

# Kesan Pengantaraan Pemerksaan Psikologi Terhadap Perkongsian Pengetahuan dan Tingkah Laku Inovatif Pekerja (*The Mediating Effect of Psychological Empowerment between Knowledge Sharing and Employee Innovative Work Behaviour*)

Hafsah Abdul Aziz<sup>1\*</sup>, Kalsom Ali<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakulti Kepimpinan dan Pengurusan, Universiti Sains Islam Malaysia, Nilai, Malaysia

\*Pengarang Koresponden: hafsah0110@gmail.com

Accepted: 15 February 2022 | Published: 1 March 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpg.2022.4.1.3>

---

**Abstrak:** Inovasi adalah salah satu agenda nasional dalam memastikan sistem penyampaian perkhidmatan awam yang efektif dan efisien. Oleh itu, perkhidmatan awam perlu sentiasa mempunyai tingkah laku inovatif dalam menyediakan perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti kepada orang awam dan pemegang taruh bagi menjamin kemampanan organisasi. Pemerksaan psikologi pekerja yang tinggi dan perkongsian pengetahuan yang berkesan antara individu akan menjadikan seseorang individu itu lebih berinovatif. Walaupun, terdapat kajian lepas berkaitan perkongsian pengetahuan, pemerksaan psikologi dan tingkah laku inovatif pekerja, namun masih kurang kajian dalam konteks perkhidmatan awam. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mencadangkan kerangka teori untuk mengkaji kesan pengantaraan pemerksaan psikologi terhadap hubungan perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif di kalangan perkhidmatan awam di Malaysia.

**Kata kunci:** pemerksaan psikologi, perkongsian pengetahuan, tingkah laku inovatif pekerja, perkhidmatan awam

**Abstract:** Innovation is one of the national agendas to ensure an effective and efficient public service delivery system. Hence, the public service should be innovative in providing the best quality of services to the public and stakeholders in achieving the organisation's sustainability. High employee psychological empowerment and effective knowledge sharing among individuals tend to make an individual more innovative. Although there have been previous studies related to knowledge sharing, psychological empowerment, and employees' innovative work behaviour, there is still a lack of research in the public service context. Thus, this study aims to propose a theoretical framework that examines the mediating effect of psychological empowerment on knowledge sharing and innovative work behaviour among Malaysian public service employees.

**Keywords:** psychological empowerment, knowledge sharing, innovative work behaviour, public sector

---

## 1. Pengenalan

Inovasi telah menjadi satu keperluan bagi sesebuah organisasi. Aktiviti inovatif adalah kritikal untuk terus kekal berdaya saing (Acs et al., 2017), menjana pengetahuan (Audretsch & Link,

2019) serta meningkatkan prestasi organisasi (Park et al., 2016). Persaingan yang kompetitif berlaku antaranya disebabkan oleh kepesatan globalisasi, kepantasan perubahan teknologi dan ketidaktentuan persekitaran yang berlaku di seluruh dunia seperti baru-baru ini krisis pandemik COVID-19. Semua cabaran ini telah mendorong organisasi untuk berinovasi dalam memenuhi permintaan dan ekspektasi pelanggan yang semakin meningkat. Hal ini telah menuntut penjawat awam untuk lebih kreatif dan inovatif supaya terus relevan dalam menyampaikan perkhidmatan awam yang cekap dan berkesan.

Input kepada inovasi tidak hanya terhad kepada sumber kewangan atau penyelidikan dan pembangunan, malahan melibatkan sumber manusia, iaitu dikaitkan dengan kreativiti dan idea individu (Castañeda Z, 2015). Oleh itu, perkongsian pengetahuan harus diamalkan dalam organisasi kerana dapat menyokong inovasi pekerja (Du Plessis, 2005). Apabila individu berkongsi pengetahuan dengan individu yang lain, mereka lebih terlibat dalam mencipta, mempromosi dan melaksanakan inovasi (Radaelli et al., 2014). Selain itu, pekerja yang mempunyai pemerksaan psikologi akan menunjukkan tingkah laku inovatif dalam melaksanakan tugas dan seterusnya mencapai tahap prestasi kerja yang lebih tinggi (Afsar et al., 2018). Justeru, kajian ini akan mengkaji hubungan antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif serta peranan pemerksaan psikologi sebagai pengantara. Walaupun, terdapat hasil kajian lepas yang mengkaji pembolehubah ini, tetapi hasil kajian adalah tidak konsisten dan bukan dalam konteks perkhidmatan awam.

## **2. Ulasan Kajian Lepas**

### **2.1 Perkongsian Pengetahuan**

Pengetahuan adalah aset dan juga modal intelektual yang penting bagi meningkatkan prestasi dan kemampanan sesebuah organisasi. Pengetahuan ini dimiliki dan berada dalam minda individu. Oleh itu, perkongsian pengetahuan adalah sangat diperlukan dan merupakan salah satu proses dalam pengurusan pengetahuan selain daripada proses mendapat, menyimpan dan mengguna sumber pengetahuan (J. N. Lee, 2001). Perkongsian pengetahuan didefinisikan sebagai perkongsian pengalaman dan maklumat oleh individu antara satu sama lain (Lin, 2007). Menurut Ibrahim dan Heng (2015), perkongsian pengetahuan bermaksud komunikasi semua jenis pengetahuan merangkumi pengetahuan eksplisit dan implisit melalui interaksi, aktiviti sosial dan latihan. Selain itu, Masa'deh et al. (2016) merujuk perkongsian pengetahuan sebagai aktiviti pertukaran pengetahuan eksplisit dan implisit oleh individu dan seterusnya, bekerjasama untuk menghasilkan pengetahuan baharu.

### **2.2 Tingkah Laku Inovatif Pekerja**

Tingkah laku inovatif pekerja merujuk kepada aktiviti penerokaan, penjanaaan, perkenalkan dan pelaksanaan idea yang merangkumi produk, proses kerja dan prosedur (De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001; Scott et al., 1994). Menurut Janssen (2000), tingkah laku inovatif ialah peranan pekerja, kumpulan atau organisasi yang mencipta, memperkenalkan dan mengimplementasi idea-idea baharu. Dorenbosch et al. (2005) pula menyatakan bahawa konsep tingkah laku inovatif kepada dua komponen iaitu kreativiti dan implementasi. Oleh itu, inovasi dalam perkhidmatan awam melibatkan tingkah laku inovatif pekerja yang berkait rapat dengan penambahbaikan dan perubahan kepada sistem penyampaian perkhidmatan awam dalam memenuhi objektif dan strategi yang ditetapkan oleh organisasi.

### **2.3 Pemerksaan Psikologi**

Sejak kebelakangan ini, organisasi mencari kaedah terbaik melalui pemerksaan pekerja untuk menangani cabaran persaingan yang tinggi dan persekitaran yang dinamik (Özarallı, 2015). Secara amnya, aspek pemerksaan boleh dibahagikan kepada tiga kategori iaitu pemerksaan struktur, pemerksaan kepimpinan dan pemerksaan psikologi (Fock et al., 2013). Spreitzer (1995) merujuk pemerksaan psikologi sebagai konstruk motivasi intrinsik yang terdiri daripada empat dimensi iaitu makna, kecekapan, penentuan diri dan kesan yang menunjukkan kesan psikologi ke atas pekerja. Pemerksaan psikologi juga bermaksud proses menurunkan kuasa kepada pekerja dalam menguruskan fungsi organisasi (Ibrahim et al., 2018). Oleh itu, konsep pemerksaan psikologi ini akan meningkatkan tingkah laku inovatif pekerja terutamanya dalam meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian perkhidmatan awam kepada pelanggan.

## **3. Pembentukan Hipotesis**

### **3.1 Perkongsian Pengetahuan dan Tingkah Laku Inovatif Pekerja**

Pengetahuan memainkan peranan penting dalam tingkah laku inovatif pekerja untuk mencipta dan mengekalkan daya saing organisasi (Hu & Zhao, 2016). Melalui perkongsian pengetahuan pekerja dapat berkongsi pengalaman dan kepakaran dengan lebih berkesan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Oleh itu, perkongsian pengetahuan perlu diurus dengan baik bagi memastikan pengetahuan individu dalam melaksanakan tugas dan aktiviti harian dapat meningkatkan daya saing organisasi (Akram et al., 2020) dan menggalakkan kreativiti individu (Lee, 2018).

Kajian empirikal yang terdahulu telah membuktikan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif pekerja (Asurakkody & Kim, 2020; Wah et al., 2018). Namun demikian, kajian oleh Kang dan Lee (2017) mendapati hubungan antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif adalah tidak signifikan. Hasil kajian yang dijalankan oleh Yeşil dan Hirlak (2013) turut mendapati bahawa perkongsian pengetahuan tidak mempengaruhi tingkah laku inovatif pekerja. Oleh itu, berdasarkan hasil kajian yang dikemukakan di atas, kajian ini berhasrat menguji hipotesis berikut:

H1: Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan dengan tingkah laku inovatif pekerja.

### **3.2 Perkongsian Pengetahuan dan Pemerksaan Psikologi**

Kajian terkini oleh Aldabbas et al. (2020) menunjukkan terdapat hubungan positif antara perkongsian pengetahuan dan pemerksaan psikologi. Hasil kajian menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan telah memperkasakan pekerja dalam melaksanakan tugas yang agak rumit. Kajian oleh Feiz et al. (2019) turut mendapati perkongsian pengetahuan mempengaruhi pemerksaan psikologi perkerja apabila pekerja percaya bahawa mereka perlu berkongsi pengetahuan dan kepakaran yang ada dengan pekerja lain yang akan mempercepatkan lagi proses penyelesaian masalah. Di samping itu, kajian oleh Kalajahi dan Janani (2015) mendapati hubungan positif antara pengurusan pengetahuan dan pemerksaan, walau bagaimanapun dimensi perkongsian pengetahuan tidak mempunyai kesan ke atas pemerksaan. Maka, berdasarkan dapatan di atas, kajian ini mengemukakan hipotesis berikut untuk diuji:

H2: Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan dengan pemerksaan psikologi.

### 3.3 Pemerksaan Psikologi dan Tingkah Laku Inovatif Pekerja

Beberapa kajian menunjukkan pemerksaan psikologi mempunyai hubungan positif ke atas individu seperti prestasi kerja (Chamberlin et al., 2018), kepuasan bekerja (Aydogmus et al., 2018) dan komitmen afektif (Qing et al., 2020). Selain itu, hasil kajian oleh Abdullatif et al. (2016) di institusi pengajian tinggi mendapati pemerksaan psikologi mempengaruhi tingkah laku inovatif pekerja. Seterusnya, hasil kajian Rehman et al. (2019) turut membuktikan apabila pemerksaan psikologi pekerja berdasarkan makna, kecekapan, penentuan diri dan kesan dicapai, pekerja akan meningkatkan tingkah laku inovatif mereka. Namun begitu, hasil kajian Amundsen dan Martinsen (2015) mendapati bahawa pemerksaan psikologi tidak mempengaruhi kreativiti dan Dinnocenzo et al. (2016) menyarankan supaya kajian lanjut perlu dilaksanakan bagi memahami pemerksaan psikologi di pelbagai peringkat pekerja di dalam organisasi. Justeru, berdasarkan perbezaan dapatan kajian di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut:

H3: Pemerksaan psikologi mempunyai hubungan dengan tingkah laku inovatif pekerja.

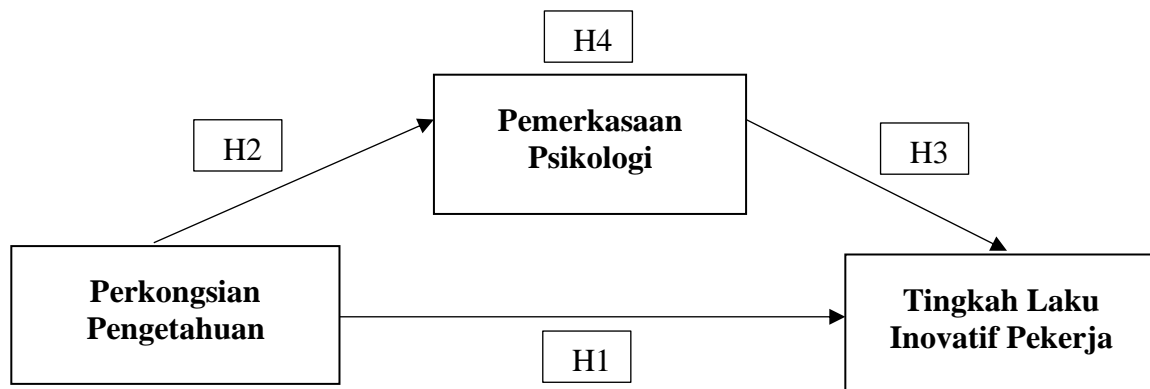
### 3.4 Perkongsian Pengetahuan, Pemerksaan Psikologi dan Tingkah Laku Inovatif Pekerja

Kajian empirikal terkini menunjukkan pemerksaan psikologi memainkan peranan penting sebagai pembolehubah pengantara. Antaranya kajian Yang et al. (2019), mengkaji peranan pemerksaan psikologi sebagai pengantara signifikan dalam hubungan antara kepimpinan *servant* dan kreativiti pekerja. Seterusnya, Bantha dan Nayak (2020) membuktikan bahawa pemerksaan psikologi sebagai pengantara dalam hubungan antara spiritual tempat kerja dengan tingkah laku inovatif. Afsar dan Umrani (2019) juga menunjukkan peranan pemerksaan psikologi sebagai pengantara yang signifikan dalam hubungan antara kepimpinan transformasi dan tingkah laku inovatif. Oleh itu, berdasarkan sokongan dapatan kajian di atas, kajian ini berhasrat untuk menguji hipotesis yang terakhir seperti berikut:

H4: Pemerksaan psikologi sebagai pengantara antara hubungan perkongsian pengetahuan dengan tingkah laku inovatif pekerja.

## 4. Kerangka Teori

Kajian ini mencadangkan model yang mengintegrasikan pemerksaan psikologi sebagai pengantara dalam hubungan antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif pekerja (Rajah 4.1). Kerangka teori ini menunjukkan hubungan langsung yang diwakili oleh H1, H2 dan H3. Sementara itu, H4 menunjukkan pemerksaan psikologi menjadi pengantara antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif pekerja. Kerangka teori ini dibangunkan berdasarkan teori pertukaran sosial yang menerangkan hubungan timbal balik interaksi individu yang akan mewujudkan kepercayaan, obligasi dan saling memanfaatkan antara satu sama lain (Cropanzano et al., 2017). Kesemua pembolehubah ini akan diukur menggunakan instrumen yang telah diuji oleh para pengkaji lepas.



Rajah 4.1: Kerangka Teori Kajian

## 5. Kepentingan Kajian

Kerangka kajian yang dicadangkan ini adalah penting bagi mengisi jurang ilmu dalam membuktikan hubungan tidak langsung (Thurlings et al., 2015) antara perkongsian pengetahuan dan tingkah laku inovatif pekerja melalui pemeriksaan psikologi. Berdasarkan kajian lepas, kebanyakan kajian lebih tertumpu kepada organisasi dan kurang memberi fokus kepada tingkah laku inovatif di peringkat individu (Odoardi et al., 2015). Menurut Bos-Nehles et al. (2017) kajian terdahulu juga kurang mengkaji bagaimana meningkatkan tingkah laku inovatif pekerja di sektor awam. Selain itu, seperti cadangan Thurlings et al. (2015), kajian ini adalah kajian berbentuk kuantitatif yang menggunakan teknik permodelan persamaan berstruktur melalui perisian AMOS. Dengan itu melalui model yang dibangunkan, secara praktikalnya akan dapat membantu pihak pengurusan sumber manusia merangka program latihan dan pembangunan yang bersesuaian bagi mendorong tingkah laku inovatif pekerja sektor awam yang dipengaruhi oleh perkongsian pengetahuan dan pemeriksaan psikologi. Kajian ini juga akan menyumbang kepada memperkayakan ilmu pengetahuan dan kefahaman berkaitan kesemua pembolehubah yang boleh menjadi rujukan kepada pengkaji akan datang.

## 6. Kesimpulan

Selaras dengan inisiatif di bawah Rancangan Malaysia Kedua Belas, 2021-2025 yang menekankan kepentingan inovasi dalam perkhidmatan awam, kajian ini diyakini akan membantu menggalakkan tingkah laku inovatif pekerja di sektor awam. Melalui kerangka teori yang dicadangkan, perkongsian pengetahuan dan pemeriksaan psikologi wajar dikaji dalam mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan awam di semua peringkat bagi memastikan matlamat dan strategi yang dirancang oleh pihak kerajaan tercapai. Seterusnya, usaha ini akan meningkatkan prestasi kerja penjawat awam yang lebih berinovatif dalam usaha melonjakkan produktiviti perkhidmatan awam.

## Rujukan

- Abdullatif, T. N., Johari, H., & Adnan, Z. (2016). The Impact of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior Moderating by Quality Culture. *European Journal of Business and Management*, 8(17), 126–131. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/31001>
- Acis, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2017). National systems of

- innovation. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 997–1008. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9481-8>
- Afsar, B., Cheema, S., & Bin Saeed, B. (2018). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values? *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 157–171. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2017-0007>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2020). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 2150014, 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190>
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2019). Entrepreneurship and knowledge spillovers from the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 195–208. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0538-z>
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81–107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Bantha, T., & Nayak, U. (2020). The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIBR-03-2020-0067>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. In *Personnel Review* (Vol. 46, Issue 7, pp. 1228–1253). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Castañeda Z, D. I. (2015). Compartir conocimiento: El rol de variables psicológicas en líderes y colaboradores. *Suma Psicológica*, 22(1), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.sumpsi.2015.05.008>
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296–1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

- Dinnocenzo, L., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., Travis Maynard, M., & Chen, G. (2016). Empowered to perform: A multilevel investigation of the influence of empowerment on performance in hospital units. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1290–1307. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1073>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. va., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Du Plessis, M. (2005). Drivers of knowledge management in the corporate environment. *International Journal of Information Management*, 25(3), 193–202. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.12.001>
- Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. *Studies in Higher Education*, 44(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1328595>
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., & Bond, M. H. (2013). Moderation Effects of Power Distance on the Relationship Between Types of Empowerment and Employee Satisfaction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 281–298. <https://doi.org/10.1177/0022022112443415>
- Hu, B., & Zhao, Y. (2016). Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 815–826. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.815>
- Ibrahim, N., Hafeez, M., Jabatan, R., Politeknik, P., Komuniti, K., & Ismail, A. (2018). Peranan Kepimpinan Transformasi Terhadap Pernerkaaan Psikologi dan Kepuasan Kerja. *Politeknik & Kolej Komuniti Journal of Life Long Learning*, 3(2), 2600–7738. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/PKKJLLL/article/view/7386>
- Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 230–237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359>
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(2), 219–232. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Lee, J. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. *Administrative Sciences*, 8(2), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management*, 38(5), 323–335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36(3), 457–475. <https://doi.org/10.1108/00483480710731374>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J. S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices

- and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 545–569. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0131>
- Onne, J. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Özaralli, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Park, J., Lee, K. H., & Kim, P. S. (2016). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture. *Public Performance and Management Review*, 39(2), 316–336. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108773>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525–535. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior: A Literature Review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430–471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Wah, N. C., Zawawi, D., Yusof, R. N. R., Sambasivan, M., & Karim, J. (2018). The mediating effect of tacit knowledge sharing in predicting innovative behaviour from trust. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 937–954.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Yeşil, S., & Hirlak, B. (2013). An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behaviour. *International Journal of Knowledge Management*, 9(2), 38–61. <https://doi.org/10.4018/jkm.2013040103>