

Knowledge sharing memediasi pengaruh organisational justice terhadap employee innovative work behaviour

Maghfiratus Berliana*, Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: maghfirotus.20176@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to analyse the effect of organisational justice on employee innovative work behaviour with knowledge sharing as a mediating variable. Data were collected through questionnaires distributed to employees and analysed using the Partial Least Square (PLS) method. The results showed that organisational justice has a significant positive effect on employee innovative work behaviour. In addition, organisational justice also has a significant positive effect on knowledge sharing, and knowledge sharing has a significant positive effect on employee innovative work behaviour. Knowledge sharing can mediate the effect of organisational justice on employee innovative work behaviour. These findings highlight the importance of organisational justice in fostering a culture of innovation, suggesting that fair treatment within the workplace can enhance employees' willingness to engage in knowledge sharing and innovative work behaviour. Additionally, organisations should prioritize strategies that encourage knowledge sharing, as it serves as a crucial mediating factor in strengthening the link between organisational justice and employee innovation.

Keywords: employee innovative work behaviour; innovation culture; knowledge sharing; organisational justice; workplace fairness.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p146-158>

Received: December 18th 2024; Revised: February 1st 2025; Accepted: March 17th 2025; Available online: March 27th 2025

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Era globalisasi saat ini membawa perubahan signifikan pada bisnis dan meningkatkan tingkat kompetisi. Setiap perusahaan harus mampu melakukan inovasi agar produk mereka diterima oleh konsumen. Persaingan global dan peningkatan produktivitas merupakan faktor krusial dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif serta mempertahankan daya saing di industri sejenis. Dalam konteks ini, sumber daya manusia memegang peran strategis dalam mendorong perilaku inovatif yang menjadi salah satu determinan utama keberhasilan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi tidak hanya memastikan kesesuaian dengan standar perusahaan, tetapi juga berkontribusi terhadap penciptaan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Oleh karena itu, setiap karyawan diharapkan mampu menginternalisasi dan menerapkan perilaku inovatif yang sejalan dengan kebutuhan perusahaan, dengan tetap mengoptimalkan kapabilitas individu mereka secara efektif (Elidemir, 2020).

Kondisi yang dinamis menjadikan perilaku inovatif sebagai fokus utama dalam industri dan berkontribusi langsung terhadap penciptaan keunggulan kompetitif. Terjadinya perilaku inovatif melalui implementasi maupun penciptaan gagasan pada tingkat personal maupun kelompok di suatu organisasi menjadikan kapabilitas inovasi organisasi tergantung pada perilaku inovatif karyawannya (Baskoro *et al.*, 2021). Untuk mencapai perilaku inovatif diperlukan lingkungan kerja yang adil guna meningkatkan kepercayaan dan motivasi karyawan dalam berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan berperan sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan

perilaku inovatif karyawan, sehingga menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada inovasi berkelanjutan (Pham, 2023).

Innovative work behaviour karyawan akan sulit tercapai apabila mereka tidak mendapatkan perlakuan yang adil (Pratama *et al.*, 2021). *Innovative work behaviour* merujuk pada tingkah laku yang berfokus terhadap inisiasi serta pengambilan peran dalam tugas–tugas kerja organisasi, termasuk pemanfaatan ide, proses, produk, maupun prosedur. Variabel *innovative work behaviour* terdiri dari beberapa aspek multidimensional yang meliputi bermacam perilaku yang memotivasi karyawan dalam berpartisipasi untuk proses inovasi dalam organisasi. Dalam meningkatkan efektifitas, persaingan serta penyerapan perubahan pada pasar yang kompetitif organisasi semakin bergantung pada kontribusi inovatif karyawan untuk mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan. Perlakuan yang adil terhadap karyawan merupakan aspek krusial bagi organisasi dalam mendorong inovasi produk, layanan, maupun prosedur operasional (AlEsa, 2022).

Keadilan berperan sebagai determinan utama dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan dalam suatu organisasi. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam mekanisme pengambilan keputusan di dalam organisasi, yang berdampak pada peningkatan kualitas interaksi sosial serta mendukung optimalisasi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini sangat memengaruhi metode karyawan dalam mengekspresikan perilaku dan sikap kerja mereka dapat menghasilkan pengaruh yang signifikan, baik yang bersifat positif maupun negatif (Taime & Zona, 2020). Penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *organisational justice* dan *employee innovative work behaviour* menunjukkan adanya ketidakkonsistenan temuan. Sebagai contoh, studi yang dilakukan oleh Khaola dan Coldwell (2019) serta Knezović dan Drkić (2021) menunjukkan bahwa *organisational justice* berpengaruh positif terhadap *innovative work behaviour*. Sebaliknya, Nadziroh dan Nugrohoseno (2023) serta Rahman dan Karim (2022) menunjukkan bahwa *organisational justice* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee innovative work behaviour*.

Perkembangan teknologi yang semakin modern menjadikan perbankan kini ingin mengubah cara kerja yang kurang efektif menjadi lebih efektif dengan memudahkan nasabah yang dapat mengakses produk perbankan secara digital dan melakukan peningkatan mutu pada kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan perlu memfasilitasi pertukaran informasi dan pengetahuan secara efektif. Selain itu, konsumen memerlukan akses yang efisien dan tidak terhambat oleh batasan ruang maupun waktu (Husni & Gunawan P, 2022). Keadilan dalam perusahaan berperan dalam memperkuat kepercayaan karyawan. Karyawan yang menunjukkan sikap berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif sesuai dengan ekspektasi organisasi akan merasakan adanya dukungan. Proses penyebaran informasi yang dilakukan secara sukarela oleh organisasi mendorong kesadaran karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam kontribusi dan akumulasi pengetahuan. Ini merupakan esensi dari berbagi pengetahuan (Kim & Park, 2017).

Hasil observasi dengan pihak perbankan menunjukkan bahwa proses *knowledge sharing* tidak terjadi secara langsung. Hambatan utama berasal dari dilema sosial yang muncul akibat perilaku individu, di mana terjadi konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan kolektif. Kondisi ini mengakibatkan *knowledge sharing* dalam lingkungan perbankan tidak berjalan optimal karena adanya ketidakseimbangan antara keuntungan individu dan kontribusi terhadap organisasi. Dalam konteks ini, karyawan cenderung menahan atau membatasi berbagi pengetahuan karena adanya persepsi kompetisi, ketidakpercayaan terhadap rekan kerja, kekhawatiran kehilangan keunggulan kompetitif, serta ketidakpastian mengenai manfaat yang akan diperoleh dari proses berbagi informasi. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa korelasi antara *organisational justice* dan *knowledge sharing* menunjukkan hasil yang berbeda seperti Husni dan Gunawan (2022) serta Akram *et al.* (2020) membuktikan bahwa *organisational justice* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Sedangkan, Hameed *et al.* (2019) membuktikan *organisational justice* tidak memengaruhi *knowledge sharing*.

Seiring dengan perkembangan zaman, karyawan diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam serta keterampilan yang tinggi untuk beradaptasi dengan dinamika industri (Mazidah & Laily, 2020). Setiap individu harus mampu mengoptimalkan pemanfaatan pengetahuan untuk memperkuat keunggulan kompetitif baik pada diri sendiri maupun dalam interaksi dengan orang lain. Organisasi harus dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengidentifikasi kelemahan dan ancaman, agar tetap dapat bersaing dalam lingkungan yang kompetitif. Untuk mengoptimalkan dan mengembangkan pengetahuan, diperlukan manajemen yang efektif dengan kegiatan berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan adalah tahapan individu dalam melaksanakan kegiatan berbagi pengetahuan untuk mendapatkan pengetahuan yang baru (Baskoro *et al.*, 2021).

Berdasarkan temuan observasi awal, ditemukan bahwa kesadaran untuk berbagi pengalaman baru masih rendah. Hal ini terjadi karena adanya asumsi bahwa setiap individu telah memahami sistem yang ada. Kurangnya kesadaran tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara penerima dan pengirim pengetahuan belum terjalin dengan baik. Sebagian besar karyawan beranggapan bahwa setiap individu telah mengetahui tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawabnya, sehingga diskusi mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan dianggap tidak diperlukan, baik antar rekan kerja maupun dengan divisi lain. Pada penelitian sebelumnya, korelasi *knowledge sharing* pada *employee innovative work behaviour* diperoleh hasil berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Mazidah dan Laily (2020) serta Phung *et al.* (2019) membuktikan jika *knowledge sharing* berpengaruh positif pada *employee innovative work behaviour*. Namun, Kang dan Lee (2017) serta Usmanova *et al.* (2020) membuktikan *knowledge sharing* tidak berpengaruh pada *employee innovative work behaviour*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana *organisational justice* dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan melalui mekanisme *knowledge sharing*.

Kajian Pustaka

Sosial Exchange Theory

Teori pertukaran sosial pada dasarnya menganggap bahwa hubungan sosial utamanya berfungsi sebagai transaksi perdagangan, di mana individu menjalin interaksi dengan orang lain karena berharap untuk mendapatkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini berlandaskan pada gagasan bahwa individu memandang hubungan mereka dalam kerangka ekonomi, di mana mereka mengevaluasi hubungan tersebut dengan membandingkan pengorbanan dan manfaat yang diperoleh untuk memutuskan apakah hubungan tersebut layak dilanjutkan (Homans, 1961). Teori pertukaran sosial merupakan konsep pada ilmu sosial yang menyebutkan jika pada tiap korelasi sosial terdiri elemen keuntungan, imbalan serta pengorbanan yang berinteraksi dan menjadi pengaruh satu sama lain serta pada akhirnya akan menjadi perbandingan dalam menjalankan hubungan sosial (Nadziroh & Nugrohoseno, 2023). Secara umum, masyarakat membentuk hubungan sosial yang melibatkan elemen imbalan, di mana perilaku kita dan orang lain dalam hubungan tersebut saling memengaruhi satu sama lain.

Employee Innovative work behaviour

Perilaku kerja yang inovatif karyawan tercermin melalui tindakan kreatif yang mencakup penciptaan, pengembangan, dan penerapan inovasi terbaru dalam peningkatan yang efisien yang pada akhirnya mampu menjadikan peningkatan kinerja dalam menjalankan tupoksi mereka (Noerchoidah *et al.*, 2021). Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan perlu mendorong perilaku inovatif di setiap tingkat organisasi guna melampaui ekspektasi klien dan menciptakan keunggulan bersaing (Javed *et al.*, 2018). West dan Farr (2019) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai kemampuan karyawan dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide dalam pekerjaan mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja tugas, kelompok, serta keseluruhan efektivitas kerja. *Employee innovative work behaviour* menggunakan indikator dari Montani *et al.* (2021) yaitu penciptaan, diseminasi, implementasi ide, promosi, kerjasama, dan realisasi.

Organisational Justice

Organisational justice mengacu pada evaluasi keadilan dalam konteks organisasi dan berasal dari studi di bidang psikologi sosial yang berfokus pada pemahaman aspek keadilan dalam interaksi sosial

(Baskoro *et al.*, 2021). *Organisational justice* berfokus pada dampak kesetaraan manajerial dalam pengambilan keputusan, efek keadilan, serta hubungannya dengan faktor individu dan situasi yang mencerminkan persepsi keadilan dalam organisasi. Nazir *et al.* (2018) menyebutkan jika organisasi yang adil didefinisikan sebagai perlakuan yang adil terhadap individu di organisasi melalui pembentukan korelasi ekonomi serta pertukaran sosial di tempat kerja. Armsden dan Greenberg (1987) menyebutkan jika keadilan dalam pemberian imbalan, seperti promosi dan upah, mencerminkan keadilan distributif, sedangkan keadilan prosedural menunjukkan ketidakberpihakan dalam tahapan yang digunakan untuk mengambil keputusan. *Organisational justice* menggunakan indikator dari Akram *et al.* (2020), yaitu distributif, prosedural, interaksi, temporal dan spasial.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan prosedur di mana seseorang bertukar pengetahuan baik eksplisit maupun implisit guna penciptaan pengetahuan yang baru. Berbagi pengetahuan maupun penciptaan pada individu terjadi dengan adanya berbagi pengetahuan (Mazidah & Laily, 2020). Perilaku *knowledge sharing* antar individu mendorong pemikiran kritis dan tindakan inovatif dalam lingkungan kerja. Interaksi ini memberikan kesempatan bagi individu untuk saling belajar, bertukar wawasan, serta memperkaya perspektif. Selain itu, proses *knowledge sharing* juga berperan dalam menstimulasi pembelajaran kolektif, yang pada akhirnya menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada inovasi (Baskoro *et al.*, 2021). Kegiatan bisnis bergantung terhadap ilmu yang individu miliki guna menghadapi resiko yang semakin bersaing. Pengetahuan merupakan aset tidak berwujud yang berkorelasi dengan proses kognitif yang kompleks, termasuk pembelajaran, persepsi, asosiasi, komunikasi, dan penalaran, guna mencapai efisiensi dalam organisasi (Noerchoidah *et al.*, 2021). *Knowledge sharing* menggunakan indikator dari Drucker (2008), yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Pengaruh antar Variabel

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa korelasi antara *organisational justice* dan *employee innovative work behaviour* menghasilkan temuan yang beragam. Studi yang dilakukan oleh Khaola dan Coldwell (2019) serta Knezović dan Drkić (2021) membuktikan bahwa *organisational justice* memiliki pengaruh positif terhadap *employee innovative work behaviour*. Ketika perusahaan menerapkan perlakuan yang adil terhadap karyawan, tercipta hubungan pertukaran sosial yang mendorong karyawan untuk mengembangkan persepsi positif terkait kepercayaan dan dukungan. Namun, beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian Nadziroh dan Nugrohoseno (2023) serta Rahman dan Karim (2022) membuktikan bahwa *organisational justice* tidak berpengaruh pada *employee innovative work behaviour*. Hal ini disebabkan ketidakkonsistenan organisasi dalam pengambilan keputusan, serta adanya proses yang tidak etis dan tidak pantas, menyebabkan karyawan tidak merasakan keadilan dalam organisasi. Meskipun demikian, karyawan tidak merespons dengan memberikan inovasi kinerja yang optimal bagi keberlangsungan organisasi.

H1: *Organisational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behaviour*

Pengaruh *organisational justice* terhadap *knowledge sharing* memperoleh hasil yang berbeda seperti penelitian Husni & Gunawan (2022) dan Akram *et al.* (2020) yang membuktikan *organisational justice* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Hal ini disebabkan oleh pentingnya keadilan organisasi, yang berperan krusial dalam meningkatkan integritas hubungan sosial serta memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Hameed *et al.* (2019) membuktikan *organisational justice* tidak memengaruhi *knowledge sharing*. Kurangnya motivasi karyawan menghambat konversi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi, sehingga berbagi pengetahuan secara sukarela jarang terjadi.

H2: *Organisational justice* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*

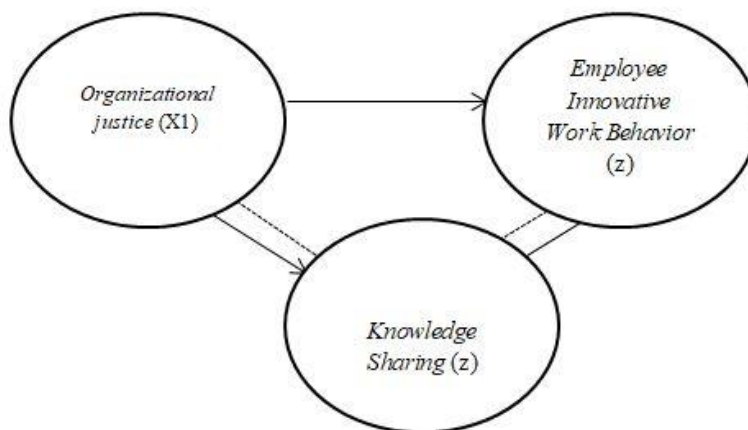
Penelitian sebelumnya mengenai korelasi antara *knowledge sharing* dan *employee innovative work behaviour* menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Mazidah dan Laily (2020)

serta Phung *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* memiliki dampak positif terhadap *employee innovative work behaviour*. Praktik berbagi pengetahuan mendorong karyawan untuk mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh, sehingga berkontribusi pada inovasi dan keberlanjutan perkembangan organisasi. Kang dan Lee (2017) serta Usmanova *et al.* (2020) membuktikan *knowledge sharing* tidak berpengaruh pada *employee innovative work behaviour*. Berbagi pengetahuan terkadang dianggap berisiko, sehingga karyawan enggan membagikan informasi yang mereka peroleh. Rasa cemas dalam berbagi informasi maupun memberikan bantuan dapat memengaruhi perilaku inovatif mereka dalam menciptakan ide dan gagasan baru.

H3: *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee innovative work behaviour*

Penelitian sebelumnya membuktikan jika *knowledge sharing* mampu menjadi mediasi, hal ini dibuktikan dengan penelitian oleh Sriwahyuni & Wibawa, (2022) dan Baskoro *et al.* (2021). Kewajiban muncul sebagai hasil dari pertukaran sosial, seperti pemerataan dan keadilan di tempat kerja, yang mendorong pekerja untuk menerapkan kapasitas intelektual mereka dan pada akhirnya membentuk perilaku inovatif. Pandangan positif terhadap kesetaraan, keadilan, dan dukungan memotivasi pekerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan sukarela, termasuk berbagi pengetahuan, yang kemudian berkontribusi pada perilaku inovatif dalam organisasi. Model penelitian dapat tersaji di Gambar 1.

H4: *Knowledge sharing* memediasi *organisational justice* terhadap *employee innovative work behaviour*



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Rumusan masalah dalam penelitian deskriptif berfungsi sebagai panduan untuk menggambarkan keadaan sosial yang secara komprehensif diteliti, mendalam serta luas. (Sugiyono, 2018). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data di penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara, yaitu kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Populasi terdiri dari seluruh karyawan perbankan dengan total 130 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *accidental sampling*, yaitu metode pemilihan sampel berdasarkan ketersediaan atau kemudahan akses terhadap responden. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 karyawan yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square*, dan perangkat lunak yang digunakan untuk analisis adalah *SmartPLS 3.0*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, mayoritas responden berusia 27–31 tahun, dengan jumlah 31 orang (31%), sementara responden berusia <26 tahun berjumlah 22 orang (22%), 32–36 tahun sebanyak 21 orang (21%), 37–41 tahun sebanyak 17 orang (17%), dan >41 tahun berjumlah 9 orang (9%). Dari segi pendidikan, responden didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan S1, sebanyak 77 orang (77%), diikuti oleh karyawan berpendidikan D3 sebanyak 15 orang (15%), dan SLTA sebanyak 8 orang (8%). Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–5 tahun, sebanyak 43 orang (43%). Sementara itu, 29 orang (29%) memiliki pengalaman kerja 6–10 tahun, 18 orang (18%) bekerja selama 11–15 tahun, 6 orang (6%) selama 16–20 tahun, dan 4 orang (4%) telah bekerja selama lebih dari 20 tahun.

Hasil Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Discriminant Validity

Tabel 1 menunjukkan *discriminant validity*. *Discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Tabel 1 menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai akar AVE yang lebih besar daripada korelasi antar variabel sehingga validitas diskriminan dari model terpenuhi.

Tabel 1. Discriminant Validity

Variabel	EIWB	KS	OJ
<i>Organisational justice</i>	0,815		
<i>Employee Innovative work behaviour</i>	0,693	0,747	
<i>Knowledge sharing</i>	0,787	0,702	0,814

Sumber: Data diolah (2024)

Composite Reliability

Tabel 2 menunjukkan hasil *composite reliability*. *Rule of thumb* dalam uji reliabilitas menyatakan bahwa koefisien reliabilitas dengan nilai <0,60 dianggap rendah, namun masih dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Koefisien reliabilitas dalam rentang 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima, sementara koefisien >0,80 menunjukkan reliabilitas yang baik. Semakin tinggi koefisien reliabilitas, semakin baik kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk variabel *organisational justice*, *employee innovative work behaviour*, dan *knowledge sharing* berada di atas 0,70, menandakan tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai AVE untuk masing-masing variabel berada di atas 0,50, sehingga variabel-variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas yang baik.

Tabel 2. Composite Reliability

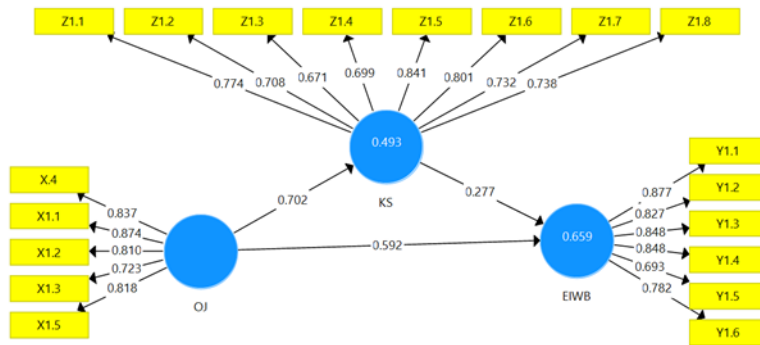
Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
<i>Organisational Justice</i>	0,907	0,874	0,663
<i>Employee Innovative work behaviour</i>	0,922	0,898	0,664
<i>Knowledge Sharing</i>	0,910	0,886	0,559

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil Analisis Model Struktural (Inner Model)

Gambar 2 menunjukkan hasil analisis model struktural (inner model) menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini didukung secara signifikan. *Organisational justice* berpengaruh positif terhadap *employee innovative work behaviour* (T-statistic = 5,275; p-value = 0,000) dan terhadap *knowledge sharing* (T-statistic = 11,065; p-value = 0,000). Selanjutnya, *knowledge sharing* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee innovative work behaviour* (T-statistic = 2,706; p-value = 0,007). Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung *organisational justice* terhadap *employee innovative work behaviour* melalui *knowledge sharing*, yang dibuktikan dengan nilai T-statistic sebesar

2,352 dan *p*-value sebesar 0,019. Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara *organisational justice* dan perilaku kerja inovatif karyawan.



Sumber: SmartPLS 3.0

Gambar 2. Inner Model

Tabel 3. Hasil Uji Direct Effect dan Indirect Effect

Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>
OJ→EIWB	5,275	0,000
OJ→KS	11,065	0,000
KS→EIWB	2,706	0,007
OJ→KS→EIWB	2,352	0,019

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 3 menunjukkan hasil untuk masing-masing hipotesis pada penelitian. Hipotesis 1 menyatakan bahwa *organisational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behaviour* terbukti. Ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient* antara *organisational justice* dan *employee innovative work behaviour* sebesar 0,000 dengan *p*-value < 0,05. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *organisational justice* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh *organisational justice* terhadap *knowledge sharing*, yang dibuktikan dengan nilai *path coefficient* antara *organisational justice* dan *knowledge sharing* sebesar 0,000 dan *p*-value < 0,05, sehingga hipotesis 2 didukung.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee innovative work behaviour*, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 3. Pengaruh tersebut dibuktikan dengan nilai *path coefficient* antara *knowledge sharing* dan *employee innovative work behaviour* sebesar 0,007, dengan *p*-value < 0,05, sehingga hipotesis 3 didukung. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *organisational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behaviour* melalui *knowledge sharing*. Nilai *T statistics* 2,352 dan *p*-value 0,019 < 0,05, sehingga hipotesis 4 diterima. Temuan ini membuktikan bahwa *organisational justice* berkontribusi terhadap *employee innovative work behaviour* melalui *knowledge sharing*, sehingga hipotesis 4 didukung.

Pembahasan

Pengaruh Organisational Justice terhadap Employee Innovative Work Behaviour

Hasil pengujian hipotesis membuktikan adanya pengaruh antara *organisational justice* dengan *employee innovative work behaviour*. Hasil ini sejalan dengan Khaola dan Coldwell (2019) serta Knezović dan Drkić (2021) yang membuktikan *organisational justice* berpengaruh pada *employee innovative work behaviour*. Ketika perusahaan memperlakukan karyawan secara adil, hubungan pertukaran sosial akan terjalin, yang mendorong karyawan untuk mengembangkan persepsi positif terkait kepercayaan dan dukungan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori pertukaran sosial menurut Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan korelasi antara perilaku dan lingkungan biasanya melibatkan interaksi dengan individu lain, di mana perilaku masing-masing pihak saling memengaruhi dan terdapat elemen imbalan dalam hubungan tersebut. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil, hal ini akan memenuhi

kebutuhan psikologis mereka, termasuk harga diri, rasa memiliki, dan makna eksistensi individu. Sebagai hasilnya, karyawan akan cenderung memberikan timbal balik yang positif kepada organisasi melalui kinerja mereka.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa karyawan memiliki semangat kerja dan kemampuan inovasi yang lebih baik ketika mereka merasakan keadilan dalam organisasi. Hal ini mencakup pemberian gaji atau upah yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, tanpa mempertimbangkan status sosial, transparansi dalam pengambilan keputusan yang sesuai dengan prosedur perusahaan, serta akses yang adil terhadap sumber daya dan fasilitas perusahaan. Keadaan ini kemudian mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan. Jika karyawan mendapatkan perlakuan yang adil pada lingkungan mereka bekerja sehingga karyawan akan lebih cenderung menunjukkan sikap kerja yang melampaui ekspektasi atau bersifat ekstra (Rai & Agarwal, 2019). Temuan ini menekankan pentingnya penerapan *organisational justice* dalam meningkatkan *employee innovative work behaviour*, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap daya saing dan keberlanjutan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan, perusahaan dapat memperkuat hubungan pertukaran sosial, mendorong loyalitas karyawan, serta meningkatkan motivasi mereka untuk berinovasi dalam menjalankan tugas dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Pengaruh Organisational Justice terhadap Knowledge Sharing

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh antara *organisational justice* dengan *knowledge sharing*. Hasil ini sejalan dengan Husni dan Gunawan (2022) dan Baskoro *et al.* (2021) yang membuktikan *organisational justice* berpengaruh terhadap *knowledge sharing*. Hal ini dikarenakan *organisational justice* dianggap krusial karena integritas dapat memperkuat hubungan sosial dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Berdasarkan teori pertukaran sosial korelasi *organisational justice* dan *knowledge sharing* merupakan interaksi timbal balik antara penerima informasi dan pemberi informasi melalui praktik berbagi pengetahuan memberikan manfaat bagi kedua pihak. Proses berbagi pengetahuan ini mendorong karyawan untuk terus menerapkan pengetahuan yang dimiliki, yang pada akhirnya dapat menghasilkan inovasi serta mendukung pembangunan berkelanjutan dalam organisasi.

Penelitian ini membuktikan keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan di antara karyawan. Keadilan distributif dan prosedural mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan karena mereka merasa diperlakukan secara adil dan transparan dalam organisasi. Keadilan interaksional juga penting karena perlakuan yang adil dan penuh hormat dari manajemen meningkatkan kepercayaan dan rasa aman karyawan, yang mendorong mereka untuk lebih aktif berbagi pengetahuan. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga memperkuat budaya kolaboratif yang *esensial* untuk kesuksesan organisasi. Kim dan Park (2017) menjelaskan jika pemeliharaan serta penyebaran informasi secara sukarela mendorong kesadaran karyawan untuk berpartisipasi dalam pengumpulan dan sumbangan pengetahuan, yang merupakan salah satu tujuan dari *knowledge sharing*. Temuan ini menekankan bahwa penerapan *organisational justice* yang konsisten dapat meningkatkan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kapabilitas inovasi dan daya saing perusahaan. Dengan memastikan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan mendukung, tetapi juga mendorong karyawan untuk berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka secara lebih aktif, sehingga mempercepat proses inovasi dan pembangunan berkelanjutan.

Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Employee Innovative Work behaviour

Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh antara *knowledge sharing* dengan *employee innovative work behaviour*. Hasil ini sejalan dengan Mazidah dan Laily (2020) dan Jnaneswar dan Ranjit (2021) membuktikan jika *knowledge sharing* memengaruhi *employee innovative work behaviour*. Hal ini dikarenakan praktik *knowledge sharing* ini mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan inovasi dan mendukung pembangunan berkelanjutan dalam organisasi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, pengaruh *knowledge sharing* dan *employee innovative work behaviour* merupakan interaksi timbal balik antara penerima dan pemberi informasi melalui praktik berbagi pengetahuan memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Aktivitas berbagi pengetahuan ini mendorong karyawan untuk terus menerapkan pengetahuan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap inovasi serta pembangunan berkelanjutan dalam organisasi. Implementasi *knowledge sharing* menstimulasi pengetahuan baru berkenaan pengetahuan yang karyawan miliki serta adanya penggunaan fasilitas yang digunakan untuk berinovasi (Sinollah *et al.*, 2020). *Knowledge sharing* diukur dengan dimensi *tacit knowledge* yang merupakan pengetahuan yang sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata atau masih terdokumentasi disetiap orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan lebih besar untuk bereksperimen dan mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru. Dorongan tersebut muncul berkat dukungan yang diberikan oleh rekan kerja melalui interaksi dan diskusi aktif. Proses berbagi pengetahuan tersebut merangsang pemikiran inovatif sekaligus menjadi sarana pembelajaran dari pengalaman dan wawasan bersama. Dampaknya, tidak hanya meningkatkan kapasitas inovasi individu, tetapi juga memperkuat budaya inovasi secara kolektif dalam organisasi. Lingkungan yang mendukung *knowledge sharing* juga menjadikan kepuasan kerja meningkat serta komitmen pekerja yang pada gilirannya memperkuat motivasi mereka untuk terus berinovasi. Dengan demikian, *knowledge sharing* tidak hanya memperkaya basis pengetahuan organisasi tetapi juga menjadi pendorong utama bagi perilaku inovatif yang diperlukan untuk pertumbuhan dan daya saing organisasi (Sinollah *et al.*, 2020). Temuan ini menyoroti bahwa *knowledge sharing* berperan penting dalam mendorong *employee innovative work behaviour*, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan dan daya saing organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung praktik berbagi pengetahuan, perusahaan dapat memperkuat budaya inovasi, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen karyawan dalam memberikan kontribusi yang lebih kreatif dan berkelanjutan bagi organisasi.

Pengaruh Organisational Justice terhadap Employee Innovative Work Behaviour dengan Knowledge Sharing sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh *organisational justice* terhadap *employee innovative work behaviour* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini sejalan dengan Sriwahyuni dan Wibawa (2022) serta Baskoro *et al.* (2021) yang menemukan bahwa kewajiban muncul sebagai hasil dari pertukaran sosial, di mana pemerataan dan keadilan dalam organisasi mendorong karyawan untuk menerapkan berbagai bentuk pengetahuan. Pada akhirnya, proses ini menghasilkan perilaku inovatif melalui pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki.

Pandangan positif terhadap kesetaraan, keadilan, dan dukungan dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam perilaku sukarela, seperti berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya berkontribusi pada perilaku inovatif. Namun, inisiatif inovatif terkadang menghadapi tantangan berupa kritik dari karyawan yang menolak perubahan dan bersikap konservatif. Praktik yang ada saat ini belum menetapkan prosedur yang jelas terkait kinerja inovatif, karena organisasi tidak menyediakan pedoman spesifik untuk memperoleh dan mewujudkan gagasan baru. Selain itu, perilaku inovatif sering kali dianggap berisiko, karena membawa peluang kegagalan. Faktor tersebut menunjukkan bahwa *innovative work behaviour* sangat bergantung pada kerja sama dan dukungan dari rekan kerja serta manajemen terkait pengetahuan. Perlakuan yang adil memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan secara bebas, menyampaikan ide, serta mengumpulkan wawasan dari rekan kerja dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan melalui ide-ide inovatif (Sriwahyuni & Wibawa, 2022).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, pengaruh *organisational justice*, *knowledge sharing* dan *employee innovative work behaviour* merupakan interaksi timbal balik antara penerima dan pemberi informasi melalui praktik berbagi pengetahuan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Aktivitas berbagi pengetahuan ini mendorong karyawan untuk terus menerapkan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan inovasi serta mendukung pembangunan berkelanjutan dalam organisasi. menjadikan peluang untuk pendekatan baru dan kreatif dalam tugas sehari-hari.

Knowledge sharing memainkan peran mediasi pada korelasi keadilan organisasi dan *employee innovative work behaviour*. Ketika *organisational justice* dirasakan oleh karyawan, mereka cenderung lebih terbuka dan siap untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka. *Knowledge sharing* ini mencakup pertukaran informasi, ide, dan keterampilan yang bermanfaat untuk peningkatan kinerja dan inovasi. Proses *knowledge sharing* ini memperkaya basis pengetahuan kolektif dan individu dalam organisasi, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan *organisational justice* yang efektif dapat meningkatkan *knowledge sharing* di antara karyawan, yang pada akhirnya memperkuat *employee innovative work behaviour*. Dengan memastikan keadilan dalam distribusi sumber daya, prosedur organisasi, dan interaksi antar individu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan berbagi pengetahuan, sehingga mendorong inovasi.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organisational justice* memiliki peran penting dalam mendorong *employee innovative work behaviour*, baik secara langsung maupun melalui *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil lebih cenderung menunjukkan perilaku inovatif dalam pekerjaan mereka, karena keadilan organisasi meningkatkan rasa percaya dan komitmen terhadap perusahaan. Selain itu, *knowledge sharing* terbukti berpengaruh terhadap peningkatan *employee innovative work behaviour*, karena berbagi pengetahuan memperkaya keterampilan dan wawasan karyawan, sehingga memperkuat kapasitas mereka dalam menghasilkan ide-ide inovatif.

Penelitian ini terbatas pada pendekatan kuantitatif dan responden dari satu organisasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain hanya menguji peran mediasi *knowledge sharing*, penelitian ini belum mempertimbangkan variabel lain yang dapat memengaruhi *innovative work behaviour*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menyertakan variabel seperti *transformational leadership* dan *organisational culture*, serta melibatkan responden dari berbagai sektor industri untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organisational justice on employee innovative work behaviour: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100239>
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Armsden, G. C., & Greenberg, M. T. (1987). The inventory of parent and peer attachment: Individual differences and their relationship to psychological well-being in adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 16(5), 427–454. <https://doi.org/10.1007/BF02202939>
- Baskoro, B. D., Suherman, S., Jayadi, J., & Sudarmadji, S. (2021). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi: Peran mediasi berbagi pengetahuan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 26–44. <https://doi.org/10.37403/mjm.v0i0.228>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0257>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal*

- of *Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, *innovative work behaviour* and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Elidemir, N. S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation. *Sustainability*, 12(8), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). *Organisational justice* and knowledge sharing behaviour: The role of psychological ownership and perceived organisational support. *Personnel Review*, 48(3), 748–773. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>.
- Handayani, R., Prasetya, I., & Burhan, B. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif dengan kepercayaan organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 2(1), 93–102. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.701>.
- Homans. (1961). Sosial behaviour : Its elementary forms. *Oxford Journals*, 40(2), 180–181.
- Husni, D. P., & Gunawan P, A. W. (2022). Pengaruh organisational justice terhadap knowledge sharing dengan perceived organisational support dan affective organisational commitment sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Tria Dipa. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 978–984. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.589>.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and *innovative work behaviour*. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. u., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jnaneswar, K. & Ranjit, G. (2021). Organisational justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator? *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2020-0044>.
- 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>.
- Kang, Y., J., Kim, S., E., & Chang, G., W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance : An empirical analysis of the public employees ' perceptions in south korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 37–41. <https://doi.org/10.1080/01900690802243607>.
- Khan, I. U., Hameed, Z., Yu, Y., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. U. (2017). Predicting the acceptance of MOOCs in a developing country: Application of task– technology fit model, sosial motivation, and self determination theory. *Telematics and Informatics*. 35(4), 964–978. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.009>.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence *employee innovative behaviours*. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 193–212. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2017-0103>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organisational procedural justice, knowledge sharing, and *innovative work behaviour* for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi–dimensional measure of individual innovative behaviour. 2(3). 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). *Innovative work behaviour* in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>.
- Kurniawan, H., Yamali, F. R., & Adriani, E. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja melalui kompetensi terhadap kinerja dosen di universitas graha karya batang hari. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 129–134. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.930>.
- Lanza, A., B., D., L., Casielles, R., V., & Díaz–martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery :

- Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>.
- Le, P.B. & Lei, H. (2018), The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes", *Journal of Knowledge Management*, 22(3) 521–537. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0463>
- Marlina, E. T., Hidayati, Y. A., & Badruzzaman, D., A. (2019). Pengolahan terpadu limbah ternak dikelompok Tani Rancamulya Sumedang. 1(1), 5–10 .
- Mazidah, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh knowledge sharing terhadap perilaku inovatif dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(2), 1–22.
- Mighfar, S. (2015). Sosial exchange theory : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *Jurnal Lisan Al-Hal*, 9(2), 261–287.
- Montani, F., Torres, C., Cristina, M., Mendonça, H., Junça, A., & Courcy, F. (2021). Self-image goals, compassionate goals and *innovative work behaviour* : The role of organisational support for innovation across countries. *Journal of Business Research*, 137, 588–600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.072>.
- Nadziroh, U., & Nugrohoseno, D. (2023). Pengaruh procedural justice terhadap work engagement melalui organisational trust dan organisational commitment sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 11(1), 418–432.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M.M., Qun, W. & Abdullah, S.M. (2019). How organization justice and perceived organisational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Noerchoidah, Harjanti, D., & Suprpto, W. (2021). Knowledge sharing dan job performance : peran mediasi *innovative work behaviour* , *Jurnal EKBIS*, 22(2), 135–159.
- Pham, T. K. T. (2023). Organization justice, knowledge sharing and employees' innovative behavior: evidence from the knowledge-intensive industry. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1492–1510. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0211>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to *innovative work behaviour*: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277–303. <https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2018-0148>.
- Pignata, S., Winefield, A. H., Provis, C., & Boyd, C. M. (2016). A Longitudinal Study of the Predictors of Perceived Procedural Justice in Australian University Staff. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01271>.
- Pratama, G. O., Lindawati, T., & Nagel, J. (2021). Pengaruh organisational justice terhadap employee *innovative work behaviour* dengan knowledge sharing sebagai variabel mediasi pada Perusahaan Telekomunikasi di Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 10(2), 92–100. <https://doi.org/0.33508/jumma.v10i2.3332>.
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organisational justice and organisational citizenship behaviour: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>.
- Rai, A. & Agarwal, U.A. (2020). Linking interactional injustice to EVLN outcomes: Effects of psychological contract violation and conscientiousness (a moderated mediation model). *International Journal of Organisational Analysis*, 28(2), 488–506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2019-1693>
- Senbeto, D. L., Hon, A. H. Y., & Law, R. (2022). Organisational cultures determine *employee innovation* in response to seasonality: regulatory processes of openness and resistance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(6), 1122–1146. <https://doi.org/10.1177/10963480211011629>.
- Sinollah, Zarkasih, K., & Arsyianto, M. T. (2020). Analisis pengaruh motivasi kerja, kemampuan kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja dosen dan karyawan. *Ekonomi Manajemen*, 6(1), 31–39.
- Sriwahyuni, M. B., & Wibawa, I. M. A. (2022). Knowledge sharing memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan pada industri kerajinan kayu. *E-Journal Manajemen*, 27(2), 58–66.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung:

Alfabeta.

- Suindari, N. M., & Juniariani, N. M. R. (2020). Pengelolaan keuangan, kompetensi sumber daya manusia dan strategi pemasaran dalam mengukur kinerja usaha mikro kecil menengah (UMKM). *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 11(2), 148–154. <https://doi.org/10.22225/kr.11.2.1423.148-154>.
- Sukoco, B. M., Adna, B. E., Musthofa, Z., Nasution, R. A., & Ratmawati, D. (2022). Middle managers' cognitive styles, capacity for change, and organisational performance. *SAGE Open*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221081132>.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpahan, A. and Salehzadeh, R. (2020), The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organisational silence", *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors, *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611–631. <https://doi.org/10.1108/02635571011039052>
- Tupamahu, F. A. S., Pelamonia, M., & Pinoa, W. S. (2021). Dampak moderasi perilaku knowledge sharing dan teamwork terhadap produktivitas dosen. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 12–23.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Integrative Business d351an Economics*, 2(1). 351–383.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and *innovative work behaviour* : the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 515–532. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177>.
- Yang, J., Lian, J. and Liu, X. (2012), Political connections, bank loans and firm value", *Nankai Business Review International*, 3(4), 376–397. <https://doi.org/10.1108/20408741211283737>.
- Yuan, F., Woodman, R. W., Texas, A., Wood, W., Zhou, J., Guthrie, J., Li, H., Shin, J., West, M., May, D., & Lee, J. (2010). Innovative behaviour in the workplace : The role of performance and image outcome expectations the University Of Kansas performance and image. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
- Zhou, J., George, J. M., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity : encouraging the expression of voice. *Academy of Management*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>