

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN *KNOWLEDGE SHARING*
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK
PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA BARAT (KANTOR PUSAT)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Untuk Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi (SE) Di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang



Oleh:

VIRHA DILLA FAHIRA

2017/ 17059116

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2021

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

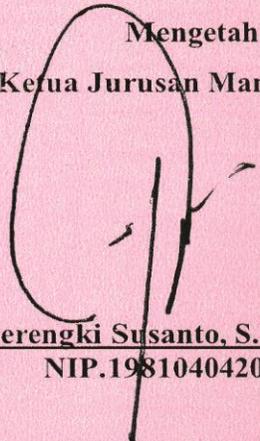
**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN *KNOWLEDGE SHARING*
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK
PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA BARAT (KANTOR PUSAT)**

Nama : Virha Dilla Fahira
TM/NIM : 2017/17059116
Jurusan : Manajemen S-1
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

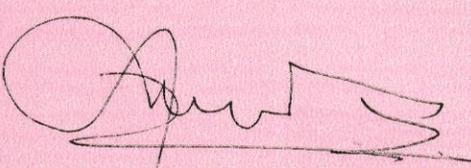
Padang, November 2021

Disetujui Oleh:

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen S-1


Perengki Susanto, S.E, M.Sc, Ph.D
NIP.198104042005011002

Pembimbing


Dr. Sulastri, M.Pd, M.M
NIP.195811111987032001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN *KNOWLEDGE SHARING*
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK
PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA BARAT (KANTOR PUSAT)**

Nama : Virha Diila Fahira
TM/NIM : 2017/17059116
Jurusan : Manajemen S-1
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen S-1
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

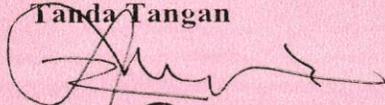
Padang, November 2021

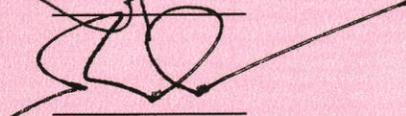
Tim Penguji

Dr. Sulastri, M.Pd, M.M

Chichi Andriani, S.E, M.M

Okki Trinanda, S.E, M.M

Tanda Tangan

(Ketua)

(Anggota)

(Anggota)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Virha Dilla Fahira
NIM/ TM : 17059116/2017
Tempat/Tanggal Lahir : Padang/ 01 Juni 1999
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl.Ir.H.Juanda Gang Madrasah No 9, Padang
No. HP/ Telephone : 085282415009
Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Knowledge Sharing sebagai Variabel Pemediasi pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Kantor Pusat)

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, November 2021



Virha Dilla Fahira
NIM. 17059116

ABSTRAK

Virha Dilla Fahira (2017/17059116) : Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *knowledge sharing* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Kantor Pusat).

Dosen Pembimbing : Dr. Sulastri, M.Pd. M.M

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang: (1) Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (2) Pengaruh keadilan organisasional terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (3) Pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). (4) Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *knowledge sharing* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Metodologi – Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dengan jumlah 253 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 155 orang. Sampel diambil dengan menggunakan metode *proportional cluster simple random sampling*. Pengambilan data adalah dengan menggunakan kuisioner dengan skala Likrert dan teknik analisis data menggunakan *SmartPLS*.

Hasil – penelitian ini menemukan hasil bahwa: (1) Keadilan organisasional secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (2) Keadilan organisasional memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (3) *Knowledge Sharing* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat), (4) *Knowledge sharing* secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif di PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

Kata Kunci: Keadilan Organisasional, Perilaku Kerja Inovatif dan *Knowledge Sharing*.

KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *knowledge sharing* sebagai variable pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Kantor Pusat)”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, MM selaku pembimbing, yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Chichi Andriani, S.E, MM selaku penguji 1 dan Okki Trinanda, S.E, MM selaku penguji 2 serta Ibu Astra Prima Budiarti, SE, BBA. Hons, MM selaku pembimbing akademik penulis yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak Prengki Susanto , S.E, M.Sc, Ph.D dan Ibu Yuki Fitria, S.E, M.M selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
6. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
8. Teristimewa Ibunda Ernawati dan Ayah Rubiyanto tercinta, Revina Aulia Maharani dan Zilvanya Zahira Maryam serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.
9. Rekan-rekan angkatan 2017 yang seperjuangan serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang

membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, November 2021

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II.....	13
KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	13
A. Kajian Teori	13
1. Perilaku Kerja Inovatif	13
2. Keadilan Organisasi	17
3. Knowledge Sharing	21
4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	25
5. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Knowledge Sharing	26
6. Pengaruh Knowledge Sahring Terhadap Perilaku Kerja Inovatif	26
7. Pengarug Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pada Hibungan Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	27
B. Penelitian-Penelitian yang Relevan	27

C. Kerangka Konseptual.....	32
D. Hipotesis Penelitian.....	33
BAB III	35
METODE PENELITIAN.....	35
A. Desain Penelitian.....	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	36
C. Populasi dan Sampel	36
1. Populasi	36
2. Sampel	37
D. Jenis Dan Sumber Data	38
1. Jenis prosedur pengambilan data.....	38
2. Sumber Data	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
1. Observasi	39
2. Kuisisioner	40
3. Penelitian Kepustakaan (Dokumentasi)	40
F. Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian	40
1. Definisi Oprasional.....	40
2. Variabel Penelitian	42
G. Instrumen Penelitian dan Indikator Pengukuran Variabel	43
1. Instrumen Penelitian.....	43
2. Indikator Pengukuran Variabel	44
H. Metode Analisis Data	45
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	46
2. Analisis Statistik Inferensial.....	48
BAB IV	54
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	54

B. Hasil Penelitian	57
1. Deskripsi Responden	57
2. Deskripsi Variabel Penelitian	61
C. Analisis Data	66
1. Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>)	67
2. Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	72
3. Pengujian Hipotesis	73
4. Pembahasan	79
BAB V	88
PENUTUP	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran	90
Daftar Pustaka	92
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Research Gap	7
Tabel 2 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3 Rekapitulasi Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Kantor Pusat) berdasarkan Unit Kerja.....	36
Tabel 4 Rekapitulasi sampel Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera berdasarkan Unit Kerja.	38
Tabel 5 Variabel dan Indikator Penelitian	44
Tabel 6 Daftar Skor Setiap Pertanyaan	44
Tabel 7 Indikator Pertanyaan	45
Tabel 8 Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 9 Berdasarkan Umur	58
Tabel 10 Latar Belakang Pendidikan	59
Tabel 11 Masa Kerja	60
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif	61
Tabel 13 Distribusi Frekuensi Keadilan Organisasional.....	63
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Knowledge Sharing	65
Tabel 15 Hasil Uji Diskriminan Validitas.....	70
Tabel 16 Hasil Analisis Square Root of Average (AVE)	70
Tabel 17 Hasil Uji Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha	71
Tabel 18 Hasil Analisis R-Square.....	73
Tabel 19 Hasil Analisis Inner Model	74
Tabel 20 Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi	76
Tabel 21 Pengaruh Total	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual.....	33
Gambar 2. Model Hubungan Variabel.....	51
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).....	57
Gambar 4. Outer Model Awal.....	68
Gambar 5. Outer Model Akhir.....	69
Gambar 6. Inner Model.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Observasi.....	97
Lampiran 2. Surat Penerimaan Observasi.....	98
Lampiran 3. Surat Permohonan Penelitian.....	99
Lampiran 4. Surat Persetujuan Penelitian	100
Lampiran 5. Kuisisioner	101
Lampiran 6. Data Responden.....	106
Lampiran 7. Analisis Distributif	107
Lampiran 8. Gambar Outer Model Awal	108
Lampiran 9. Outer Model Akhir	108
Lampiran 10. Inner Model	109
Lampiran 11. Outer Model Awal dan Akhir.....	109
Lampiran 12. Cross Loadings Awal dan Akhir	111
Lampiran 13. Hasil Uji PLS.....	113
Lampiran 14. Uji Hipotesis.....	113
Lampiran 15. Tabulasi Data.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

Pada Bab I ini penulis akan menjelaskan tentang latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat diadakannya penelitian ini.

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi perlu dilakukannya sebuah perubahan untuk tetap bertahan dan terus berkembang. Saat ini isu perubahan yang dihadapi semakin rumit karena menyentuh berbagai sektor. Sehingga organisasi memerlukan sebuah inovasi untuk menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Organisasi harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerja mereka dalam menghadapi perubahan, salah satunya dengan meningkatkan perilaku kerja inovatif para karyawan. Pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan keiginan para karyawan dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Perkembangan inovasi yang cepat dan terus menerus merupakan tantangan bagi setiap perusahaan. Pada saat ini, organisasi beradaptasi dengan perubahan ekonomi yang sangat cepat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga inovasi merupakan suatu faktor yang di perlukan dalam organisasi untuk melakukan perubahan (Bos-Nehles et al., 2017). Perilaku kerja inovatif dapat mendorong kinerja dan mengembangkan kompetensi organisasi dalam upayanya mencapai sasaran yang ditetapkan. Sebagai salah satu aspek

perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai suatu proses kerja, dan proses organisasional sebagai praktek manajemen yang biasa dilakukan di dalam organisasi.

Menurut Bos-Nehles *et al.*, (2017) karyawan dapat menjadi landasan dari setiap inovasi hal tersebut dikarenakan perilaku inovatif karyawan merupakan pusat inovatif organisasi. Perilaku kerja inovatif mencerminkan semua perilaku yang dimana karyawan berkontribusi pada proses inovasi yang ada di dalam organisasi. Perilaku kerja inovatif sebagai suatu perilaku yang mengarah pada inisiasi pemanfaatan ide, proses, produk dan prosedur. Perilaku kerja inovatif karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dalam dunia perbankan pelayanan sangat diperhatikan karena dengan pelayanan dapat menentukan kesuksesan suatu bank. Bukan hanya pelayanan yang sangat penting tetapi menjamin keamanan bagi para nasabah juga sama pentingnya. Seiring dengan perkembangan zaman dan adanya perusahaan jasa keuangan berbasis teknologi serta akses masyarakat terhadap berbagai layanan berbagai internet atau digital terus berkembang dan berdampak pada dunia perbankan, dimana minat masyarakat terhadap untuk

dapat mengakses produk dan layanan perbankan secara digital juga semakin meningkat. Bank Pembangunan daerah Sumatera Barat membangun pelayanan menggunakan teknologi yaitu *Mobile Banking*, *SMS Banking*, *SMS Notifikasi*, *NCM (Nagari Chase Management)*, *Autodebete*, *NPP (Nagari Portal Payment)*. Jenis pelayanan perbankan secara digital yang di miliki PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat saat ini masih terus dikembangkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kenyataannya ada kecenderungan masih rendahnya perilaku kerja inovatif pada karyawan Bank Nagari dalam mengembangkan pelayanan berbasis teknologi salah satunya yaitu *Nagari Mobile Banking*. *Nagari Mobile Banking* merupakan perangkat mobile berbasis GSM/CDMA yang dapat diakses nasabah melalui handphone untuk bisa melakukan transaksi pada Bank Nagari. Saat ini aplikasi *M-banking* juga belum lengkapnya menu-menu untuk memudahkan pelayanan serta belum banyaknya Bank Nagari dalam melakukan kerjasama dengan *Biller-biller* terkait untuk menambah menu-menu pada pembayaran serta pembelian. Seharusnya pada saat sekarang ini penggunaan *M-banking* menjadi andalan bagi Bank Nagari dalam memberikan pelayanan yang maksimal karna dalam era digital. Serta dibandingkan dengan Bank lain yang saat ini memanfaatkan teknologi untuk memudahkan pelayanan, bank nagari cukup ketinggalan contohnya dapat dilihat dalam hal pembukaan rekening bagi nasabah baru Bank Nagari, saat ini

pembukaan rekening masih dilakukan secara manual, belum bisa dilakukan secara *online*.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat/BPD Sumbar pusat yang merupakan satu-satunya bank milik pemerintah daerah Sumatra Barat. Dipilih melakukan penelitian pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat, karena Bank BPD bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Sumatra Barat serta saat ini sedang fokus untuk mengembangkan teknologi digital untuk memudahkan pelayanan, melakukan inovasi terhadap pelayanan dengan menggunakan teknologi tentu dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk memiliki perilaku kerja inovatif karena teknologi terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman.

Akram *et al.*, (2020) pada penelitiannya disebutkan bahwa keadilan organisasional *dan knowledge sharing* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Jika karyawan memiliki persepsi positif mengenai keadilan yang mereka terima maka mereka cenderung untuk menampilkan perilaku kerja yang lebih positif dalam berkerja, serta mereka akan terlibat dalam menghasilkan ide-ide inovatif dan menerapkannya secara praktis dalam organisasi.

Perilaku kerja inovatif sangat sulit dicapai oleh para karyawan jika karyawan tidak diperlakukan dengan adil dalam sebuah organisasi (Akram *et al.*, 2020). Landasan keadilan organisasional yaitu *equity theory* (teori keadilan). *Equity theory* merupakan teori yang menjelaskan mengenai apa yang dilakukan seseorang ketika mereka di hadapkan pada keadilan dan ketidakadilan yang mereka terima dari organisasi. Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk persepsi tersebut, keadilan organisasional juga dapat didefinisikan sebagai studi kesetaraan ditempat kerja. individu bereaksi sesuai bagaimana mereka diperlakukan dalam organisasi.

Menurut Yean & Yusof, (2016) Keadilan organisasional memiliki pengaruh yang besar terhadap organisasi, pengaruh tersebut terutama dilihat dalam keharmonisan hubungan antar manajemen organisasi dan karyawan. Memperlakukan karyawan secara tidak adil dapat menciptakan sikap negatif (misalnya, penolakan untuk mengikuti instruksi, berkerja di bawah standar kerja, dengan sengaja melanggar peraturan dan ketentuan perusahaan, dan lain-lain.) antara karyawan terhadap manajemen.

Persepsi keadilan yang di terima karyawan di tempat kerja sangat penting dalam sebuah organisasi, bagaimana karyawan memandang keadilan yang di terima akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kesuksesan organisasi dengan menciptakan kepercayaan yang lebih besar antara pihak manajemen

perusahaan dan karyawan, meningkatkan kerja tim, meningkatkan semangat kerja karyawan serta perilaku karyawan dapat mengurangi konflik antara pihak manajemen dan karyawan. Serta persepsi keadilan yang mereka terima dapat menentukan sikap karyawan selanjutnya seperti keinginan untuk mengundurkan diri, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan keterlibatan kerja yang dapat berdampak besar pada keberhasilan karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka (Yean & Yusof, 2016). Sehingga sangat penting seharusnya bagi perusahaan untuk memperlakukan karyawan dengan sangat baik mengingat karyawan merupakan aset perusahaan yang harus tetap di jaga dan memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan.

Tidak hanya, keadilan organisasional merupakan elemen penting yang mendefinisikan perilaku kerja inovatif karyawan tetapi juga *knowledge* yang diperlukan untuk melakukan inovasi produk, layanan, dan kebijakan bisnis pada sebuah organisasi. *knowledge* penting dalam berinovasi dan oleh karena itu, *knowledge sharing* memainkan peran positif dalam menghasilkan perilaku kerja inovatif dalam organisasi. Akram *et al.*, (2020) *Knowledge sharing* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada karyawan karena terkait dengan inovasi dalam organisasi.

Menurut (Mohammed *et al.*, 2011) organisasi yang mendukung karyawannya untuk memberikan kontribusi pengetahuan (dalam kelompok dan organisasi) diharapkan untuk menciptakan ide-ide baru yang lebih baik dan

mendorong peluang bisnis baru, sehingga memungkinkan kegiatan inovasi dalam organisasi. *knowledge sharing* membantu dalam meningkatkan dan menjaga hubungan antara pemberi ilmu dan penerima pengetahuan. Dengan demikian, proses ini melibatkan dua pihak dalam proses *knowledge sharing*. Berbagi pengetahuan adalah proses multi-arah yang melibatkan pemberi dan penerima pengetahuan. Oleh karena itu, tidak hanya sekedar mengumpulkan ilmu tetapi juga menyumbangkan ilmunya kepada orang lain. *knowledge sharing* diartikan sebagai *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

Dengan adanya keadilan organisasional, *knowledge sharing* yang benar dapat meningkatkan kemungkinan perilaku inovatif dan mendorong karyawan untuk lebih inovatif dalam berkerja (Akram *et al.*, 2020). Karenanya, peran keadilan organisasi dan *knowledge sharing* dalam menghasilkan perilaku kerja yang inovatif tidak boleh diabaikan dan membutuhkan perhatian khusus.

Adanya perbedaan pendapat para peneliti terdahulu mengenai pengaruh keadilan organisasional dan perilaku kerja inovatif juga menjadi salah satu alasan untuk melakukan penelitian ini. Berikut beberapa pendapat dari beberapa penelitian sebelumnya:

Tabel 1 Research Gap

Nagarajan Ramamoorthy, Patrick C. Flood, Tracy Slattery dan Ron Sardesai (2005)	<i>Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model.</i>	Keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovatif.
Yaser Mansour Almansour and Mohd Sobri Minai (2012)	<i>The relationship between organizational justice</i>	1. keadilan interaksional berpengaruh signifikan

	<i>components and innovative behavior in Arab society. Evidence from government department in Jordan</i>	2. keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan
Tayyaba Akram, Shen Lei Muhammad Jamal Haider, Syed Talib Hussaina (2020)	<i>The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing</i>	Berpengaruh Signifikan
Uzma Ismail 2020.	<i>Mediating Effects of HRM Practices in Organizational Justice on Innovative Work Behavior among the Hotel Industry of Pakistan.</i>	1. Keadilan distributif tidak berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif 2. Keadilan prosedural dan interaksional berpengaruh signifikan.
Jeanrie Kristiani Anggriani Taime dan Mega Asri Zona 2020.	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel	Berpengaruh Signifikan
Bimmo Dwi Baskoro, Suherman, Jayadi, Sudarmadji (2021)	pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi: peran mediasi berbagi pengetahuan	Berpengaruh signifikan

Berdasarkan adanya penelitian ini dilakukan karena dilihat dari fenomena empiris yaitu bersumber dari riset yang menunjukkan bahwa tidak ada konsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan serta adanya fenomena di lapangan maka penulis tertarik dan perlu untuk meneliti berbagai aspek yang berkenaan dengan perbedaan pendapat dari para peneliti terdahulu diatas, serta melihat bagaimana *knowledge sharing* dalam memediasi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Mengenai hal tersebut penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul “ **Pengaruh Keadilan Organisasional**

Terhadap Perilaku kerja inovatif Dengan Variabel Mediasi *Knowledge Sharing* Pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Kantor Pusat.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas telah di paparkan bahwa keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Keadilan organisasional dianggap mampu untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif para karyawan. Akan tetapi adanya perbedaan pendapat dari para peneliti sebelumnya mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. *Knowledge sharing* dianggap mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif para karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka perlu diadakan pembatasan masalah, hal ini berguna untuk memperjelas permasalahan dan merincikan permasalahan yang diteliti serta luasnya permasalahan yang ada mengenai perilaku kerja inovatif. Banyak variabel yang dapat mempengaruhi Penelitian ini hanya berfokus pada variabel keadilan organisasi, perilaku kerja inovatif dan *knowledge sharing*.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang bagian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Pusat?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organizational terhadap *knowledge sharing* pada pegawai karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* memediasi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian adalah untuk menguji :

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh keadilan organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat.
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh keadilan organisasional berpengaruh terhadap *knowledge sharing* pada karyawan PT. Bank

Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat.

3. Untuk mengetahui dan menguji *knowledge sharing* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat.
4. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh keadilan organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dengan *knowledge sharing* menjadi variabel mediasi karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Pusat.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi masukan untuk meningkatkan mutu manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai saran pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang masalah keadilan organisasi, perilaku kerja inovatif dan *Knowledge sharing*.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat di pertimbangkan serta dapat digunakan sebagai referensi tambahan

untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan untuk instansi lainnya yang sedang menghadapi masalah yang sama.

4. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang di peroleh selama masa perkuliahan terutama dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada Bab II ini penulis akan menjelaskan masing-masing teori dari variabel yang di teliti, penelitian relevan yang mendukung hipotesis penelitian, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

A. Kajian Teori

Pada kajian teori ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel yang diteliti untuk mengidentifikasi, mengetahui karakteristik , ciri-ciri dan tanda-tanda dengan menentukan hubungan antar variabel yang diteliti.

1. Perilaku Kerja Inovatif

Penulis akan menjelaskan mengenai definisi perilaku kerja inovatif dan indikator yang membangun dari perilaku kerja inovatif. Seperti di bawah ini :

a. Pengertian Kerja Inovatif

Menurut Bos-Nehles *et al.*, (2017) perilaku kerja inovatif diartikan sebagai perilaku yang disengaja dari individu untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dan berguna yang secara eksplisit dimaksudkan untuk menguntungkan individu, kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Akram *et al.*, (2016) perilaku inovatif seperti itu tidak hanya terdiri dari generasi ide tetapi juga semua langkah-langkah

yang membantu dalam mempromosikan ide-ide tersebut dan akhirnya membuat mereka menjadi kenyataan. Generasi ide mengacu pada generasi baru dan ide-ide yang bisa diterapkan yang mengarah pada penemuan perbedaan dan masalah yang berbeda dalam organisasi dan tersedia rencana dan solusi untuk memecahkan masalah tersebut.

Menurut Akram *et al.*, (2018) perilaku kerja inovatif dapat didefinisikan sebagai temuan karyawan, saran dan implementasi ide-ide ini terkait pekerjaan tugas yang menguntungkan kinerja organisasi. Hal ini dapat di artikan bahwa Praktik kerja inovatif, Efisiensi dan kontribusi karyawan dalam perubahan organisasi adalah perhatian utama dari sumber daya manusia sekarang ini. Karena pentingnya inovasi organisasi, perilaku kerja inovatif karyawan adalah kuncinya persyaratan untuk sukses.

Sedangkan menurut De Jong & Den Hartog, (2010) perilaku kerja inovatif merupakan suatu perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif seorang individu hingga meyakinkan orang lain dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan rangkaian kerja berupa ide-ide dalam meningkatkan dan

mengembangkan perilaku kerja yang efektif yang dilakukan secara bertahap.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Akram *et al.*, (2016) menemukan bahwa jika keadilan organisasional menjadi faktor pendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan. Jika karyawan merasakan keadilan yang diterima dari organisasi maka mereka akan menjadi lebih inovatif dalam berkerja dengan berbagi ide-ide baru yang mereka miliki. Menurut Baskoro dkk., (2021) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan peran penting dalam memperkuat perilaku kerja inovatif pada karyawan, karyawan akan membalas keadilan yang mereka terima dengan perilaku positif.

Serta menurut Akram *et al.*, (2017) menyatakan bahwa knowledge sharing memberikan kontribusi positif terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan, knowledge sharing mampu menjadi faktor yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif. Sejalan dengan hal tersebut Hassan *et al.*, (2018) juga mengatakan bahwa knowledge sharing dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada karyawan dalam suatu organisasi.

c. Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Dalam hal ini indikator perilaku kerja inovatif digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel perilaku kerja inovatif. Adapun terdapat beberapa indikator dalam perilaku kerja inovatif. De Jong & Den Hartog, (2010) berpendapat bahwa terdapat empat indikator untuk mengukur perilaku kerja inovatif. Empat indikator tersebut yaitu:

1) Melihat Peluang

Melihat Peluang sebuah tahap awal dalam perilaku kerja inovatif dimana menemukan sebuah masalah atau kesempatan yang merupakan suatu ide baru dan berharga. Dalam hal ini termasuk cara untuk mengembangkan produk, jasa, dan proses untuk memikirkan alternatif lain dalam memecahkan suatu masalah.

2) Menemukan Ide

Menemukan Ide merupakan tahap kedua pada perilaku kerja inovatif pada tahap ini karyawan dianggap mampu penerapan ide dengan mengembangkan suatu ide baru yang kemungkinan besar akan dicoba dan digunakan dalam tim atau organisasi.

3) Memperjuangkan Ide

Memperjuangkan Ide merupakan tahap ketiga pada perilaku kerja inovatif, pada tahap ini proses yang terjadi ketika seseorang telah menciptakan ide dan terlibat dalam sosial kegiatan untuk

mendapatkan pendukung seseorang seputar suatu ide tersebut. upaya ini dapat dilakukan dengan cara membujuk, mempengaruhi, menekan serta menegosiasikan dengan orang lain untuk sama-sama menjalankan ide tersebut.

4) Mengimplementasikan Ide

Mengimplementasikan Ide merupakan sebuah tahap terakhir pada perilaku kerja inovatif. Pada tahap ini karyawan menerapkan ide baru tersebut untuk dilakukan pada kegiatan kerja dalam organisasi. Dalam hal ini termasuk kedalam pengembangan dan uji coba terhadap ide produk, proses maupun jasa baru yang di tawarkan perilaku ini berkaitan dengan upaya apa yang harus dilakukan seseorang dalam mengembangkan gagasan agar di ide tersebut di terapkan dalam organisasi.

2. Keadilan Organisasi

Penulis akan menjelaskan mengenai definisi keadilan organisasional dan indikator-indikator yang membangun keadilan organisasional. Seperti dibawah ini:

a. Pengertian Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional dianggap sebagai masalah penting yang menjadi perhatian di penciptaan budaya organisasi. Menurut Kristiani *et al.*, (2020) Keadilan organisasional merupakan sebuah persepsi

karyawan terhadap apa yang didapat dari organisasi, yaitu berupa keadilan dan diperlakukan sama oleh organisasi sehingga mereka akan merasa puas apabila keadilan itu diperoleh oleh mereka.

Keadilan organisasional terutama didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang derajat keadilan terkait dengan bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi (Whitman *et al.*, 2012). Sedangkan menurut (Yean & Yusof, 2016) istilah 'keadilan organisasional' dapat merujuk pada persepsi karyawan 'sejauh mana keputusan dan tindakan adil manajemen. Persepsi ini, pada gilirannya, dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap manajemen.

Menurut Colquitt *et al.*, (2001) Keadilan organisasional adalah persepsi karyawan tentang adanya keadilan yang didapatkan di perusahaan. Sejalan dengan itu menurut Fatimah *et al.*, (2011) menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan gambaran persepsi individu dari perlakuan yang di terima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk perlakuan tersebut.

Sehingga dapat di simpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan bagaimana mereka di perlakukan dalam sebuah organisasi.

b. Indikator Keadilan Organisasional

Dalam hal ini indikator keadilan organisasi digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan

pengukuran variabel keadilan organisasi. Menurut (Karkoulian *et al.*, 2015) ada tiga bentuk keadilan organisasi banyak disebutkan dalam organisasi literatur penelitian yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Studi ini membahas distributif, prosedural, keadilan interaksional.

1) Keadilan distributif

Menurut Karkoulian *et al.*, (2015) keadilan distributif merupakan aturan yang diterapkan oleh organisasi dalam menentukan keadilan pada distribusi hasil. Dengan demikian, keadilan distributif berkaitan dengan alokasi keuangan atau sumber daya keuangan, seperti memberikan bonus kepada karyawan yang telah berhasil melaksanakan pekerjaan atau target kinerja.

Sumber daya yang didistribusikan mungkin berwujud (finansial), misalnya, gaji, atau tidak berwujud (finansial), seperti pujian. Keadilan distributif dianggap dicapai ketika karyawan memperhatikan upaya mereka dan imbalan dinilai sama. (Yean & Yusof, 2016)

2) Keadilan Prosedural

Menurut karkoulian, *et al* (2015), keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai prosedur yang di

buat oleh organisasi dalam menentukan hasil yang di terima karyawan dan proses penentuan keputusan yang penting.

Keadilan prosedural berfokus pada proses, yaitu langkah-langkah yang diambil oleh manajemen untuk mencapai keputusan yang adil. Masalah prosedural, seperti kesempatan kerja yang setara di perencanaan tenaga kerja, tindakan disiplin yang adil dan sistem penghargaan, dan kepercayaan dari keputusan yang otoritas, proses penentuan promosi (Yean & Yusof, 2016).

3) Keadilan interaksional

Menurut karkoulian, *et al* (2015) keadilan interaksional adalah hasil kerja lebih lanjut pada fenomena keadilan organisasi. Mendefinisikan keadilan interaksional sebagai sejauh mana seorang individu di perlakukan secara hormat oleh organisasi. Dengan kata lain, itu adalah keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan ketika dia berinteraksi dengan organisasi.

Keadilan interpersonal mengacu pada persepsi rasa hormat dalam perlakuan seseorang (Yean & Yusof, 2016) Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan pedulii dengan hak-hak karyawan, serta pada saat membuat keputusan atasan menyampaikan secara jelas dan logis.

3. *Knowledge Sharing*

Penulis akan menjelaskan mengenai definisi keadilan organisasional dan indikator-indikator yang membangun keadilan organisasional. Seperti dibawah ini:

a. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge (Pengetahuan) adalah sesuatu yang didapatkan seseorang dari proses pembelajaran berupa informasi atau maklumat yang diketahui serta disadari oleh seseorang (Adzima, 2019). Menurut Anggraeni. D, (2018) *knowledge management* merupakan suatu pengetahuan yang dimiliki seorang individu atau kelompok dalam organisasi untuk dibagikan kepada orang lain dengan melalui sebuah proses menangkap, mengatur serta menyimpan informasi dan pengalaman kerja. Sedangkan Adzima, (2019) manajemen pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu rangkaian pengetahuan yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melalui kegiatan mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan dan menerapkan pengetahuan untuk digunakan dan dipelajari dalam organisasi.

Menurut Chiang *et al.*, (2011) proses *knowledge management* terdiri dari *knowledge adoption, knowledge coding, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge utilization*, dari kelima proses tersebut *knowledge sharing* yang paling penting. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Aulawi *et al.*, (2009) pada *knowledge management* bagian yang

terpenting yaitu mampu mendorong individu dalam suatu organisasi untuk dapat melakukan knowledge sharing untuk berbagi apa yang mereka ketahui.

b. Pengertian *Knowledge Sharing*

Dikatakan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan mekanisme dimana pengetahuan dapat ditularkan antar individu. Karena itu, melalui transmisi pengetahuan seperti itu, individu memperoleh tepi baru untuk memfasilitasi tindakan baru (Akram *et al.*, 2017). Sedangkan menurut Hameed *et al.*, (2019) *Knowledge Sharing* adalah proses yang disengaja yang tidak hanya meningkatkan individu pemahaman tetapi juga membantu membuat arsip pengetahuan yang dapat diakses untuk orang lain.

Menurut Akram *et al.*, (2017) *Knowledge Sharing* memberikan kontribusi nilai pada pengetahuan yang ada dalam organisasi. Definisi ini menjelaskan bahwa pentingnya pengetahuan dalam manajemen dalam melaksanakan tugas sehari-hari dalam organisasi. Serta menurut David *et al.*, (2018) *Knowledge Sharing* merupakan penyediaan informasi tugas dan pengetahuan bagaimana membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru atau menerapkan kebijakan dan prosedur. Ini berarti *knowledge sharing* membantu dalam meningkatkan dan menjaga hubungan antar pemberi ilmu dan penerima pengetahuan.

Sedangkan menurut Matzler *et al.*, (2008) *knowledge sharing* merupakan suatu proses dimana adanya pertukaran pengetahuan baik tacit knowledge maupun explicit knowledge dari seorang individu. Dengan demikian, proses ini melibatkan dua pihak dalam proses berbagi pengetahuan. Pengetahuan eksplisit secara langsung mempengaruhi kecepatan inovasi sementara pengetahuan tacit mempengaruhi kualitas inovasi.

Sedangkan menurut Phung *et al.*, (2017) *Knowledge Sharing* berkontribusi untuk mengembangkan daya saing keuntungan bagi organisasi di lingkungan yang kompleks, seperti peningkatan intelektual modal, dengan mendorong pertukaran dan penciptaan pengetahuan dalam suatu organisasi. Ini karena pengetahuan adalah faktor kunci untuk mencapai inovasi berkelanjutan baik pada individu maupun tingkat organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing merupakan suatu bagian dari manajemen pengetahuan yang di gunakan seseorang, suatu kelompok, atau organisasi untuk menyebarkan dan memberikan pengetahuan atau berbagi ilmu yang dimiliki kepada orang lain.

c. *Jenis Knowledge Sharing.*

Knowledge sharing dibagi menjadi dua jenis (Saputro & dan Mayowan, 2018) *Tacit Knowledge* merupakan suatu bentuk pengetahuan yang sulit untuk di bagikan kepada orang lain dan tidak

mudah untuk di gambarkan. *Tacit knowledge* merupakan suatu bentuk pengetahuan yang berasal dari pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh seorang individu. Dan pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan serta pengetahuan ini dapat berkembang Darudiatto & Setiawan (2013) *Explicit knowledge* merupakan knowledge yang dapat atau sudah terkodifikasi serta tersusun secara sistematis dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan di distribusikan dengan menggunakan berbagai media (Saputro dan Mayowan, 2018).

d. Indikator *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan selanjutnya dibagi menjadi dua sub-komponen atau kegiatan sebagai *Knowledge Donating* dan *Knowledge collecting* (De Vries *et al.*, 2006). Dalam hal ini indikator *knowledge sharing* digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel *knowledge sharing*

Terdapat beberapa indikator pada variabel *knowledge sharing*.

1) *Knowledge Donating*

Knowledge Donating merupakan suatu keadaan berkonsultasi dan mendorong orang lain untuk berbagi modal intelektual mereka hal ini mengacu pada komunikasi yang didasarkan pada keinginan sukarela seseorang untuk mentransfer intelektualnya modal.

2) *Knowledge collecting*

Knowledge collecting merupakan suatu upaya untuk membujuk orang lain agar membagikan modal intelektualnya atau dapat diartikan menanggapi seruan yang sama dari orang lain untuk berbagi modal intelektual seseorang.

4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Terdapat pengaruh yang lebih tinggi dari keadilan organisasional terhadap inovasi karyawan yang berarti perilaku kerja inovatif karyawan meningkat ketika organisasi memiliki implementasi yang tepat keadilan dalam lingkungan kerja. Perlakuan yang adil dan kesetaraan selama mereka bekerja yang mengarahkan mereka untuk menunjukkan perilaku yang positif dan juga perilaku kerja inovatif mereka meningkat karena keadilan organisasional. Persepsi tentang perlakuan yang adil dan keadilan yang dirasakan karyawan sangat berdampak di dalam organisasi dan lingkungan kerja mereka yang berdampak langsung pada karyawan yang bekerja perilaku dalam hal menciptakan ide-ide baru, mempromosikan ide-ide tersebut dan juga implementasi inovatif ide-ide untuk kemajuan organisasi Ismail (2020).

Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari semua bentuk keadilan organisasional pada perilaku kerja yang inovatif (Akram *et al.*, 2016). Sejalan dengan pendapat Kristiani *et al.*, (2020)

Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

5. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Knowledge Sharing

Semua bentuk keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Distributif keadilan berpengaruh sedang namun signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Di sisi lain, prosedural, interaksional dan keadilan temporal ditemukan memiliki yang kuat, signifikan dan efek positif pada berbagi pengetahuan. Namun, berbagi pengetahuan ternyata berpengaruh negatif tetapi signifikan oleh aspek keadilan spasial dari keadilan organisasi (Akram *et al.*, 2017)

Jika kontribusi karyawan dinilai dan dihargai secara adil, karyawan lebih banyak rawan berbagi pengetahuan untuk menambah nilai bagi organisasi dan mengumpulkan pengetahuan untuk dapat mengerjakan tugas sendiri lebih baik. Karenanya, Keadilan organisasional berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan (Imamoglu *et al.*, 2019).

6. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Menyatakan pengetahuan itu berdonasi berdampak positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian ini telah mendukung hipotesis ini secara signifikan. Memediasi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan pada perilaku kerja inovatif para karyawan. Lebih lanjut, H2 menyatakan bahwa pengumpulan pengetahuan

memiliki pengaruh yang signifikan dan dampak positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. (Akram *et al.*, 2018)

Memberi pengetahuan dan Pengumpulan pengetahuan keduanya memiliki arti yang signifikan berpengaruh pada perilaku inovatif karyawan (Hassan, 2018).

7. Pengaruh Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pada Hubungan Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Jika karyawan memiliki persepsi positif tentang keadilan distributif, prosedural dan interaksional, mereka akan cenderung menampilkan perilaku kerja yang lebih positif dan akan begitu lebih terlibat dalam menghasilkan ide-ide baru, mendiskusikan ide-ide tersebut rekan kerja dan mewujudkannya dengan menerapkannya secara praktis di organisasi (Akram *et al.*, 2020).

B. Penelitian-Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu penting sebagai pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu terkait mengenai analisis pengaruh Keadilan organisasi, perilaku kerja inovatif dan *knowledge sharing* variabel mediasi adalah sebagai berikut :

Penelitian terkait yang sudah pernah di lakukan sebelumnya oleh Akram, Haider dan Husaina pada tahun 2020 dengan judul “The impact of

organizational justice on employee innovative work behavior : Mediating role of knowledge sharing” responden pada penelitian ini adalah karyawan pada sektor telekomunikasi di cina dengan jumlah rsponden yaitu 345 responden dengan menggunakan regresi dan SEM sebagai alat analisis. Berdasarkan penelitian ini di jelaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi. Dan dibuktikan juga oleh penelitian Baskoro, Suh erman, Jayadi, Sudarmadji (2021) dengan judul pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi: peran mediasi berbagi pengetahuan dengan hasil penelitian keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai mediasi.

Sejalan dengan itu pada penelitian sebelumnya tahun 2016, Akram, Haider dan Feng yang melekukan penelitian tehadap karyawan pada sektor telekomunikasi di cina dengan jumlah responden sebanyak 235 karyawan srta menggunakan alat analisis regresi. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif para karyawan.

Penelitian dari Ramamoorthy, Flood, Slattey, dan Sardessai dengan judul “*Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model*” pada tahun 2005 dengan responden sebanyak 204 karyawan manufaktur di irlandia serta menggunakan regresi sebagai alat analisis. Dengan

hasil penelitian keadilan organisasi tidak berpengaruh secara positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Pada penelitian Almansour dan Minar pada tahun 2012 dengan judul penelitian “*The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jordan*”. Dengan responden sebanyak 175 responden serta alat analisis menggunakan regresi. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa keadilan interaksional yang memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Sedangkan sedangkan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan dengan perilaku kerja inovatif.

Ismail pada tahun 2020 melakukan penelitian dalam judul “*Mediating Effects of HRM Practices in Organizational Justice on Innovative Work Behavior among the Hotel Industry of Pakistan*” dengan responden sebanyak 151 responden dengan regresi sebagai alat analisis. Pada penelitian ini peneliti memberikan kesimpulan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Kristiani dan zona (2020) pada penelitian yang berjudul “Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan Hotel Grend Inna Muara Padang” dengan regresi sebagai alat analisis. Pada penelitian ini penulis memberikan kesimpulan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis / tahun	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Tayyaba Akram, Shen Lei Muhammad Jamal Haider, Syed Talib Hussaina (2020)	<i>The impact of organizational justice on employee innovative work behavior : Mediating role of knowledge sharing</i>	SEM, Regression	<i>Organizationl justice berpengaruh positif terhadap innovative work behavior mediating knowledge sharing</i>
2	Bimmo Dwi Baskoro, Suherman, Jayadi, Sudarmadji (2021)	pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi: peran mediasi berbagi pengetahuan	SEM	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi
3	Nagarajan Ramamoorthy, Patrick C. Flood, Tracy Slattery dan Ron Sardessai (2005)	<i>Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model</i>	Regression	Keadilan prosedural tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif.
4	Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Yan Xin Feng (2016)	<i>The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China</i>	Regression	<i>Organizational justice berpengaruh positif terhadap innovative work behavior.</i>
5	Hafiz Ali Hassan, Jawad Asif, Nouman Waqar, Sidra Khalid , Sayyed Khawar Abbas (2018)	<i>The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior</i>	Regression	<i>Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap innovativework behavior.</i>
6	Yaser Mansour Almansour and Mohd Sobri Minai (2012)	<i>The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative</i>	Regression	Keadilan interaksional yang memiliki hubungan langsung

		<i>Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jordan</i>		dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Sedangkan sedangkan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan dengan perilaku kerja inovatif
7	Tayyaba Akram, Shen Lei, Muhammad Jamal Haider , Syed Talib Hussain (2018)	<i>Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China</i>	<i>Regression</i>	<i>Knowlwdge Sharing dan Innovative Work Behavior</i> berpengaruh secara positif
8	Uzma Ismail (2020)	<i>Mediating Effects of HRM Practices in Organizational Justice on Innovative Work Behavior among the Hotel Industry of Pakistan</i>	<i>Regression</i>	<i>Organizational Justice dan Innovation Work Behavior</i> berpengaruh Positif.
9	Van Dong Phung, Igor Hawryszkiewicz, Daniel Chandran, Binh Minh Ha	<i>Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: A Case Study from Vietnam</i>	<i>Regression</i>	<i>Knowlwdge Sharing dan Innovative Work Behavior</i> berpengaruh secara positif
10	Roman Kmieciak	<i>Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland</i>	SEM	Knowlwdge Sharing dan Innovative Work Behavior berpengaruh secara positif
11	Jeanrie Kristiani Anggriani Taime, Mega Asri Zona	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel	<i>Regression</i>	Keadilan organisasional tetap berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

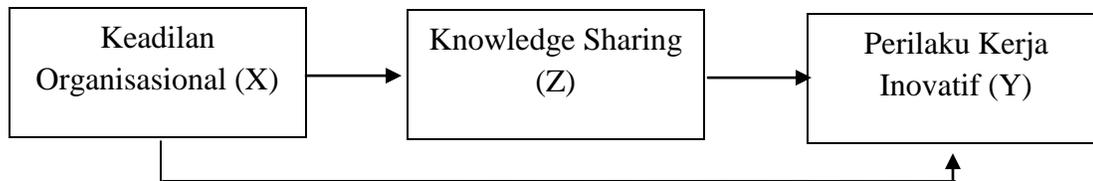
C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini bertujuan untuk menjelaskan, menunjukkan dan mengungkapkan persepsi keterkaitan antara variabel-variabel yang akan di teliti berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Keadilan organisasional dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Keadilan organisasional berpengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif dan berpengaruh tidak langsung yaitu melalui peran mediasi *knowledge sharing*. Apabila keadilan organisasional yang dimiliki tinggi maka akan menimbulkan *knowledge sharing* yang tinggi pula pada karyawan sehingga tentunya akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif yaitu keadilan organisasional. Keadilan organisasional merupakan persepsi seorang karyawan mengenai bagaimana ia di perlakukan dalam organisasi. Keadilan organisasional yang diterima karyawan dengan baik tentu berdampak baik pada perilaku kerja inovatif.

Selain keadilan organisasi faktor lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif yaitu *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* merupakan berbagi pengetahuan dimana ini dapat memberikan kontribusi nilai pada pengetahuan yang ada dalam organisasi. Jika dalam sebuah organisasi seseorang memiliki berbagi pengetahuan yang tinggi terhadap apa yang di lakukannya maka akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari kerangka konseptual di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif

Penelitian Akram *et al.*, (2020) menyatakan bahwa keadilan organisasional memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Dan pendapat ini di dukung oleh Ismail (2020), Akram *et al.*, (2016), Kristiani dan zona (2020), Baskoro dkk., (2021). Berdasarkan tinjauan literatur di atas maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

HI :Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

2. Pengaruh keadilan organisasional terhadap *knowledge sharing*.

Pada penelitian Akram *et al.*, 2020 menyatakan bahwa keadilan organisasional memberikan pengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Dan pendapat ini didukung oleh penelitian sebelumnya Akram *et al.*, (2017) dan Imamoglu (2019), Baskoro dkk., (2021). Berdasarkan tinjauan literatur di atas maka penulis membuat hupotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*

3. Pengaruh knowledge sharing terhadap perilaku kerja inovatif.

Pada penelitian Akram *et al.*, (2020) menyatakan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Dan pendapat ini di dukung oleh penelitian sebelumnya Akram *et al.*, (2018) dan Hassan (2018), Baskoro dkk., (2021). Berdasarkan tinjauan literatur dia atas maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

H3 : Knowledge Sharing berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

4. Pengaruh knowledge sharing sebagai variabel mediasi pada pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

Pada penelitian akram *et al.*, (2020) dan Baskoro *et al.*, (2021) menyatakan bahwa knowledge sharing dapat di pengaruhi oleh keadilan organisasi dan secara signifikan knowledge sharing juga berdampak terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Berdasarkan literatur tersebut maka penulis membuat hipotesis:

H4 : *Knowledge Sharing* memediasi hubungan Keadilan Organisasional dan Perilaku Kerja Inovatif.

BAB V

PENUTUP

Pada Bab V penulis akan menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini, saran yang bisa penulis berikan kepada pihak perusahaan dan kepada peneliti dimasa yang akan datang terkait penelitian ini, serta menjelaskan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan *knowledge sharing* sebagai pemediasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Untuk menganalisis hubungan antara variabel tersebut, penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara keadilan organisasional dengan perilaku kerja inovatif pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini menyiratkan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi yang baik mengenai keadilan yang mereka terima sesuai dengan yang diharapkan (adil) maka hal tersebut dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk memberikan ide-ide yang inovatif.
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara keadilan organisasional terhadap *knowledge sharing* pada PT. Bank Pembangunan

Daerah (Kantor Pusat). Hal ini berarti bahwa ketika keadilan organisasional dilakukan dengan baik maka memberikan pengaruh dan meningkatkan *knowledge sharing* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara *knowledge sharing* dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) hal ini bermakna bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) memiliki perilaku *knowledge sharing* yang tinggi sehingga diharapkan membuat karyawan mampu untuk memberikan ide-ide inovatif yang mereka miliki.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung (Mediasi) dan signifikan serta positif antara keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif melalui *knowledge sharing* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Hal ini berarti ketika keadilan organisasional dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan *knowledge sharing*. jika *knowledge sharing* meningkat atau positif secara otomatis juga akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah di deskripsikan sebelumnya menyebutkan bahwasanya keadilan organisasional mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dalam kategori cukup namun harus ditingkatkan seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan, peningkatan perilaku kerja inovatif pada karyawan dapat dilakukana dengan meningkatkan rasa keadilan yang diterima oleh karyawan. Presepsi karywan mengenai keadilan distributif yang baik dan keadilan priosedural serta keadilan interaksional yang baik sangat diperlukan agar karywan dapat memberikan ide-ide yang inovatif untuk PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat).
2. Pada hasil penelitian antara keadilan organisasional dengan *knowledge sharing* yang sudah dalam kategori cukup. Namun tetap harus ada peningkatan yang harus dilakukan diantaranya PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) mampu memberikan motivasi bagi karyawan dalam mlakukan *knowledge donating* serta *knowledge collecting* yang baik.
3. Hasil penelitian antara *knowledge sharing* dengan perilaku kerja inovatif dinyatakan dalam kategori cukup namun tetap harus ditingkatkan atau dipertahankan. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat) dapat dilakukan dengan

meningkatkan melihat peluang untuk menemukan ide-ide inovatif serta memperjuangkan ide tersebut untuk mendapatkan dukungan lalu mengimplementasikan ide tersebut kedalam pekerjaan.

4. Keadilan organisasional dan *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Maka disarankan untuk PT. Bank Pembangunan Daerah lebih memperhatikan lagi mengenai persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan agar karyawan merasa termotivasi untuk melakukan *knowledge sharing* sehingga dapat memberikan ide-ide inovatif untuk kemajuan PT. Bank Pembangunan Daerah.
5. Sementara itu untuk penelitian berikutnya semoga skripsi ini dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti berikutnya. Namun langkah lebih baik pada penelitian berikutnya dapat meneliti faktor-faktor yang berbeda yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif serta objek penelitian yang lebih luas lagi.

C. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan 155 sampel karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Kantor Pusat). Penulis juga membatasi faktor yang menurut penulis berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif yaitu keadilan organisasional dan *knowledge sharing*.

Daftar Pustaka

- Adzima, F. & H. S. (2019). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Industri Jasa Perbankan (BPD). *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 11(1), 12. <https://doi.org/10.22441/oe.v11.1.2019.012>
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China. *International Business Research*, 11(3), 186. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p186>
- 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>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2(3), 134–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
- Al-Zu'bi, H. A., (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.
- Almansour, Y. M., & Minai, M. S. (2012). The relationship between organizational justice components and innovative behavior in arab society. Evidence from government department in Jordan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12(1), 46–51. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.1.1620>
- Anggraeni, D, A. H. (2018). Pengaruh Knowledge Sharing Pada Organisasi. *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut Knowledge*, 16(01), 6–12.
- Aulawi, H., Sudirman, I., Suryadi, K., & Govindaraju, R. (2009). Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*, 5(12), 2238–2246.
- Baskoro, B. D., Manajemen, P. S., Cakung, M., & Timur, K. J. (2021). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Pekerja Konstruksi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan*. 7(May), 26–44.