$

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

- $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,384 \times 0,387 = 0,1486$
- $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,416 \times 0,387 = 0,1609$

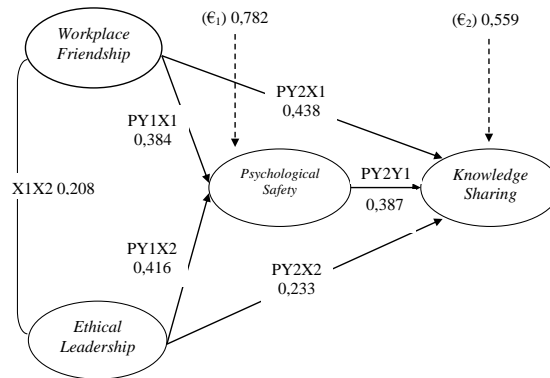
Pengaruh Total (Total Effect)

- $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,438$
- $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,233$
- $Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,387$
- $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,384 + 0,1486 = 0,5326$
- $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,416 + 0,1609 = 0,5769$

Diagram Jalur

Hasil analisis jalur yang dapat digunakan untuk menggambarkan diagram jalur yang dikembangkan dalam model penelitian ini, sebagai berikut:

Diagram Jalur



Gambar 3. Diagram Jalur
 Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Uji Sobel

Uji sobel dilakukan dengan cra menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) melalui variabel mediasi (M).

Tabel 18. Hasil Uji Sobel Persamaan I

Test Statistic	Standar Error	P-value
3,30053506	0,04502543	0,00096501

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Hasil uji sobel struktural I menunjukkan p-value atau signifikansi $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel workplace friendship berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap variabel *knowledge sharing* melalui variabel *psychological safety*. Artinya, variabel *workplace friendship* berfungsi sebagai pemediasi dalam struktural I.

Tabel 19. Hasil Uji Sobel Persamaan II

Test Statistic	Standar Error	P-value
2,47086149	0,06515622	0,0134788

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Hasil uji sobel struktural II menunjukkan p-value atau signifikansi $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *ethical leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *knowledge sharing* melalui variabel *psychological safety*. Artinya, variabel *ethical leadership* berfungsi sebagai pemediasi dalam struktural II.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *workplace friendship* dan *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety* sebagai pemediasi pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen. Berdasarkan hasil olah data analisis kuantitatif yang telah dilakukan, penulis memberikan pembahasan terhadap penelitian ini sebagai berikut:

Pengaruh *workplace friendship* terhadap *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengajuan hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *psychological safety*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh $t_{hitung} \text{ sebesar } 2,995 > t_{tabel} \text{ } 2,0210$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa *workplace friendship* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *psychological safety* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Bagi pegawai semakin baik *workplace friendship* maka akan semakin tinggi pula tingkat *psychological safety*. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ho Lee dkk (2020), bahwa *workplace friendship* memiliki hubungan yang signifikan dengan *psychological safety*.

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengajuan hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh *ethical leadership* terhadap *psychological safety*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh $t_{hitung} \text{ } 3,243 > t_{tabel} \text{ } 2,0210$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *psychological safety* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Semakin baik *ethical leadership* maka semakin tinggi tingkat *psychological safety* pada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Talib dkk (2019), hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *psychological safety*.

Pengaruh *workplace friendship* terhadap *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengajuan hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh $t_{hitung} \text{ } 4,258 > t_{tabel} \text{ } 2,0226$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Semakin baik *workplace friendship* di dalam instansi maka semakin tinggi *knowledge sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Helmy (2020), bahwa pengaruh *workplace friendship* terhadap *knowledge sharing* positif dan signifikan.

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengajuan hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh $t_{hitung} 2,223 > t_{tabel} 2,0226$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,032 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Semakin baik *ethical leadership* maka semakin tinggi *knowledge sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Xia Zhichen, dan Yang, Fan (2020), hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh *psychological safety* terhadap *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengajuan hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh *psychological safety* terhadap *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil uji t diperoleh $t_{hitung} 3,337 > t_{tabel} 2,0226$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini menyatakan bahwa *psychological safety* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.

Bagi pegawai semakin tinggi *psychological safety* maka semakin baik *knowledge sharing*. Pengaruh *psychological safety* yang positif mengidentifikasi bahwa pegawai Non PNS Disdukcapil Kebumen selalu menyampaikan suatu permasalahan pekerjaan dan membahas secara bersama, pegawai juga merasakan pekerjaannya mendapatkan penghargaan antar sesama pegawai sehingga dapat mengantisipasi adanya praktek diskriminasi dan *bullying* dalam lingkungan kerja, serta merasakan keamanan secara psikologis dalam mengekspresikan pendapatnya baik di situasi formal maupun informal. Sehingga dengan terciptanya tingkat *psychological safety* tersebut mendorong adanya tingkat *knowledge sharing* dengan selalu berbagi hasil kerja, metode, dan juga pengalaman-pengalaman yang telah didapatkan, tidak hanya itu berbagi keahlian mengenai pekerjaan pun dilakukan oleh sesama pegawai. Dari kegiatan *knowledge sharing* tersebut, maka akan meningkatkan pengetahuan pegawai khususnya non PNS Disdukcapil Kebumen. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novitasari, dkk (2021), hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *psychological safety* terhadap *knowledge sharing*.

Pengaruh *workpace friendship* terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety*. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *workplace friendship* memiliki pengaruh langsung sebesar 0,438, sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,384 \times 0,387 = 0,1486$. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian dengan hasil 0,1486 signifikan atau tidak, diuji dengan sobel test dan hasil signifikansi atau p-value sebesar $0,00 < 0,05$. Artinya parameter *psychological safety* signifikan sebagai pemediasi. Dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel *workplace friendship* terhadap *knowledge sharing* dengan *psychological safety* sebagai pemediasi diterima.

Psychological safety signifikan dalam memediasi hubungan antara *workplace friendship* dengan *knowledge sharing*. Artinya, hubungan antara *workplace friendship* dengan *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen didorong karena adanya *psychological safety*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Carmeli (2008). Penelitian ini menyatakan bahwa *psychological safety* signifikan sebagai pemediasi antara *workplace friendship* dengan *knowledge sharing*.

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen

Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan untuk mengetahui pengaruh *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing* melalui *psychological safety*. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh langsung sebesar 0,233, sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,416 \times 0,387 = 0,1609$. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian dengan hasil 0,1069 signifikan atau tidak, diuji dengan sobel test dan hasil signifikansi atau p-value sebesar $0,01 < 0,05$. Artinya parameter *psychological safety* signifikan sebagai pemediasi. Dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel *ethical leadership* terhadap *knowledge sharing* dengan *psychological safety* sebagai pemediasi diterima.

Psychological safety signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership* dengan *knowledge sharing*. Artinya, hubungan antara *ethical leadership* dengan *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen didorong karena adanya *psychological safety*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novitasari, dkk (2021). Penelitian ini menyatakan bahwa *knowledge sharing* signifikan sebagai pemediasi antara *ethical leadership* dengan *knowledge sharing*.

Penutup dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen, maka dapat disimpulkan uraian sebagai berikut:

1. Variabel *workplace friendship* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*. Artinya apabila semakin baik *workplace friendship* yang dimiliki pegawai maka semakin tinggi pula *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
2. Variabel *ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*. Artinya semakin baik *ethical leadership* maka semakin tinggi pula *psychological safety* yang terlaksana antar pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
3. Variabel *workplace friendship* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Artinya semakin baik *workplace friendship* maka semakin tinggi pula *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
4. Variabel *ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Artinya semakin baik *ethical leadership* dalam suatu instansi maka semakin tinggi *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.

5. Variabel *psychological safety* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Artinya semakin tinggi *psychological safety* maka semakin baik pula tingkat aktivitas *knowledge sharing* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
6. Variabel *psychological safety* mampu secara signifikan untuk menjadi mediasi antara *workplace friendship* dengan *knowledge sharing*. Artinya ketika *workplace friendship* baik maka berdampak baik juga terhadap *knowledge sharing* pegawainya dengan melalui *psychological safety* pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.
7. Variabel *psychological safety* mampu secara signifikan untuk menjadi mediasi antara *ethical leadership* dengan *knowledge sharing*. Artinya ketika *ethical leadership* baik maka berdampak baik juga terhadap *knowledge sharing* pegawainya dengan melalui *psychological safety* pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen.

Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei (*cross sectional*) pada pegawai non PNS Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kebumen. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan eksperimen atau *longitudinal* supaya lebih jelas menggambarkan korelasi atau hubungan antar variabel yang representatif.
2. Adanya keterbatasan penelitian dalam proses pengumpulan data menggunakan kuesioner yaitu tidak bisa bertemu langsung dengan responden dalam satu waktu, sehingga memakan waktu yang cukup lama dalam proses pengumpulan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dalam mendampingi responden secara langsung untuk memberikan pemahaman dan pengarahan mengenai maksud dari isi pernyataan kuesioner.

Implikasi

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat dirumuskan implikasi praktis dalam penelitian ini adalah:

- a. Pentingnya pegawai untuk saling memberikan dukungan satu sama lain dalam upaya menyatukan persepsi arah, strategi atau upaya yang harus dilakukan instansi untuk mencapai tujuan bersama. Terciptanya dukungan sehat tersebut tidak terlepas dari tingkat *workplace friendship* antar pegawai. Pegawai Non PNS Disdukcapil Kebumen telah memiliki hubungan emosional yang sangat kuat terbukti dengan dibentuknya lingkungan persahabatan kerja yang baik dan terjaganya komunikasi dalam memecahkan suatu masalah. Pegawai juga tidak mengalami adanya batasan untuk saling mengungkapkan perasaan sehingga terciptanya rasa saling percaya antar pegawai. Sebagai upaya untuk terus mempertahankan kondisi lingkungan kerja yang positif, pemimpin dapat menciptakan suasana baru supaya hubungan komunikasi secara informal juga dapat dilaksanakan dengan baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan kegiatan bersama seperti olahraga bersama dan *family gathering*. Sehingga pegawai memiliki kesempatan untuk saling mengenal satu sama lain. Harapannya akan saling merasa dihargai karena telah jauh lebih dekat dan mengenal bakat serta kemampuan yang dimiliki.

- b. *Ethical leadership* pada Disdukcapil Kebumen terjadi atas dasar keinginan pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala dinas berdasarkan upaya nya untuk memberikan pembinaan dan pengarahan yang baik kepada pegawai. Mengingat koordinasi dalam suatu organisasi khususnya mengenai pekerjaan merupakan hal yang penting, untuk itu perlunya pemimpin memiliki rasa yang terbuka dan dapat menjaga perasaan yang lebih kepada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, untuk mencapai keberhasilan dalam membangun koordinasi, hubungan secara vertikal yang terbangun antara pemimpin dengan pegawai haruslah kuat. Pemimpin harus mengetahui karakter masing-masing pegawai, memahami uraian kerja atau *job description* pegawai, dan juga menjalin hubungan yang harmonis dengan pegawai. Hal ini dapat diantisipasi apabila pemimpin dapat meluangkan waktu istirahat bersama pegawai untuk saling bertukar pikiran selepas penat dan diluar jam kerja.
- c. *Psychological safety* pada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen memberikan efek yang positif dalam menciptakan suasana kerja yang sehat serta dan saling memberikan dukungan satu sama lain. Selain itu hal penting lainnya adalah dapat memberikan ruang bentuk kepercayaan khususnya kepada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen agar mereka selalu merasa yakin dengan kemampuan dan bakat yang dimiliki saat turut berkontribusi demi tercapainya tujuan bersama. Bentuk kepercayaan lain juga dapat didukung dengan pemberian apresiasi dan penghargaan terhadap pegawai agar tercipta rasa bangga menjadi bagian dari Disdukcapil Kebumen. Sebagian besar uraian kerja non PNS adalah sebagai operator dimana hal tersebut sangat membutuhkan adanya kemampuan disamping itu juga suatu bentuk pengakuan yang dapat meningkatkan *psychological safety*. Bentuk apresiasi tersebut dapat berupa suatu bentuk hasil penilaian positif kepada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen.
- d. *Knowledge sharing* pada pegawai non PNS Disdukcapil Kebumen salah satunya terjadi karena pegawai melakukan berbagi hasil pekerjaan secara efektif. Pegawai dapat melakukan kegiatan *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan ini dengan cara lain seperti melihat kondisi era digital saat ini dan menyinkronkan dengan kegiatan berbagi pengetahuan tersebut. Kegiatan *knowledge sharing* dapat dilakukan menggunakan media digital. Pengetahuan-pengetahuan yang akan disampaikan dapat menggunakan media sosial yang kerap dipakai oleh pegawai seperti bentuk video, pdf, poster atau dalam bentuk konten menarik lainnya.

Implikasi Teoritis

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat *workplace friendsjip* dalam instansi maka semakin kuat *psychological safety* pada Disdukcapil Kebumen. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Ho Lee, dkk (2020).
- b. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership* dalam instansi maka akan berdampak baik pada tingkat *psychological safety* pada Disdukcapil Kebumen. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Talib (2019).
- c. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *workplace friendship* dalam instansi maka semakin baik pula tingkat *knowledge sharing* pada Disdukcapil Kebumen. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Helmy (2020).
- d. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership* maka akan berdampak baik pada *knowledge sharing* pada Disdukcapil Kebumen. Dengan demikian

penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Talib (2019) Xia dan Yang (2020).

- e. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *psychological safety* yang terjadi maka semakin baik *knowledge sharing* pada Disdukcapil Kebumen. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Novitasari, dkk (2021).
- f. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *workplace friendship* maka berdampak baik pula *knowledge sharing* melalui dorongan *psychological safety* sebagai pemediasi. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Carmeli dan Gittell (2008).
- g. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership* maka semakin baik *knowledge sharing* melalui dorongan *psychological safety* sebagai pemediasi. Dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan pada hasil penelitian Novitasari (2021).

Referensi

- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Teknik Pendekatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology, 81*(4), 358.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(6), 709-729.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies, 40*(6), 1419-1452.
- Ghazali, I. (2009). *Aplikasi Analisis multivariate dengan Program SPSS, cet. IV Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25, Edisi Kesembilan. Semarang: Penerbit Undip*.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Setyawati, H. A. (2020). Fostering Frontline Employees' Innovative Service Behavior: The Role of Workplace Friendship and Knowledge Sharing Process. *Organizacija, 53*(3), 185-197.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences, 34*(4), 741-770.
- Huang, C. C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation, 29*(11), 786-797.
- Imam, G. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- Imam, G. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 68.
- Jonathan, S. (2005). Teori dan Praktik Riset Pemasaran dengan SPSS. Yogyakarta: Andi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Lee, J. J., & Ok Ph D, C. (2011). Effects of workplace friendship on employee job satisfaction, organizational citizenship behavior, turnover intention, absenteeism, and task performance.
- Lee, K. H., Hyun, S. S., Park, H., & Kim, K. (2020). The antecedents and consequences of psychological safety in airline firms: focusing on high-quality interpersonal relationships. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2187.
- Lumbantobing, P. (2011). Manajemen knowledge sharing berbasis komunitas. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human resource management: Manajemen sumber daya manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Meylasari, U. S., & Qamari, I. N. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi knowledge sharing dalam implementasi e learning. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 238-263.
- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015, April). A review on psychological safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables. In *2015 International Conference on Social Science and Technology Education* (pp. 433-440). Atlantis Press.
- Mujiati, N. W. (2013). *Pengelolaan SDM untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Muri, Y. (2014). Metode penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan. Jakarta: Kencana.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Novitasari, D., Asbari, M., Putra, F., Kumoro, D. F. C., & Fikri, M. A. A. (2021). Tacit Knowledge Sharing di Sekolah Islam: Analisis Kepemimpinan dan Iklim Keamanan Psikologis. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 138-162.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-52.
- Schein, E., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: JohnWiley and Sons. Inc.
- Siagian, D., & Sugiarto, S. (2006). Metode Statistika. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, M. (2008). Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, M. (2008). Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

- Sumarjaya, M. B., & Supartha, I. W. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis, Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Di Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(4), 248766.
- Sutrisno, H. (2004). Penelitian Research. *Yogyakarta: BPEE*.
- Talib, M., Bibi, Z., & Zaman, N. U. (2019). Mediating Effect of Psychological Safety on the relationship between Ethical Leadership and Employee's Work Passion: Case Study of HEI's of Baluchistan, Quetta. *J. Manag. Sci*, 14, 192-202.
- Ting, S. C., & Ho, M. H. (2017). The influence of workplace friendship, job involvement, and organizational identification on job performance: administrative staffs of private science and technology universities in south Taiwan as an example. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(6), 46-57.
- Triana, A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.
- Widiarti, N. L. P. D., & Dewi, A. S. K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6345-6372.
- Wilson, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama. *Penerbit: Erlangga, Jakarta*.
- Wirawan, K. (2013). *Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. *PT RjaGrafindo Persada. Jakarta*.
- Wirawan, N. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Xia, Z., & Yang, F. (2020). Ethical leadership and knowledge sharing: the impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness. *Frontiers in Psychology*, 3068.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. *Nas Media Pustaka*.