

PENGARUH *EMPLOYEE VOICE* DAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* MELALUI *ANALYSIS PARALYSIS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Dheni Prasetyo, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60234.

e-mail: dheni.prast@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of employee voice and psychological safety on innovative work behavior through analysis paralysis as a mediating variable among employees of customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. Hypothesis testing was conducted through bootstrapping with 500 subsamples. The results show that employee voice and psychological safety have negative and significant effects on analysis paralysis. Analysis paralysis has a negative and significant effect on innovative work behavior. Employee voice and psychological safety have positive and significant effects on innovative work behavior. Analysis paralysis partially mediates the effects of employee voice and psychological safety on innovative work behavior. These findings indicate that employees' innovative behavior can be strengthened by providing greater opportunities to express ideas, fostering psychological safety, and reducing excessive analysis in decision-making.

Keywords: *Employee Voice, Psychological Safety, Analysis Paralysis, Innovative Work Behavior.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee voice* dan *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares menggunakan SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping sebanyak 500 subsamples. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee voice* dan *psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *analysis paralysis*. *Analysis paralysis* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. *Employee voice* dan *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. *Analysis paralysis* terbukti memediasi secara parsial pengaruh *employee voice* dan *psychological safety*

terhadap *innovative work behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif pegawai dapat ditingkatkan melalui penguatan ruang penyampaian pendapat, penciptaan rasa aman psikologis, serta pengurangan kecenderungan analisis berlebihan dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: *Employee Voice, Psychological Safety, Analysis Paralysis, Innovative Work Behavior.*

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik saat ini menghadapi tuntutan yang semakin kompleks seiring dengan perubahan regulasi, perkembangan teknologi informasi, peningkatan ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan, serta kebutuhan organisasi untuk bekerja secara lebih adaptif dan responsif. Dalam konteks Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), tuntutan tersebut semakin penting karena DJBC memiliki peran strategis dalam bidang pengawasan, pelayanan, fasilitasi perdagangan, penegakan hukum, serta optimalisasi penerimaan negara. Kondisi tersebut menuntut pegawai tidak hanya mampu menjalankan tugas berdasarkan prosedur formal, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menyampaikan gagasan perbaikan, dan menerapkan cara kerja baru yang lebih efektif. Oleh karena itu, *Innovative work behavior* menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas organisasi publik.

Innovative work behavior merupakan perilaku pegawai dalam menciptakan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaan, unit kerja, maupun organisasi. Dalam organisasi publik, perilaku inovatif dibutuhkan untuk mendorong pelayanan yang lebih cepat, transparan, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Srirahayu et al. (2023) menjelaskan bahwa *Innovative work behavior* pada organisasi publik dipengaruhi oleh faktor personal, hubungan kerja, dan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi pegawai tidak hanya bergantung pada kreativitas individu, tetapi juga pada lingkungan kerja yang memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan dan mengambil peran aktif dalam perbaikan organisasi. Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, perilaku inovatif menjadi relevan karena pegawai bekerja dalam lingkungan yang menuntut ketelitian, kepatuhan terhadap regulasi, koordinasi lintas fungsi, serta kemampuan merespons perubahan kebijakan dan teknologi.

Salah satu faktor yang dapat mendorong *Innovative work behavior* adalah *employee voice*. *Employee voice* merupakan perilaku pegawai dalam menyampaikan ide, pendapat, saran, kritik, atau perhatian terhadap isu kerja yang bertujuan membantu organisasi menjadi lebih efektif (Morrison, 2014). Pegawai yang berada dekat dengan aktivitas kerja sehari-hari sering kali memiliki pengetahuan langsung mengenai hambatan, risiko, dan peluang perbaikan. Ketika pegawai memiliki keberanian untuk menyampaikan gagasan secara konstruktif, organisasi dapat memperoleh informasi yang lebih kaya untuk memperbaiki proses kerja. Lin (2023) menunjukkan bahwa *Employee voice* berperan dalam mendorong *Innovative work behavior* karena pegawai yang menyuarakan ide cenderung lebih terlibat dalam proses perubahan organisasi. Noerchoidah et al. (2025) juga menegaskan bahwa *Employee voice* berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam inovasi dan perbaikan organisasi.

Selain *employee voice*, *Psychological safety* juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja inovatif. *Psychological safety* merupakan kondisi ketika pegawai merasa aman untuk menyampaikan pendapat, bertanya, mengakui kesalahan, meminta bantuan, dan mencoba pendekatan kerja baru tanpa rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal yang negatif. Edmondson (1999) menjelaskan bahwa *Psychological safety*

merupakan keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam pekerjaan yang menuntut pembelajaran dan inovasi, rasa aman psikologis menjadi penting karena pegawai tidak akan mudah menyampaikan ide atau mencoba cara baru apabila merasa takut dipermalukan, disalahkan, atau dinilai negatif. Edmondson dan Bransby (2023) menegaskan bahwa *Psychological safety* semakin relevan dalam lingkungan kerja modern yang penuh ketidakpastian dan membutuhkan pembelajaran berkelanjutan.

Namun, *Employee voice* dan *Psychological safety* tidak selalu secara langsung menghasilkan *innovative work behavior*. Dalam praktik organisasi, pegawai sering menghadapi banyak informasi, alternatif keputusan, prosedur, dan pertimbangan risiko sebelum menjalankan suatu ide. Kondisi tersebut dapat memunculkan *Analysis paralysis*, yaitu keadaan ketika individu terlalu lama menganalisis informasi atau mempertimbangkan berbagai alternatif sehingga keputusan dan tindakan menjadi tertunda. ISACA (2024) menjelaskan bahwa *Analysis paralysis* dapat menghambat pengambilan keputusan karena individu terlalu lama mempertimbangkan informasi, pilihan, dan risiko sebelum bertindak. Reale et al. (2023) juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko tinggi menjadi semakin menantang karena adanya tekanan waktu, ketidakpastian, dan dinamika lingkungan keputusan. Dalam konteks DJBC, kondisi ini penting dikaji karena pekerjaan pegawai menuntut ketelitian, kepatuhan regulasi, dan akuntabilitas, tetapi kehati-hatian yang berlebihan dapat menghambat implementasi ide baru.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara *employee voice*, *Psychological safety*, dan *innovative work behavior*. Miao et al. (2020) menunjukkan bahwa *Employee voice* dan *Psychological safety* memiliki peran penting dalam menjelaskan perilaku inovatif pegawai. Lin (2023) menemukan bahwa *Employee voice* menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan *innovative work behavior*. Sementara itu, Yusuf dan Hadi (2023) menunjukkan bahwa *Psychological safety* dapat mendorong *Innovative work behavior* karena pegawai yang merasa aman secara psikologis lebih mampu menyampaikan ide dan melakukan tindakan inovatif. Meskipun demikian, penelitian yang menguji *Employee voice* dan *Psychological safety* secara bersamaan terhadap *Innovative work behavior* melalui *Analysis paralysis* sebagai variabel mediasi masih terbatas, terutama pada organisasi sektor publik yang memiliki karakter birokratis, regulatif, dan menuntut akurasi tinggi seperti DJBC.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang menempatkan *Analysis paralysis* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *employee voice*, *Psychological safety*, dan *innovative work behavior*. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan *Employee voice* dan *Psychological safety* sebagai faktor pendorong langsung perilaku inovatif. Padahal, dalam organisasi yang menekankan regulasi, ketelitian, dan akuntabilitas, perilaku inovatif tidak hanya ditentukan oleh keberanian pegawai untuk menyampaikan ide dan rasa aman psikologis, tetapi juga oleh kemampuan pegawai untuk menghindari kelambanan keputusan akibat analisis yang berlebihan. Dengan demikian, *Analysis paralysis* perlu dikaji sebagai hambatan kognitif yang dapat menjelaskan mengapa ide atau gagasan pegawai belum tentu berkembang menjadi tindakan inovatif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee voice* dan *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior* melalui *Analysis paralysis* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya mengenai perilaku inovatif pegawai sektor publik. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam membangun ruang komunikasi yang lebih

terbuka, menciptakan rasa aman psikologis, mengurangi hambatan pengambilan keputusan, serta mendorong pegawai untuk lebih aktif menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif dalam pekerjaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources Theory dan Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Theory* sebagai dasar dalam menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, hambatan kognitif, dan perilaku kerja pegawai. Demerouti et al. (2001) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi secara berkelanjutan, sedangkan *job resources* merupakan aspek pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendukung pengembangan diri. Dalam penelitian ini, *employee voice* dan *Psychological safety* diposisikan sebagai sumber daya kerja yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan, sedangkan *Analysis paralysis* dipahami sebagai hambatan kognitif yang dapat menghambat pegawai dalam mengubah ide menjadi tindakan inovatif.

Selain *Job Demands-Resources Theory*, penelitian ini juga didukung oleh *Social Exchange Theory*. Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi dibangun melalui prinsip timbal balik. Pegawai yang merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, dihargai, dan merasa aman secara psikologis cenderung membalas perlakuan positif tersebut melalui perilaku kerja yang konstruktif. Dalam konteks penelitian ini, *employee voice* dan *Psychological safety* dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan *Innovative work behavior* karena pegawai merasa memiliki hubungan kerja yang positif dengan organisasi. Dengan demikian, kedua teori tersebut menjadi dasar dalam menjelaskan pengaruh *employee voice* dan *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior* melalui *Analysis paralysis*.

Employee voice

Employee voice merupakan perilaku pegawai dalam menyampaikan ide, pendapat, saran, kritik, atau informasi yang bertujuan untuk memperbaiki proses kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi. Morrison (2014) menjelaskan bahwa *employee voice* berkaitan dengan keputusan pegawai untuk menyampaikan informasi, gagasan, atau perhatian mengenai isu-isu kerja yang dapat membantu organisasi menjadi lebih efektif. *Employee voice* tidak hanya menggambarkan keberanian pegawai untuk berbicara, tetapi juga menunjukkan partisipasi aktif pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap perbaikan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, *employee voice* menjadi penting karena pegawai yang berada dekat dengan aktivitas kerja sehari-hari sering memiliki pengetahuan langsung mengenai hambatan, risiko, dan peluang perbaikan. Pegawai yang memiliki *employee voice* tinggi cenderung berani menyampaikan gagasan, memberikan masukan, mengkritisi prosedur yang kurang efektif, serta menawarkan solusi terhadap permasalahan kerja. Liang et al. (2012) membagi *employee voice* ke dalam dua dimensi utama, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*. *Promotive voice* berkaitan dengan penyampaian ide atau saran untuk meningkatkan fungsi organisasi, sedangkan *prohibitive voice* berkaitan dengan penyampaian perhatian atau kritik terhadap praktik kerja yang berpotensi merugikan organisasi.

Employee voice juga berkaitan dengan perilaku inovatif karena inovasi sering kali berawal dari keberanian pegawai dalam menyampaikan gagasan. Lin (2023) menunjukkan bahwa *employee voice* dapat menjadi mekanisme penting dalam mendorong *Innovative work behavior* karena pegawai yang menyuarakan ide cenderung lebih terlibat dalam proses perbaikan organisasi. Noerchoidah et al. (2025) juga menjelaskan bahwa *employee voice* memiliki peran penting dalam mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam inovasi dan perubahan organisasi. Dengan demikian, *employee voice* dalam penelitian ini dipahami sebagai perilaku pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I dalam menyampaikan ide, saran, kritik, perhatian terhadap risiko, serta solusi perbaikan kerja.

Psychological safety

Psychological safety merupakan kondisi ketika pegawai merasa aman untuk menyampaikan pendapat, bertanya, mengakui kesalahan, meminta bantuan, dan mencoba pendekatan kerja baru tanpa rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal yang negatif. Edmondson (1999) menjelaskan bahwa *Psychological safety* adalah keyakinan bersama dalam suatu tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Risiko interpersonal tersebut dapat berupa menyampaikan ide yang berbeda, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, atau memberikan kritik terhadap proses kerja.

Psychological safety menjadi penting dalam organisasi yang membutuhkan pembelajaran dan inovasi. Pegawai tidak akan mudah menyampaikan ide baru apabila merasa pendapatnya akan ditolak, dipermalukan, atau dianggap mengganggu. Edmondson dan Lei (2014) menjelaskan bahwa *Psychological safety* berperan dalam mendorong pembelajaran, komunikasi terbuka, dan keterlibatan pegawai karena individu merasa lebih aman untuk berbicara. Dalam konteks ini, *Psychological safety* tidak berarti menurunkan standar kerja, tetapi menciptakan lingkungan yang memungkinkan pegawai menyampaikan informasi penting, berdiskusi secara terbuka, dan berani mencoba cara kerja yang lebih baik.

Dalam organisasi sektor publik, *Psychological safety* memiliki peran penting karena struktur birokrasi, aturan formal, dan hierarki dapat membuat pegawai lebih berhati-hati dalam menyampaikan pendapat. Edmondson dan Bransby (2023) menegaskan bahwa *Psychological safety* semakin relevan dalam lingkungan kerja modern yang penuh ketidakpastian, kompleks, dan membutuhkan pembelajaran berkelanjutan. Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, *Psychological safety* diperlukan agar pegawai merasa aman untuk menyampaikan gagasan, mengidentifikasi masalah, dan mencoba pendekatan kerja yang lebih efektif tanpa takut memperoleh penilaian negatif.

Analysis paralysis

Analysis paralysis merupakan kondisi ketika individu mengalami kesulitan mengambil keputusan atau menjalankan tindakan karena terlalu banyak menganalisis informasi, mempertimbangkan alternatif, dan memikirkan risiko. Dalam konteks organisasi, *Analysis paralysis* dapat muncul ketika pegawai terlalu lama mencari kepastian, membandingkan pilihan, atau menghindari risiko kesalahan sehingga keputusan dan tindakan menjadi tertunda. ISACA (2024) menjelaskan bahwa *Analysis paralysis* dapat menghambat pengambilan keputusan karena individu terlalu lama mempertimbangkan informasi dan alternatif sebelum bertindak.

Analysis paralysis penting dikaji karena pekerjaan di lingkungan kepabeanaan dan cukai menuntut ketelitian, kepatuhan regulasi, akuntabilitas, dan pertimbangan risiko. Di satu sisi, analisis yang cermat diperlukan agar keputusan pegawai tetap sesuai prosedur. Namun, di sisi lain, analisis yang berlebihan dapat menghambat keberanian pegawai untuk menerapkan ide baru. Reale et al. (2023) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam kondisi berisiko tinggi menjadi semakin menantang karena adanya tekanan waktu,

ketidakpastian, dan lingkungan keputusan yang dinamis. Kondisi tersebut dapat membuat pegawai terlalu berhati-hati sehingga ide perbaikan tidak segera diwujudkan dalam tindakan.

Dalam penelitian ini, *Analysis paralysis* diposisikan sebagai variabel mediasi karena dapat menjelaskan mekanisme kognitif yang menghubungkan *employee voice* dan *Psychological safety* dengan *innovative work behavior*. *Employee voice* dapat mendorong pegawai menyampaikan ide, sedangkan *Psychological safety* dapat membuat pegawai merasa aman untuk berbicara dan mencoba gagasan baru. Namun, apabila pegawai mengalami *Analysis paralysis*, ide tersebut dapat tertunda karena terlalu banyak pertimbangan, terlalu lama mencari kepastian, atau terlalu takut terhadap kemungkinan kesalahan. Dengan demikian, *Analysis paralysis* dapat menjadi hambatan dalam transformasi ide menjadi perilaku kerja inovatif.

Innovative work behavior

Innovative work behavior merupakan perilaku pegawai dalam menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaan, unit kerja, maupun organisasi. De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa *Innovative work behavior* mencakup empat aspek, yaitu idea exploration, idea generation, idea championing, dan idea implementation. Artinya, perilaku kerja inovatif tidak hanya berhenti pada kemampuan menghasilkan ide, tetapi juga mencakup kemampuan memperjuangkan dan menerapkan ide tersebut dalam pekerjaan.

Dalam organisasi sektor publik, *Innovative work behavior* menjadi semakin penting karena instansi pemerintah dituntut memberikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Srirahayu et al. (2023) menjelaskan bahwa *Innovative work behavior* dalam organisasi publik dipengaruhi oleh faktor personal, hubungan kerja, dan faktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif tidak hanya ditentukan oleh kreativitas individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, keberanian berbicara, dan kemampuan mengambil keputusan.

Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, *Innovative work behavior* relevan karena pegawai bekerja dalam lingkungan yang menuntut kepatuhan regulasi, ketelitian, koordinasi lintas fungsi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan teknologi. Pegawai yang memiliki perilaku kerja inovatif diharapkan mampu mengidentifikasi peluang perbaikan, mengembangkan ide, menyampaikan gagasan kepada pihak terkait, dan menerapkan cara kerja baru yang lebih efektif. Oleh karena itu, *Innovative work behavior* menjadi variabel penting dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik yang diperoleh dari jawaban responden. Penelitian asosiatif kausal digunakan untuk mengetahui pengaruh *employee voice* dan *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga bersifat explanatory research karena berupaya menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel dalam model penelitian.

Berdasarkan waktu pengumpulan datanya, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada periode tertentu. Desain ini dipilih karena penelitian berfokus pada persepsi pegawai terhadap *employee voice*,

psychological safety, *analysis paralysis*, dan *innovative work behavior* pada saat penelitian dilakukan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Lokasi ini dipilih karena Kanwil DJBC Jawa Timur I merupakan organisasi sektor publik yang memiliki tugas strategis dalam bidang pelayanan, pengawasan, fasilitasi, dan kepabeanan. Lingkungan kerja tersebut menuntut pegawai untuk bekerja secara teliti, patuh terhadap regulasi, mampu berkoordinasi lintas fungsi, serta adaptif terhadap perubahan kebijakan dan teknologi. Waktu penelitian disesuaikan dengan proses penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I yang berjumlah 194 pegawai. Populasi tersebut dipilih karena seluruh pegawai dinilai relevan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji perilaku kerja inovatif, keberanian menyampaikan ide, rasa aman psikologis, serta kecenderungan *analysis paralysis* dalam lingkungan kerja Kanwil DJBC Jawa Timur I.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau total sampling. Teknik ini digunakan karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 194 responden. Penggunaan sampling jenuh dinilai tepat karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga dapat memperkecil risiko bias pemilihan sampel dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi pegawai pada objek penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner. Data primer digunakan untuk mengukur persepsi pegawai terhadap variabel *employee voice*, *psychological safety*, *analysis paralysis*, dan *innovative work behavior*.

Data sekunder digunakan sebagai data pendukung dalam penyusunan landasan teoritis, fenomena penelitian, penelitian terdahulu, dan metode penelitian. Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, dokumen organisasi, serta sumber lain yang relevan dengan variabel dan objek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Responden diminta memberikan jawaban sesuai dengan persepsi dan pengalaman kerja masing-masing.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5. Skor 5 menunjukkan jawaban sangat setuju, skor 4 menunjukkan setuju, skor 3 menunjukkan netral, skor 2 menunjukkan tidak setuju, dan skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju. Skala Likert digunakan karena sesuai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial yang diteliti.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel, yaitu *employee voice* sebagai variabel independen pertama, *psychological safety* sebagai variabel independen kedua, *analysis*

paralysis sebagai variabel mediasi, dan *innovative work behavior* sebagai variabel dependen.

Employee voice merupakan persepsi pegawai mengenai keberanian dan kesediaan untuk menyampaikan ide, pendapat, kritik, saran, perhatian, dan solusi perbaikan yang bersifat konstruktif bagi organisasi. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu penyampaian ide untuk perbaikan pekerjaan, pemberian saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi, keberanian menyampaikan pendapat dalam forum kerja, penyampaian kritik terhadap praktik kerja yang kurang efektif, penyampaian perhatian terhadap potensi masalah atau risiko kerja, kesediaan memberikan masukan meskipun berbeda dengan pendapat umum, serta partisipasi aktif dalam memberikan solusi.

Psychological safety merupakan persepsi pegawai mengenai rasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, meminta bantuan, dan mencoba pendekatan kerja baru tanpa takut memperoleh konsekuensi interpersonal yang negatif. Variabel ini diukur melalui indikator rasa aman untuk menyampaikan pendapat, rasa aman untuk bertanya, rasa aman untuk mengakui kesalahan, rasa aman untuk meminta bantuan, penerimaan terhadap perbedaan pendapat, dukungan dalam mencoba cara kerja baru, serta keterbukaan dalam diskusi kerja.

Analysis paralysis merupakan kondisi ketika pegawai terlalu lama menganalisis informasi, mempertimbangkan alternatif, atau memikirkan risiko sehingga keputusan atau tindakan menjadi tertunda. Variabel ini diukur melalui indikator kecenderungan menunda keputusan, terlalu banyak mempertimbangkan alternatif, kesulitan menentukan prioritas, ketergantungan pada informasi tambahan, kekhawatiran terhadap risiko kesalahan, keraguan dalam mengambil tindakan, serta kelambanan dalam menerapkan ide.

Innovative work behavior merupakan perilaku pegawai dalam menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru yang bermanfaat bagi pekerjaan, unit kerja, maupun organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator pencarian peluang perbaikan, pengembangan ide baru, penyusunan alternatif solusi, promosi ide kepada rekan kerja atau pimpinan, usaha meyakinkan pihak lain mengenai manfaat ide, keberanian mencoba cara kerja baru, implementasi ide dalam pekerjaan, peningkatan efektivitas kerja melalui inovasi, serta konsistensi melakukan perbaikan berkelanjutan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. PLS-SEM digunakan karena penelitian ini menguji hubungan antarvariabel laten yang dibentuk oleh beberapa indikator. Selain itu, model penelitian juga melibatkan variabel mediasi, sehingga PLS-SEM sesuai untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel.

Tahap pertama analisis dilakukan melalui statistik deskriptif. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Statistik deskriptif dapat disajikan melalui nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum.

Tahap kedua adalah pengujian model pengukuran atau outer model. Pengujian ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading yang memadai dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's alpha dan composite reliability, dengan kriteria nilai lebih besar dari 0,70. Validitas diskriminan dapat diuji melalui Fornell-Larcker criterion, cross loading, atau Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Tahap ketiga adalah pengujian model struktural atau inner model. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Inner model dianalisis melalui nilai koefisien determinasi (R-square), effect size (f-square), predictive relevance (Q-square), serta koefisien jalur antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping untuk melihat nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Pengujian mediasi dilakukan dengan melihat pengaruh tidak langsung atau specific indirect effect dari *employee voice* dan *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis*. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, maka *analysis paralysis* dapat dinyatakan memiliki peran mediasi dalam hubungan antarvariabel. Dengan teknik analisis tersebut, penelitian ini dapat menguji pengaruh *employee voice* dan *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *analysis paralysis*.

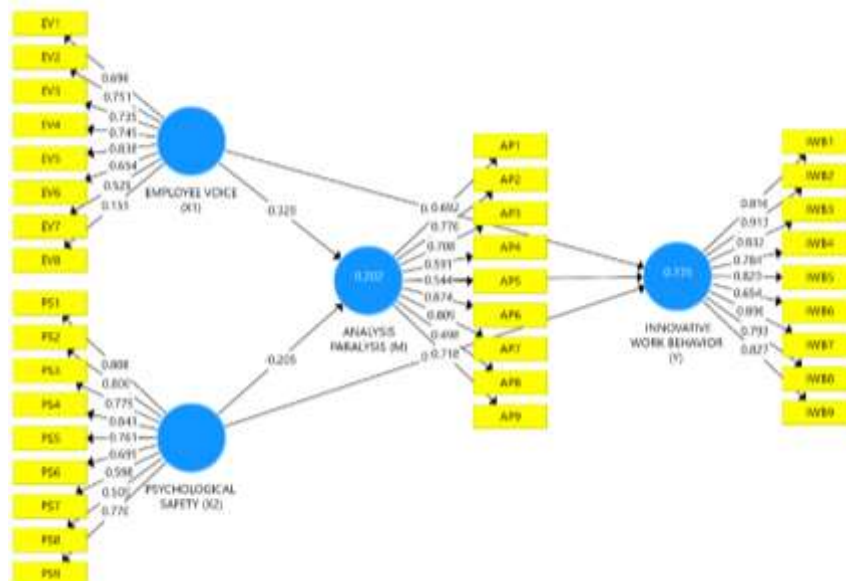
HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator *employee voice*, *psychological safety*, *analysis paralysis*, dan *innovative work behavior* dimasukkan ke dalam model penelitian. Model awal terdiri atas 35 indikator, yaitu 8 indikator *employee voice*, 9 indikator *psychological safety*, 9 indikator *analysis paralysis*, dan 9 indikator *innovative work behavior*. Hasil pengujian outer loading sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat 12 indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel *employee voice*, indikator yang belum memenuhi kriteria adalah EV1 sebesar 0,696, EV6 sebesar 0,654, EV7 sebesar 0,529, dan EV8 sebesar 0,155. Pada variabel *psychological safety*, indikator yang belum memenuhi kriteria adalah PS6 sebesar 0,699, PS7 sebesar 0,598, dan PS8 sebesar 0,509.

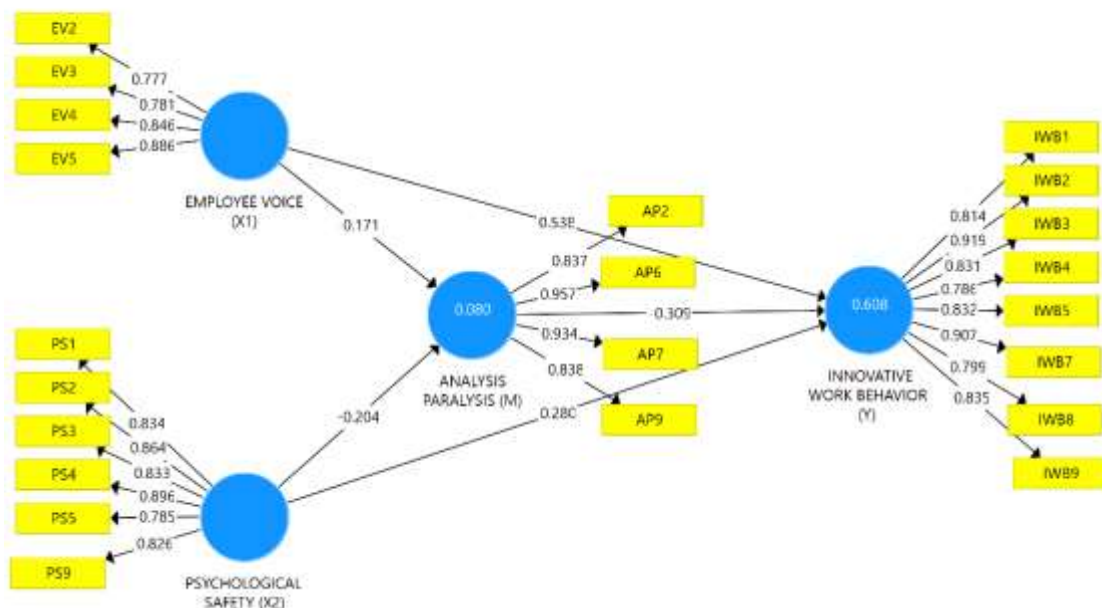
Pada variabel *analysis paralysis*, indikator yang belum memenuhi kriteria adalah AP1 sebesar 0,692, AP4 sebesar 0,591, AP5 sebesar 0,544, dan AP8 sebesar 0,498. Sementara itu, pada variabel *innovative work behavior*, indikator IWB6 memiliki nilai outer loading sebesar 0,654. Oleh karena itu, kedua belas indikator tersebut dieliminasi pada tahap pertama agar setiap konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

Eliminasi dilakukan karena indikator dengan outer loading di bawah 0,70 memiliki kemampuan yang lebih rendah dalam merefleksikan konstruknya masing-masing. Nilai outer loading yang rendah menunjukkan bahwa proporsi varians kesalahan indikator relatif lebih besar sehingga dapat menurunkan kualitas model pengukuran.

Setelah kedua belas indikator tersebut dikeluarkan, model kembali diestimasi. Hasil estimasi tahap kedua menunjukkan bahwa indikator AP3 yang pada model awal memiliki nilai outer loading sebesar 0,708 mengalami penurunan menjadi 0,673. Karena nilai tersebut berada di bawah 0,70, indikator AP3 kemudian dieliminasi pada tahap kedua. Dengan demikian, keseluruhan proses pengujian mengeliminasi 13 indikator dan mempertahankan 22 indikator pada model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Setelah proses eliminasi dilakukan, model kembali diestimasi untuk memperoleh model pengukuran akhir. Hasil estimasi menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada model akhir dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading antara 0,777 hingga 0,957. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruksinya masing-masing.

Pada variabel *employee voice*, indikator EV5 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,886. Pada variabel *psychological safety*, indikator PS4 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,896. Indikator AP6 memiliki nilai outer loading tertinggi pada variabel *analysis paralysis* sebesar 0,957, sedangkan indikator IWB2 menjadi indikator terkuat pada variabel *innovative work behavior* dengan nilai sebesar 0,919. Dengan demikian, model pengukuran setelah eliminasi dapat digunakan untuk pengujian validitas, reliabilitas, dan model struktural selanjutnya.

Nilai outer loading model akhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Pengujian Outer Loading

Indikator EV	Loading	Indikator PS	Loading	Indikator AP	Loading	Indikator IWB	Loading
EV2	0,777	PS1	0,834	AP2	0,837	IWB1	0,814
EV3	0,781	PS2	0,864	AP6	0,957	IWB2	0,919
EV4	0,846	PS3	0,833	AP7	0,934	IWB3	0,831
EV5	0,886	PS4	0,896	AP9	0,838	IWB4	0,786
–	–	PS5	0,785	–	–	IWB5	0,832
–	–	PS9	0,826	–	–	IWB7	0,907
–	–	–	–	–	–	IWB8	0,799
–	–	–	–	–	–	IWB9	0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading antara 0,777 sampai 0,957. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstruksinya masing-masing.

Indikator EV5 memiliki outer loading tertinggi pada konstruk *employee voice* sebesar 0,886. Pada konstruk *psychological safety*, indikator PS4 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,896. Indikator AP6 menjadi indikator terkuat pada konstruk *analysis paralysis* dengan nilai 0,957, sedangkan indikator IWB2 memiliki outer loading tertinggi pada konstruk *innovative work behavior* sebesar 0,919.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dinilai melalui Average Variance Extracted atau AVE. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan	
<i>Employee voice</i>	0,845	0,906	0,894	0,679	Reliabel	dan valid
<i>Psychological safety</i>	0,919	0,940	0,935	0,706	Reliabel	dan valid
<i>Analysis paralysis</i>	0,915	0,944	0,940	0,798	Reliabel	dan valid
<i>Innovative work behavior</i>	0,941	0,945	0,951	0,708	Reliabel	dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih dari 0,70. Nilai AVE setiap variabel juga lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, konstruk *employee voice*, *psychological safety*, *analysis paralysis*, dan *innovative work behavior* telah memenuhi kriteria reliabilitas serta validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian dilakukan melalui nilai R-Square, Adjusted R-Square, dan F-Square.

Tabel 3
Hasil Pengujian R-Square

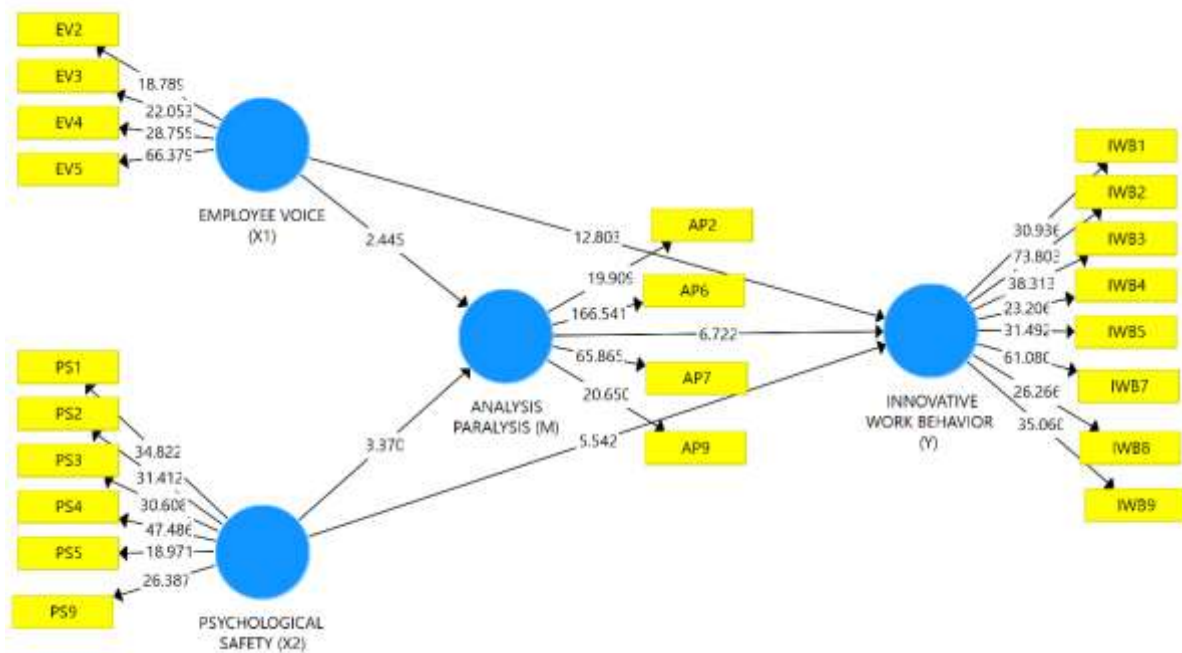
Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
<i>Analysis paralysis</i>	0,080	0,070
<i>Innovative work behavior</i>	0,608	0,602

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square *analysis paralysis* sebesar 0,080 menunjukkan bahwa *employee voice* dan *psychological safety* mampu menjelaskan 8,0% variasi *analysis paralysis*. Sisanya sebesar 92,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kompleksitas informasi, ketidakjelasan kewenangan, persepsi risiko, perfeksionisme, pengalaman kerja, dan karakteristik pengambilan keputusan. Kemampuan penjelasan model terhadap *analysis paralysis* tergolong lemah.

Nilai R-Square *innovative work behavior* sebesar 0,608 menunjukkan bahwa *employee voice*, *psychological safety*, dan *analysis paralysis* mampu menjelaskan 60,8% variasi *innovative work behavior*. Sisanya sebesar 39,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan dalam kategori moderat terhadap *innovative work behavior*.

Ukuran pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen selanjutnya dinilai melalui F-Square. Nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar (Hair et al., 2022).



Gambar 2
Hasil Pengujian Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 500 subsamples. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	<i>Employee voice</i> → <i>Analysis paralysis</i>	-0,171	2,445	0,015	Diterima
H2	<i>Psychological safety</i> → <i>Analysis paralysis</i>	-0,204	3,370	0,001	Diterima
H3	<i>Analysis paralysis</i> → <i>Innovative work behavior</i>	-0,309	6,722	<0,001	Diterima
H4	<i>Employee voice</i> → <i>Innovative work behavior</i>	0,538	12,803	<0,001	Diterima
H5	<i>Psychological safety</i> → <i>Innovative work behavior</i>	0,280	5,542	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung terbukti signifikan. *Employee voice* dan *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *analysis paralysis*. *Analysis paralysis* berpengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*. Sementara itu, *employee voice* dan *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian efek mediasi dilakukan melalui specific indirect effects. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 5
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	<i>Employee voice</i> → <i>Analysis paralysis</i> → <i>Innovative work behavior</i>	0,053	2,363	0,019	Diterima
H7	<i>Psychological safety</i> → <i>Analysis paralysis</i> → <i>Innovative work behavior</i>	0,063	2,856	0,004	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung *employee voice* terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis* memiliki koefisien sebesar 0,053, t-statistic sebesar 2,363, dan p-value sebesar 0,019. Dengan demikian, *analysis paralysis* terbukti memediasi pengaruh *employee voice* terhadap *innovative work behavior*.

Pengaruh tidak langsung *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis* memiliki koefisien sebesar 0,063, t-statistic sebesar 2,856, dan p-value sebesar 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *analysis paralysis* juga terbukti memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*.

Koefisien pengaruh tidak langsung pada kedua jalur bernilai positif karena *employee voice* dan *psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *analysis paralysis*, sedangkan *analysis paralysis* berpengaruh negatif terhadap *innovative work behavior*. Perkalian dua koefisien negatif menghasilkan pengaruh tidak langsung positif. Karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang sejalan, kedua hubungan tersebut menunjukkan complementary partial mediation atau mediasi parsial komplementer (Zhao et al., 2010).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Employee voice* terhadap *Analysis paralysis*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *analysis paralysis* dengan koefisien jalur sebesar -0,171, t-statistic sebesar 2,445, dan p-value sebesar 0,015. Artinya, semakin tinggi keberanian pegawai untuk menyampaikan ide, pendapat, kritik, perhatian, dan saran perbaikan, semakin rendah kecenderungan pegawai mengalami *analysis paralysis*. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory. *Employee voice* dapat berfungsi sebagai sumber daya kerja karena memungkinkan pegawai mengomunikasikan masalah, memperoleh umpan balik, mengklarifikasi ketidakpastian, dan mendiskusikan alternatif penyelesaian bersama pihak lain. Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, proses pertimbangan tidak seluruhnya dilakukan secara individual. Masukan dari pimpinan dan rekan kerja dapat membantu memperjelas prioritas serta mengurangi keraguan sebelum mengambil tindakan.

Temuan ini didukung secara substantif oleh Miao et al. (2020), yang menunjukkan bahwa *employee voice* menjadi mekanisme penting dalam menghubungkan praktik organisasi dengan *innovative behavior*. Voice memungkinkan informasi dan gagasan pegawai masuk ke dalam proses organisasi sehingga masalah tidak hanya dipendam atau dianalisis secara individual. Botha dan Steyn (2022) juga menemukan hubungan positif antara *employee voice* dan *innovative work behavior*. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberanian menyampaikan gagasan dapat membantu pegawai bergerak dari proses identifikasi masalah menuju tindakan perbaikan.

Penelitian yang secara langsung menguji *employee voice* terhadap *analysis paralysis* masih terbatas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan

menunjukkan bahwa *voice* bukan hanya mendorong inovasi, tetapi juga dapat menurunkan hambatan kognitif sebelum keputusan dibuat. Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, forum kerja, komunikasi dengan pimpinan, dan penyampaian alternatif solusi dapat membantu pegawai memperoleh kepastian mengenai kesesuaian ide dengan regulasi dan batas kewenangan.

Meskipun signifikan, nilai F-Square sebesar 0,031 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh *employee voice* terhadap *analysis paralysis* tergolong kecil. Artinya, *analysis paralysis* tidak hanya ditentukan oleh keberanian berbicara. Kompleksitas informasi, konsekuensi keputusan, karakteristik pribadi, pengalaman kerja, dan kebutuhan terhadap kepastian juga dapat menjadi faktor yang lebih dominan.

Pengaruh *Psychological safety* terhadap *Analysis paralysis*

Psychological safety berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *analysis paralysis* dengan koefisien jalur sebesar $-0,204$, t-statistic sebesar 3,370, dan p-value sebesar 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin aman pegawai untuk bertanya, menyampaikan keraguan, meminta bantuan, mengakui kesalahan, dan mengemukakan pendapat, semakin rendah kecenderungan mereka mengalami *analysis paralysis*. Dengan demikian, H2 diterima.

Psychological safety mengurangi risiko interpersonal yang dirasakan pegawai ketika membutuhkan klarifikasi atau belum memiliki kepastian penuh. Dalam lingkungan yang tidak aman secara psikologis, pegawai dapat menahan pertanyaan karena takut dianggap tidak kompeten. Akibatnya, ketidakpastian diproses sendiri dan keputusan terus ditunda. Sebaliknya, rasa aman memungkinkan pegawai mencari informasi, meminta umpan balik, dan menguji kelayakan gagasan sebelum mengambil tindakan.

Edmondson dan Bransby (2023) menjelaskan bahwa *psychological safety* berperan penting dalam mendorong perilaku belajar, komunikasi terbuka, dan penyelesaian pekerjaan pada lingkungan yang kompleks. Pegawai yang merasa aman secara psikologis lebih mudah membahas kesalahan dan ketidakpastian tanpa harus mempertahankan citra diri. Miao et al. (2020) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan kondisi penting yang mendukung pengaruh *employee voice* terhadap perilaku inovatif.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pekerjaan pegawai berhubungan dengan ketentuan formal, risiko administratif, dan akuntabilitas keputusan. *Psychological safety* tidak menghilangkan kewajiban untuk berhati-hati, tetapi memungkinkan kehati-hatian dikelola melalui diskusi dan klarifikasi. Pegawai dapat bertanya mengenai batas kewenangan atau kesesuaian prosedur tanpa takut memperoleh penilaian negatif.

Nilai F-Square sebesar 0,044 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh *psychological safety* terhadap *analysis paralysis* tergolong kecil. Hasil ini sejalan dengan nilai R-Square *analysis paralysis* yang hanya sebesar 0,080. Dengan demikian, *employee voice* dan *psychological safety* memang mampu menurunkan *analysis paralysis*, tetapi sebagian besar variasinya masih berasal dari faktor lain di luar model.

Pengaruh *Analysis paralysis* terhadap *Innovative work behavior*

Analysis paralysis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan koefisien jalur sebesar $-0,309$, t-statistic sebesar 6,722, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Artinya, semakin tinggi kecenderungan pegawai terlalu lama menganalisis informasi, mempertimbangkan alternatif, atau mengkhawatirkan risiko, semakin rendah *innovative work behavior* yang ditunjukkan. Dengan demikian, H3 diterima.

Innovative work behavior tidak berhenti pada penciptaan gagasan, tetapi juga mencakup promosi dan implementasi ide. De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa *innovative work behavior* terdiri atas idea exploration, idea generation, idea

championing, dan idea implementation. *Analysis paralysis* dapat menghambat perpindahan dari tahap penciptaan ide menuju promosi dan implementasi karena pegawai terus mencari kepastian atau membandingkan pilihan tanpa menetapkan tindakan.

Reale et al. (2023) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam lingkungan berisiko tinggi dipengaruhi oleh tekanan waktu, ketidakpastian, stres, pengalaman, dan dinamika situasi. Ketidakpastian yang tidak dikelola secara proporsional dapat memperpanjang proses analisis dan menghambat penetapan tindakan. Kondisi tersebut relevan dengan pekerjaan di DJBC karena keputusan harus mempertimbangkan regulasi, akurasi, risiko administratif, serta dampak terhadap pelayanan dan pengawasan.

Nilai F-Square sebesar 0,224 menunjukkan bahwa *analysis paralysis* memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap *innovative work behavior*. Artinya, hambatan kognitif tersebut memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam menentukan apakah ide dapat berkembang menjadi tindakan nyata. Kehati-hatian tetap diperlukan dalam organisasi publik, tetapi kehati-hatian yang berubah menjadi penundaan berlebihan dapat mengurangi kecepatan adaptasi dan implementasi perbaikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa upaya mendorong inovasi tidak cukup hanya dengan meminta pegawai menghasilkan ide. Organisasi juga perlu memperjelas batas kewenangan, standar risiko yang dapat diterima, mekanisme persetujuan, serta waktu pengambilan keputusan. Langkah tersebut membantu pegawai mempertahankan akurasi tanpa terjebak dalam pencarian kepastian yang sempurna.

Pengaruh *Employee voice* terhadap *Innovative work behavior*

Employee voice berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan koefisien jalur sebesar 0,538, t-statistic sebesar 12,803, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keberanian pegawai dalam menyampaikan ide, saran, kritik, dan solusi, semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan. Dengan demikian, H4 diterima.

Hubungan ini merupakan pengaruh paling kuat dalam model penelitian. Nilai F-Square sebesar 0,703 menunjukkan bahwa *employee voice* memiliki ukuran pengaruh besar terhadap *innovative work behavior*. Hal tersebut menegaskan bahwa inovasi pegawai bermula dari keberanian untuk membuat pengetahuan, masalah, dan gagasan yang sebelumnya bersifat individual menjadi informasi yang dapat dibahas oleh organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Botha dan Steyn (2022), yang menemukan bahwa *employee voice* berhubungan positif dengan *innovative work behavior*. Pegawai yang menyampaikan gagasan konstruktif lebih mungkin terlibat dalam pengembangan dan pelaksanaan cara kerja baru. Hasil penelitian ini juga mendukung Miao et al. (2020), yang menemukan bahwa *employee voice* menjadi mekanisme penting dalam membentuk innovative behavior.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pegawai yang menjalankan pekerjaan sehari-hari memiliki pengetahuan langsung mengenai hambatan prosedur, kebutuhan pengguna jasa, potensi risiko, dan peluang penyederhanaan proses. Pengetahuan tersebut hanya dapat menjadi bahan inovasi apabila pegawai bersedia menyampaikannya. *Employee voice* dengan demikian menjadi penghubung antara pengalaman operasional pegawai dan proses perbaikan organisasi.

Indikator EV5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,886 sehingga menjadi indikator yang paling kuat dalam merefleksikan *employee voice* pada model akhir. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek yang diwakili EV5 perlu memperoleh perhatian dalam penguatan ruang penyampaian pendapat pegawai. Organisasi dapat mengembangkan forum evaluasi, sistem saran, komunikasi dua arah, dan tindak lanjut yang transparan agar pegawai melihat bahwa gagasan yang disampaikan memiliki peluang untuk dipertimbangkan.

Pengaruh *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*

Psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* dengan koefisien jalur sebesar 0,280, t-statistic sebesar 5,542, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Artinya, semakin aman pegawai untuk menyampaikan pendapat, bertanya, mengakui kesalahan, dan mencoba pendekatan baru, semakin tinggi *innovative work behavior*. Dengan demikian, H5 diterima.

Inovasi mengandung risiko interpersonal karena gagasan baru dapat ditolak, dinilai tidak realistis, atau dianggap berbeda dari kebiasaan yang berlaku. *Psychological safety* membantu pegawai menghadapi risiko tersebut dengan memberikan keyakinan bahwa keterbukaan, pertanyaan, dan eksperimen tidak langsung menghasilkan konsekuensi sosial yang negatif. Rasa aman tersebut membuat pegawai lebih bersedia terlibat dalam penciptaan, promosi, dan implementasi ide.

Temuan ini sejalan dengan Kyambade et al. (2024), yang menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan penting dalam membentuk *innovative work behavior* pegawai universitas publik. Lingkungan yang aman secara psikologis mendorong pegawai mengambil risiko interpersonal dan terlibat dalam aktivitas inovatif. Miao et al. (2020) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* memperkuat kondisi yang memungkinkan *employee voice* berkembang menjadi *innovative behavior*.

Hasil penelitian ini memperkuat relevansi *psychological safety* pada organisasi sektor publik. Struktur hierarkis dan aturan formal dapat membuat pegawai berhati-hati dalam menyampaikan gagasan yang berbeda. Apabila pimpinan memberikan respons terbuka dan tidak membangun budaya saling menyalahkan, pegawai akan lebih berani mengidentifikasi kelemahan proses serta mencoba perbaikan yang tetap berada dalam koridor regulasi.

Nilai F-Square sebesar 0,188 menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap *innovative work behavior*. Pengaruh tersebut lebih kecil dibandingkan *employee voice*, tetapi tetap substantif. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman merupakan fondasi penting, sedangkan *voice* menjadi perilaku nyata yang membawa gagasan masuk ke dalam proses inovasi organisasi.

Peran *Analysis paralysis* dalam Memediasi Pengaruh *Employee voice* terhadap *Innovative work behavior*

Pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa *employee voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis*. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,053, t-statistic sebesar 2,363, dan p-value sebesar 0,019. Dengan demikian, H6 diterima.

Employee voice secara langsung meningkatkan *innovative work behavior* dan secara tidak langsung meningkatkan *innovative work behavior* melalui penurunan *analysis paralysis*. Pegawai yang terbiasa menyampaikan gagasan dapat memperoleh klarifikasi, dukungan, dan umpan balik sehingga tidak harus menganalisis seluruh risiko seorang diri. Berkurangnya keraguan tersebut membuat ide lebih mudah dilanjutkan menuju tindakan.

Pengaruh langsung *employee voice* terhadap *innovative work behavior* tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,538. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang sejalan, *analysis paralysis* berperan sebagai complementary partial mediator. Artinya, *analysis paralysis* menjelaskan sebagian mekanisme pengaruh *employee voice*, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menghubungkan kedua variabel.

Temuan tersebut memperluas hasil Botha dan Steyn (2022) serta Miao et al. (2020). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee voice* berkaitan dengan perilaku inovatif, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut juga terjadi karena *voice* membantu mengurangi hambatan kognitif. Dengan kata lain, manfaat *voice*

tidak hanya terletak pada tersampaiannya ide, tetapi juga pada kemampuannya membantu pegawai memperoleh kepastian yang memadai untuk bertindak.

Besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,053 lebih kecil daripada pengaruh langsung sebesar 0,538. Hal ini menunjukkan bahwa *employee voice* terutama memengaruhi *innovative work behavior* secara langsung. Namun, pengurangan *analysis paralysis* tetap menjadi mekanisme tambahan yang signifikan. Organisasi perlu menyediakan ruang voice sekaligus memastikan adanya respons, kejelasan keputusan, dan tindak lanjut agar gagasan tidak berhenti pada tahap penyampaian.

Peran *Analysis paralysis* dalam Memediasi Pengaruh *Psychological safety* terhadap *Innovative work behavior*

Psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* melalui *analysis paralysis* dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,063, t-statistic sebesar 2,856, dan p-value sebesar 0,004. Dengan demikian, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* meningkatkan *innovative work behavior* melalui dua jalur. Pertama, *psychological safety* secara langsung membuat pegawai lebih berani mengambil risiko interpersonal dan mencoba pendekatan baru. Kedua, *psychological safety* mengurangi *analysis paralysis* karena pegawai merasa aman untuk bertanya, meminta bantuan, menguji gagasan, dan mengakui ketidakpastian.

Pengaruh langsung *psychological safety* terhadap *innovative work behavior* tetap signifikan dengan koefisien sebesar 0,280. Oleh karena itu, *analysis paralysis* berperan sebagai complementary partial mediator. Rasa aman psikologis tetap dapat secara langsung mendorong perilaku inovatif, tetapi sebagian pengaruhnya berlangsung melalui penurunan kecenderungan menganalisis dan menunda keputusan secara berlebihan.

Temuan ini sejalan secara substantif dengan Kyambade et al. (2024), yang menemukan bahwa *psychological safety* menjadi mekanisme psikologis yang mendukung *innovative work behavior* pada organisasi publik. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *psychological safety* bukan hanya memberikan keberanian untuk mengambil risiko interpersonal, tetapi juga mengurangi hambatan kognitif sebelum ide diimplementasikan.

Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, *psychological safety* perlu berjalan bersama kejelasan prosedur dan kewenangan. Rasa aman untuk berbicara belum cukup apabila pegawai tetap tidak mengetahui batas risiko yang dapat diterima atau mekanisme persetujuan ide. Organisasi perlu menciptakan komunikasi terbuka sekaligus menyediakan pedoman keputusan, ruang uji coba terbatas, dan umpan balik yang cepat agar pegawai tidak terjebak dalam *analysis paralysis*.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee voice* dan *psychological safety* merupakan sumber daya kerja yang mendorong *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun melalui penurunan *analysis paralysis*. *Employee voice* menjadi prediktor langsung paling kuat, sedangkan *analysis paralysis* terbukti menjadi hambatan yang bermakna dalam proses inovasi. Meskipun demikian, rendahnya R-Square *analysis paralysis* menunjukkan bahwa hambatan kognitif tersebut masih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil ini mendukung Job Demands-Resources Theory bahwa sumber daya kerja dapat membantu pegawai mengatasi tuntutan dan menghasilkan perilaku kerja positif. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa strategi inovasi di lingkungan DJBC perlu dilakukan melalui penguatan saluran *employee voice*, penciptaan *psychological safety*, kejelasan batas kewenangan, serta penyederhanaan mekanisme pengambilan keputusan. Dengan pendekatan tersebut, kehati-hatian tetap dapat dijaga tanpa membuat ide perbaikan tertunda secara berlebihan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *analysis paralysis*. Semakin tinggi keberanian pegawai dalam menyampaikan ide, pendapat, kritik, saran, dan alternatif solusi, semakin rendah kecenderungan pegawai mengalami keraguan serta analisis yang berlebihan dalam mengambil keputusan.
2. *Psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *analysis paralysis*. Rasa aman untuk bertanya, mengemukakan pendapat, meminta bantuan, dan mengakui ketidakpastian membantu pegawai mengurangi penundaan keputusan akibat kekhawatiran terhadap kesalahan atau penilaian negatif.
3. *Analysis paralysis* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Semakin tinggi kecenderungan pegawai terlalu lama menganalisis informasi dan mempertimbangkan risiko, semakin rendah kemampuan pegawai dalam mengembangkan, mempromosikan, dan menerapkan ide baru dalam pekerjaan.
4. *Employee voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Pegawai yang aktif menyampaikan gagasan, masukan, kritik konstruktif, dan solusi perbaikan cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi. *Employee voice* menjadi variabel yang memiliki kontribusi langsung paling kuat dalam menjelaskan *innovative work behavior*.
5. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong pegawai untuk lebih berani menyampaikan gagasan, mencoba pendekatan baru, belajar dari kesalahan, dan terlibat dalam proses inovasi.
6. *Analysis paralysis* mampu memediasi secara parsial pengaruh *employee voice* terhadap *innovative work behavior*. *Employee voice* tidak hanya secara langsung meningkatkan perilaku kerja inovatif, tetapi juga meningkatkan perilaku tersebut melalui penurunan *analysis paralysis*. Pola hubungan ini termasuk mediasi parsial komplementer.
7. *Analysis paralysis* mampu memediasi secara parsial pengaruh *psychological safety* terhadap *innovative work behavior*. *Psychological safety* meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung dan secara tidak langsung melalui penurunan kecenderungan pegawai mengalami analisis serta keraguan yang berlebihan dalam mengambil tindakan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *employee voice* dan *psychological safety* merupakan sumber daya kerja yang penting dalam mendorong *innovative work behavior* pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Kedua variabel tersebut juga membantu menurunkan *analysis paralysis* yang dapat menghambat perubahan ide menjadi tindakan nyata. *Employee voice* memiliki peran paling dominan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, sedangkan *analysis paralysis* menjadi hambatan kognitif yang perlu dikelola agar proses inovasi dapat berjalan lebih efektif.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I perlu memperkuat saluran *employee voice* melalui forum evaluasi rutin, diskusi unit kerja, sistem penyampaian ide, dan mekanisme umpan balik yang jelas. Pegawai perlu mengetahui bahwa ide, kritik, dan

saran yang disampaikan benar-benar diterima, dipertimbangkan, serta ditindaklanjuti oleh organisasi.

2. Pimpinan perlu membangun *psychological safety* dengan memberikan respons yang terbuka terhadap pertanyaan, perbedaan pendapat, pengakuan kesalahan, dan usulan perbaikan. Pegawai yang menyampaikan masalah atau gagasan berbeda sebaiknya tidak langsung dipandang negatif, selama dilakukan secara konstruktif dan tetap sesuai dengan aturan organisasi.
3. Organisasi perlu mengurangi *analysis paralysis* melalui penetapan batas waktu pengambilan keputusan, kejelasan kewenangan, penyederhanaan jalur persetujuan, serta penyediaan pedoman mengenai tingkat risiko yang masih dapat diterima. Langkah tersebut diperlukan agar pegawai tidak terus menunggu informasi atau kepastian yang sempurna sebelum bertindak.
4. Untuk gagasan yang belum dapat diterapkan secara luas, organisasi dapat menyediakan mekanisme uji coba terbatas atau pilot project. Pendekatan ini memungkinkan pegawai menguji ide dengan risiko terkendali sehingga kehati-hatian tetap terjaga tanpa menghambat inovasi.
5. Pimpinan perlu memberikan umpan balik secara cepat terhadap gagasan pegawai. Lambatnya respons organisasi dapat membuat pegawai kembali ragu, memperpanjang proses analisis, dan mengurangi motivasi untuk menyampaikan ide pada masa mendatang.
6. Organisasi perlu mengembangkan pelatihan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, manajemen risiko, dan komunikasi ide. Pelatihan tersebut dapat membantu pegawai membedakan antara analisis yang diperlukan untuk menjaga akurasi dan analisis berlebihan yang justru menghambat tindakan.
7. Penguatan *innovative work behavior* perlu tetap ditempatkan dalam koridor regulasi, akuntabilitas, dan kewenangan. Inovasi pada lingkungan DJBC tidak berarti mengabaikan prosedur, tetapi mencari cara kerja yang lebih efektif, responsif, dan efisien tanpa mengurangi kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *analysis paralysis*, mengingat *employee voice* dan *psychological safety* hanya mampu menjelaskan 8,0% variasi variabel tersebut. Variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain kompleksitas informasi, intolerance of uncertainty, perfeksionisme, self-efficacy, kejelasan peran, persepsi risiko, pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan sentralisasi pengambilan keputusan.

Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada kantor wilayah, kantor pelayanan, atau unit kerja DJBC lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Penggunaan desain longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengamati perubahan *employee voice*, *psychological safety*, *analysis paralysis*, dan *innovative work behavior* dalam periode tertentu.

Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan campuran dengan menambahkan wawancara mendalam. Pendekatan tersebut dapat membantu menjelaskan mengapa pegawai mengalami *analysis paralysis*, bentuk risiko yang paling dipertimbangkan, serta kondisi organisasi yang membuat suatu gagasan dapat atau tidak dapat diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Botha, L., & Steyn, R. (2022). *Employee voice and innovative work behaviour*. *Cogent Psychology*, 9(1), Article 2080323. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Carmichael, M. (2024, March 6). *Do you overthink? How to avoid analysis paralysis in decision making*. ISACA. <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/newsletters/atisaca/2024/volume-5/how-to-avoid-analysis-paralysis-in-decision-making>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). *Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). *Psychological safety and innovative work behavior: Does socially responsible leadership matter?* *SEISENSE Business Review*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.33215/6gahb262>

- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and *innovative work behavior*: The role of identification, voice, and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, Article 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, *employee voice*, and innovative behavior: The moderating role of *psychological safety*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), Article 1150. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- Morrison, E. W. (2014). *Employee voice* and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Noerchoidah, N., Istikhoroh, S., Harjanti, D., Wijayadne, D. R., & Wibowo, T. S. (2025). *Employee voice*, authentic leadership, *innovative work behavior*, and psychological empowerment: A multilevel moderated mediation. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 11(3), 1011–1024. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.3.1011>
- Reale, C., Salwei, M. E., Militello, L. G., Weinger, M. B., Burden, A., Sushereba, C., Torsher, L. C., Andrae, M. H., Gaba, D. M., McIvor, W. R., Banerjee, A., Slagle, J., & Anders, S. (2023). Decision-making during high-risk events: A systematic literature review. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 17(2), 188–212. <https://doi.org/10.1177/15553434221147415>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). *Innovative work behavior* in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), Article e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). Perilaku kerja inovatif pada perusahaan rintisan: Peran kepemimpinan inklusif, keamanan psikologis, dan pemberdayaan psikologis. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 9(1), 123–144. <https://doi.org/10.22146/gamajop.78672>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>