PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF PEKERJA KONSTRUKSI: PERAN MEDIASI BERBAGI PENGETAHUAN

Bimmo Dwi Baskoro ¹⁾ *, Suherman ²⁾, Jayadi ³⁾, Sudarmadji ⁴⁾

^{1,2,3,4} Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Labora. Jalan Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta, 13960, Indonesia.
E-mail: ¹bimmodibi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif pekerja konstruksi di Jakarta dengan praktik berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi dalam kacamata teori pertukaran sosial. Analisis mediasi menggunakan Smart PLS 3.2.8 terhadap 315 responden. Responden berasal dari perusahaan konstruksi yang tersebar di Jakarta. Validitas model penelitian diteliti menggunakan Smart PLS 3.2.8. Keadilan organisasi memengaruhi praktik berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Praktik berbagi pengetahuan juga memengaruhi sikap inovatif karyawan. Lebih lanjut, berbagi pengetahuan berperan sebagai pemediasi sebagian antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi, praktik berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif dalam sektor konstruksi dimana penelitian serupa belum pernah dilakukan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi secara teoritis dalam ruang lingkup penelitian yang berbeda.

Kata kunci: keadilan organisasi, berbagi pengetahuan, perilaku inovatif, konstruksi

Abstract

This study investigates the effect of organizational justice on the innovative behavior of construction workers in Jakarta with the practice of sharing knowledge as a mediating variable in the perspective of social exchange theory. Mediation analysis using Smart PLS 3.2.8 to 315 respondents. Respondents came from construction companies spread across Jakarta. The validity of the research model was examined using Smart PLS 3.2.8. Organizational fairness affects knowledge-sharing practices and innovative behavior. Knowledge-sharing practices also influence innovative employee behavior. Furthermore, knowledge sharing acts as a partial mediator between organizational justice and innovative behavior. This study explores the relationship between organizational justice, knowledge-sharing practices, and innovative work behavior in the construction sector where similar research has not been conducted. This research also contributes theoretically to a different scope of research.

Keywords: organizational justice, knowledge sharing, innovative behavior, construction

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang cukup dinamis saat ini, inovasi menjadi perhatian dari kalangan akademis dan industri karena pengaruhnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Smith, 2018). Inovasi terjadi melalui penciptaan dan implementasi ide di tingkat individu atau tim dalam organisasi. Kemampuan inovasi organisasi tergantung pada perilaku inovatif karyawannya (Amabile & Pratt, 2016). Janssen (2000) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi untuk mempromosikan kinerja. Peran penting perilaku inovatif terhadap pembangunan berkelanjutan organisasi juga diakui secara luas (M. Singh & Sarkar, 2019).

Sejak perilaku inovatif menjadi faktor utama bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Rao Jada et. al., 2019), perusahaan serius memikirkan tentang hal-hal yang memengaruhi perilaku inovatif. Diantara faktor-faktor yang memengaruhi perilaku inovatif adalah keadilan organisasi yang menempati posisi penting (Buech, et. al., 2010). Keadilan organisasi mengindikasikan anggapan positif yang dipegang oleh karyawan terhadap keadilan dalam berbagai praktik dan proses organisasi (Pashkina & Plakhotnik, 2018). Hal tersebut memberikan banyak manfaat bagi individu dan organisasi termasuk kepuasan kerja (Saifi & Shahzad, 2017), perilaku kewarganegaraan organisasi (Singh & Singh, 2019), peningkatan kinerja karyawan (Wang et al., 2010), kesehatan mental karyawan (Sharma & Kumra, 2020), dan komitmen organisasi (Ahmed, et. al., 2019). Adapun teori dominan yang mendasari keadilan organisasi dan perilaku

inovatif adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory* atau SET). Teori ini berisi tentang keadilan dalam perusahaan mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif di tempat kerja (Bani-Melhem et. al., 2018).

Peneliti sebelumnya menyoroti pentingnya keadilan organisasi dan pengaruhnya terhadap perilaku inovatif dimana diketahui bahwa cukup banyak bukti empiris telah dilakukan di negara-negara barat. Lebih lanjut, penelitian sejenis sudah dilakukan di negara Timur Tengah dan Asia Selatan. Misalnya penelitian yang sudah dilakukan oleh Arab & Atan (2018) dan Nazir, et. al. (2019) di Pakistan, Jnaneswar & Ranjit (2020) di India, Akram et. al. (2016) di Cina, dan Suliman (2013) di Uni Emirat Arab. Menariknya penelitian ini adalah memperluas kerangka teoritis dalam ruang lingkup negara di Asia Tenggara, yakni Indonesia. Untuk mengatasi kesenjangan ini, kami memfokuskan perhatian kami pada ruang lingkup Indonesia dengan area penelitian di Jakarta. Akademisi dan praktisi memfokuskan diri untuk memahami hubungan karyawan dengan organisasi dengan alasan seperti globalisasi, perubahan demografis, dan tantangan mengelola bisnis dan karyawan. Hal ini senada dengan Agarwal (2014) pada penelitian yang dilakukan di India. Kami memfokuskan perhatian kami pada ruang lingkup di Jakarta sebagai ibu kota negara Indonesia karena alasan berikut. Pertama, ada kebutuhan untuk melakukan lebih banyak studi tentang tenaga kerja konstruksi di Indonesia. Kedua, geliat ekonomi dalam bidang konstruksi di Jakarta berada dalam kondisi yang sangat baik. Selain itu, inovasi dalam bidang konstruksi (Ozorhon, 2013) khususnya di Indonesia berkembang sangat pesat.

Hubungan yang setara antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif (Khaola & Coldwell, 2019) diketahui dari penelitian sebelumnya. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Janssen (2004) mendapatkan informasi bahwa keadilan organisasi bukanlah prediktor perilaku inovatif pada responden perawat yang bekerja di Belanda. Namun sebaliknya, Xerri (2014) menemukan kekuatan prediktif keadilan organisasi pada perilaku inovatif pada responden perawat di Australia. Temuan yang kontra ini disoroti oleh peneliti dikarenakan adanya kehadiran mediator dalam hubungan tersebut. Meskipun variabel mediasi seperti efikasi individu kreatif, kepercayaan, dan motivasi intrinsik disorot dalam beberapa literatur (Liu, et. al., 2016), peran praktik berbagi pengetahuan tidak menjadi perhatian penelitian. Dalam kompetisi bisnis yang ketat saat ini, praktik berbagi pengetahuan adalah faktor yang menonjol dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi semua organisasi (Eidizadeh, et. al., 2017). Dengan demikian, tujuan penting dari penelitian ini adalah untuk memeriksa peran mediasi berbagi pengetahuan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif melalui kacamata teori pertukaran sosial.

Menurut Singh & Sarkar (2019), efek mediasi pada saat ini menjadi perhatian baru para peneliti. Sepengetahuan kami, studi empiris yang sudah dilakukan dalam meneliti peran mediasi berbagi pengetahuan pada perilaku inovatif dan keadilan organisasi terbatas pada sektor manufaktur di India (Jnaneswar & Ranjit, 2020) dan sektor telekomunikasi di Cina (Akram, et. al., 2020). Dengan demikian, kontribusi unik dari penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, variabel seperti keadilan organisasi, berbagi pengetahuan, dan perilaku inovatif dapat bervariasi tergantung

dari budaya dan penelitian terkait dengan populasi yang berbeda sangat penting. Selain itu, dengan mereplikasi studi dalam konteks yang berbeda, kita dapat memperkaya literatur dan memberikan implikasi praktis. Kedua, penelitian sebelumnya tentang perilaku inovatif diketahui bahwa sebagian besar penelitian dilakukan dari perspektif manajerial saja (Knezović & Drkić, 2020). Penelitian kami saat ini berfokus pada perspektif karyawan. Karyawan dianggap sebagai dasar dari inovasi. Lebih lanjut, perusahaan secara aktif mempekerjakan dan mempertahankan karyawan dengan bakat kewirausahaan. Ketiga, meskipun keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan memprediksi perilaku inovatif secara individual, dampak terintegrasi mereka pada perilaku inovatif belum diteliti pada sektor konstruksi di Jakarta. Melalui penelitian ini, kami mengembangkan model teoritis menggunakan teori pertukaran sosial untuk menjelaskan efek mediasi berbagi pengetahuan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif karyawan.

LANDASAN TEORI

Keadilan Organisasi (OJ)

Menurut Nazir, et. al. (2019), keadilan organisasi digambarkan sebagai perlakuan adil karyawan oleh perusahaan dengan menjalin hubungan pertukaran sosial dan ekonomi di lingkungan kerja. Tiga konstituen utama keadilan organisasi yang disorot dalam literatur termasuk keadilan distributif, prosedural, dan interaksi (Hao, et. al., 2016; Zainalipour, et. al., 2010). Menurut Greenberg (1987), keadilan dalam memberikan hadiah seperti pembayaran upah dan promosi menunjukkan keadilan distributif, sedangkan keadilan prosedural menunjukkan ketidakberpihakan dalam proses yang digunakan untuk memutuskan

hasil. Keadilan interaksi menekankan kesetaraan dalam perlakuan interpersonal terhadap karyawan oleh manajer (Colquitt, 2001). Keadilan informasi dan keadilan interpersonal yang berada di bawah dimensi keadilan interaksional (Colquitt, 2001). Menurut Akram, et. al. (2020), sebagian besar studi terbaru tentang keadilan organisasi dengan menerapkan ketiga dimensi ini. Hal ini senada dengan Jnaneswar & Ranjit (2020) dan Nazir, et. al. (2019). Menurut Colquitt (2001) dan Greenberg (1987), perlakuan yang adil terhadap karyawan oleh organisasi dan persepsi positif karyawan dapat menimbulkan perilaku produktif dan hasil yang baik.

Perilaku Kerja Inovatif (IWB)

Perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang kompetitif membutuhkan perilaku inovatif di semua tingkatan untuk melampaui harapan pelanggan dan mengembangkan keunggulan kompetitif (Javed, et. al., 2019). Menurut West & Farr (1989), perilaku inovatif adalah generasi dan eksekusi ide-ide baru oleh karyawan dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan tugas, kelompok, dan kinerja yang tegas. Ini adalah perilaku non-rutin dimana karyawan meninggalkan pemikiran konvensional, menantang status *quo*, dan menghasilkan ide-ide baru untuk pertumbuhan organisasi.

Ada perbedaan antara kreativitas dan perilaku kerja inovatif. Kreativitas hanya berfokus pada penciptaan ide-ide baru, sedangkan yang perilaku kerja inovatif tidak hanya mencakup penciptaan ide, tetapi juga promosi dan eksekusi ide-ide baru. Perilaku kerja inovatif dianggap sebagai perilaku peran tambahan karena kesadaran dan tidak ditentukan dalam tugas karyawan (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Menurut Xerri

(2014), perilaku kerja inovatif terdiri dari berbagai konstruk multi dimensi. Sebagai contoh, Janssen (2004) mengemukakan sekitar tiga dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu: pembuatan ide, promosi ide, dan realisasi ide. Selanjutnya, Kleysen & Street (2001) mengusulkan lima dimensi perilaku kerja inovatif seperti eksplorasi peluang, penciptaan ide, investigasi formatif, implementasi, dan aplikasi. Pendekatan lima dimensi Kleysen & Street (2001) diterapkan juga dalam penelitian Wojtczuk-Turek & Turek (2015). Dalam penelitian ini, kami meneliti perilaku kerja inovatif melalui pendekatan tiga dimensi yang disarankan oleh Janssen (2004).

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah proses dimana individu saling bertukar pengetahuan implisit dan eksplisit mereka untuk menciptakan pengetahuan baru (Van Den Hooff & Ridder, 2004). Penciptaan dan berbagi pengetahuan di kalangan karyawan terjadi dalam proses berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan adalah bagian penting penciptaan pengetahuan pada perusahaan. Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam suatu organisasi bervariasi, dan melalui praktik berbagi pengetahuan, bagian-bagian dari pengetahuan dapat digabungkan dan diinternalisasi. Menurut Le & Lei (2018), pengumpulan pengetahuan dan pemberian pengetahuan adalah dua proses kritis yang terlibat dalam praktik berbagi pengetahuan. Ketika individu mendorong rekannya untuk berbagi modal intelektual mereka melalui konsultasi yang efektif, pengumpulan pengetahuan terjadi dalam organisasi (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Menurut Takhsha, et. al. (2020), donor pengetahuan terjadi dalam organisasi ketika individu mentransfer modal intelektual mereka ke

kolega. Dengan demikian, berbagi pengetahuan adalah proses yang disengaja yang memfasilitasi pergerakan modal intelektual dari orang ke orang. Perilaku berbagi pengetahuan antar karyawan mendorong mereka untuk berpikir dan bertindak kreatif. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar satu sama lain sehingga merangsang pembelajaran organisasi.

Penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menggambarkan hubungan antara berbagi pengetahuan, proses, dan hasil organisasi. Misalnya, berbagi pengetahuan berdampak pada organisasi pembelajar (Nugroho, 2018), komitmen karyawan (Naim & Lenkla, 2016), dan kinerja karyawan (Masa'deh, et. al., 2016; Na-Nan, et. al., 2019). Penelitian ini menekankan hubungan antara pelatihan dan berbagi pengetahuan. Menurut Usmanova, et. al. (2020), banyak organisasi mulai berinvestasi besar dalam program pelatihan untuk memfasilitasi pengembangan kemampuan dan memberikan informasi kepada karyawan mereka dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kesempatan pelatihan mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan (Dysvik & Kuvaas, 2008), dan sebagai hasilnya, terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan berbagi pengetahuan. Jika karyawan memiliki persepsi positif terhadap kesempatan pelatihan, maka mereka meresponnya dengan berbagi pengetahuan (Al Bastaki, et. al., 2020). Ketika karyawan berpartisipasi dalam pelatihan akan banyak sekali interaksi dan kemungkinan terjadinya berbagi pengetahuan cukup besar sehingga menguntungkan organisasi secara umum (Jnaneswar & Ranjit, 2020).

Keadilan Organisasi (OJ) dan Perilaku Kerja Inovatif (IWB)

Teori pertukaran sosial (SET) secara garis besar menggambarkan hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Menurut Cole, et. al. (2002), hubungan positif yang terjadi di dalam organisasi oleh supervisor, karyawan, dan manajer menghasilkan lingkungan kerja yang bermanfaat bagi semua melalui saling pengertian. Berdasarkan teori SET, individu dalam organisasi masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena motivasi untuk memperoleh imbalan. Teori pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005) melihat adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya. Karena lingkungan umumnya terdiri dari atas orang lain, individu, dan orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling memengaruhi dan dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan. Cropanzano, et. al. (2001) berpendapat bahwa karyawan peduli dengan persepsi keadilan karena memenuhi kebutuhan psikologis mereka seperti harga diri, kepemilikan, dan keberadaan yang bermakna. Karena keadilan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, mereka berkewajiban untuk membalas organisasi melalui hasil terkait pekerjaan (Agarwal, 2014). Jika mereka mendapatkan perlakuan tidak adil oleh organisasi, maka karyawan lebih cenderung tidak menunjukkan sikap kerja tambahan (ekstra) (Rai & Agarwal, 2019).

Hubungan antara kreativitas dan keadilan belum dieksplorasi secara luas (Khazanchi & Masterson, 2011; Nazir, et. al., 2019) dan terdapat temuan yang saling kontradiktif (ambivalensi) dalam hubungan antara kedua variabel ini (Khaola & Coldwell, 2019). Sebagai contoh, Janssen (2000) melaporkan persepsi keadilan

sebagai prediktor perilaku inovatif di antara karyawan non-manajerial dari berbagai departemen di organisasi industri Belanda. Lian & Gao (2016) melaporkan hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif karyawan di perusahaan bidang sosial di Tiongkok. Noerchoidah & Harjanti (2019) mengamati hubungan positif antara keadilan prosedural dan perilaku inovatif karyawan pada industri perhotelan di Jawa Timur, Indonesia. Mereka menemukan hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan semua dimensi IWB, seperti pembuatan ide, pemasaran ide, dan implementasi ide. Dalam studi lain, Khaola & Coldwell (2019) menemukan hubungan yang signifikan antara kedua variabel, ketika mereka meneliti karyawan pemerintah dan sektor swasta di Lesotho. Kemudian studi yang dilakukan oleh Knezović & Drkić (2020) pada karyawan UKM di Bosnia ditemukan hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Mereka mengumpulkan data dari perusahaan layanan, manufaktur, dan perdagangan. Hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif tidak konsisten karena beberapa penelitian melaporkan hubungan yang tidak signifikan antara kedua variabel. Sebagai contoh, Xerri (2014) melakukan penelitian terhadap perawat yang bekerja di Australia dan menemukan bahwa keadilan organisasi tidak berdampak pada perilaku inovatif. Karena ketidakkonsistenan dalam hubungan, kami memutuskan untuk memperluas studi dalam konteks Indonesia untuk mendapatkan pemahaman yang lebih akurat tentang konteks budaya lain. Dengan demikian, H1 adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1): Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Keadilan Organisasi (OJ) dan Berbagi Pengetahuan (KS)

Menurut Khan, et. al. (2018), penelitian sebelumnya meneliti hubungan antara keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan melalui kacamatan teori pertukaran sosial (SET). Keadilan di perusahaan meningkatkan kepercayaan dan kepercayaan karyawan. Karyawan memberikan sikap berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif sesuai apa yang diharapkan organisasi. Pemeliharaan, dukungan, dan penyebaran secara sukarela dari organisasi menciptakan kesadaran karyawan untuk terlibat dalam mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan, yang merupakan esensi dari berbagi pengetahuan (Kim & Park, 2017).

Hasil penelitian tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap berbagi pengetahuan sangat jarang ditemui. Yeşil & Dereli (2013) menemukan hubungan positif antara kedua variabel dalam studi mereka di antara perusahaan-perusahaan Turki. Akram, et. al. (2020) meneliti efek keadilan organisasi terhadap berbagi pengetahuan pada 345 responden di sektor telekomunikasi Tiongkok dan melaporkan bahwa semua jenis keadilan organisasi sama pentingnya karena masing-masing berkontribusi secara signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Jnaneswar & Ranjit (2020) terhadap 288 responden yang berasal dari sektor manufaktur di India menemukan korelasi antara keadilan organisasi dan praktik berbagi pengetahuan. Hameed, et. al. (2019) melaporkan efek tidak langsung yang signifikan dari keadilan organisasi pada praktik berbagi pengetahuan ketika mereka melakukan studi terhadap 348 karyawan perusahaan multinasional yang berlokasi di Pakistan. Sejalan dengan penalaran teoritis

dan empiris ini, kami berhipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 (H2): Keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan

Berbagi Pengetahuan (KS) dan Perilaku Kerja Inovatif (IWB)

Teori pertukaran sosial (SET) menjelaskan hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Hubungan timbal balik antara penerima informasi dan pemberi informasi melalui berbagi pengetahuan menguntungkan bagi kedua belah pihak (Watson & Hewett, 2006). Studi literatur yang dilakukan oleh Wang & Noe (2010) melaporkan bahwa praktik berbagi pengetahuan mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan yang pada akhirnya menghasilkan inovasi dan pembangunan berkelanjutan organisasi. Praktik berbagi pengetahuan merangsang pemahaman baru tentang pengetahuan yang ada yang dimiliki oleh karyawan dan memfasilitasi penggunaannya untuk tujuan inovatif (Radaelli, et. al., 2014). Mereka juga berpendapat bahwa difusi pengetahuan secara internal antara karyawan akan meningkatkan perilaku inovatif mereka. Kemampuan kontributor pengetahuan dalam mempromosikan ide-ide, yang merupakan dimensi perilaku inovatif yang menonjol menjadi meningkat karena ia harus menerjemahkan pengetahuan ke dalam bentuk yang dapat dimengerti sehingga dipahami dengan baik oleh penerima melalui praktik berbagi pengetahuan (Kang & Lee, 2017). Menurut Usmanova, et. al. (2020), perilaku inovatif karyawan didorong melalui berbagi pengetahuan dalam organisasi saat ia belajar dari pengetahuan rekan kerjanya.

Tinjauan literatur menyajikan pro dan kontra terhadap hasil penelitian antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Misalnya, Choi, et. al. (2016) ketika meneliti peran mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif diantara 356 karyawan sektor manufaktur di Korea dan mendapatkan informasi bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Hussain, et. al. (2016) pada 327 karyawan hotel di Malaysia dan menemukan dampak signifikan berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif. Widyani, et. al. (2017) ketika meneliti 96 karyawan industri kerajinan tangan di Bali menemukan dampak signifikan berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif. Penelitian terhadap 785 staf akademik universitas negeri di Vietnam dilakukan oleh Phung, et. al. (2019) dan menemukan hubungan yang signifikan antara kedua variabel. Jnaneswar & Ranjit (2020) meneliti pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif pada 288 responden yang berasal dari industri manufaktur di India dan menemukan hubungan yang signifikan antara keduanya. Temuan kontradiktif hadir dalam literatur tentang hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Misalnya studi yang dilakukan pada 355 responden yang berasal dari industri pengetahuan di Taiwan oleh Liao, et. al. (2007) diketahui bahwa berbagi pengetahuan tidak memiliki pengaruh pada perilaku inovatif. Penelitian pada 138 karyawan riset dan pengembangan pada industri manufaktur di Korea Selatan oleh Kang & Lee (2017) diamati bahwa berbagi pengetahuan tidak berdampak pada perilaku inovatif. Usmanova, et. al. (2020) juga tidak menemukan dampak signifikan dari berbagi pengetahuan terhadap perilaku

inovatif dalam studi mereka pada 322 responden yang berasal dari perusahaan multinasional Tiongkok di Kazakhstan. Mempertimbangkan inkonsistensi ini dalam hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif, kami memutuskan untuk mempelajari variabel-variabel ini dalam sektor konstruksi di Jakarta, Indonesia dan dengan demikian hipotesis yang kami usulkan sebagai berikut:

Hipotesis 3 (H3): Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan konstruksi.

Efek Mediasi Berbagi Pengetahuan (KS)

Menurut Naeem, et. al. (2019), para peneliti sebelumnya berpendapat bahwa variabel seperti kepercayaan dan motivasi intrinsik memoderasi atau menengahi hubungan langsung antara praktik sumber daya manusia seperti keadilan organisasi dan perilaku inovatif karyawan. Peran berbagi pengetahuan sebagai mekanisme yang mendasari yang menghubungkan keadilan organisasi dan perilaku inovatif pada penelitian sebelumnya seperti diabaikan. Efek mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif berdasar pada teori pertukaran sosial yang berfokus pada timbal balik. Hal tersebut sebagai dasar penelitian ini. Kewajiban terjadi melalui pertukaran sosial (Blau, 1964), misalnya, keadilan dan pemerataan dari organisasi mendorong karyawan untuk mempraktikkan berbagi pengetahuan yang pada gilirannya menghasilkan perilaku inovatif melalui internalisasi dan penerapan pengetahuan. Persepsi positif tentang keadilan, kesetaraan, dan dukungan akan mendorong karyawan untuk membalas melalui perilaku sukarela seperti berbagi pengetahuan yang nantinya akan mengarah

pada perilaku inovatif (Jnaneswar & Ranjit, 2020).

Mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif tidak banyak diteliti di Indonesia sehingga melalui penelitian ini kami berupaya untuk menyelidiki mediasi ini. Misalnya, Jnaneswar & Ranjit (2020) meneliti efek mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan keadilan organisasi dan perilaku inovatif pada 288 responden yang berasal dari industri manufaktur di India berkorelasi positif. Akram, et. al. (2020) menemukan pengaruh signifikan efek mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan keadilan organisasi dan perilaku inovatif 345 responden yang bekerja di sektor telekomunikasi di Cina. Berdasarkan literatur, kami berhipotesis bahwa keadilan organisasi secara signifikan berdampak pada perilaku inovatif dan berbagi pengetahuan, dan berbagi pengetahuan berdampak positif pada perilaku inovatif. Oleh karena itu, kami berhipotesis bahwa berbagi pengetahuan akan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Dengan demikian, H4 adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4 (H4): Berbagi pengetahuan akan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif karyawan.

Model penelitian dari penelitian ini disajikan dalam Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Pengambilan Sampel dan Prosedur

Sampel penelitian terdiri dari pekerja konstruksi di Jakarta. Total populasi sebanyak 1.718 perwakilan perusahaan dengan level jabatan minimal sebagai *engineer*. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan Slovin (Tejada & Punzalan, 2012) pada level signifikansi sebesar 5 persen dan didapatkan sebanyak 324 responden yang akan dilibatkan dalam penelitian ini. Kami mendistribusikan kuesioner (dalam bahasa Indonesia) melalui surel kepada perwakilan perusahaan dimana kerahasiaan dijamin dan tidak akan disalahgunakan. Sebanyak 315 responden (97,22 persen) merespon kuesioner kami.

Pengukuran Variabel

Tiga dimensi keadilan organisasi (OJ) terdiri dari keadilan distributif (DJ), keadilan prosedural (PJ), dan keadilan interaksi (IJ) diukur untuk menilai variabel prediktor. Skala 19 item dari Al-Zu'bi (2010) digunakan untuk mengukur ketiga dimensi ini. Masing-masing dimensi terdiri dari 5, 5, dan 9 pernyataan.

Berbagi pengetahuan (KS) dinilai menggunakan skala dari Lin (2007), yang terdiri dari dua dimensi: pengumpulan pengetahuan (KC) dan donor pengetahuan (KD). Masing-masing dimensi terdiri dari 3 pernyataan (dengan $\alpha=0,78$) dan 4 pernyataan (dengan $\alpha=0,80$) sebagaimana studi sebelumnya (Goh & Sandhu, 2014; Lin, 2007; Yeşil & Dereli, 2013).

Perilaku kerja inovatif (IWB), diukur menggunakan skala sembilan item dari Janssen (2000) dengan opsi mulai dari 1 (Tidak Pernah) hingga 5 (Selalu). Kami menggunakan skala ini karena sangat populer dan banyak digunakan dalam studi empiris dalam konteks yang berbeda dengan nilai keandalan tinggi (nilai $\alpha > 0,9$).

Keseluruhan kuesioner terdiri dari 35 pernyataan. Pernyataan ini diukur pada skala dari 1 "sangat tidak setuju" menjadi 5 "sangat setuju". Kuesioner dialih bahasakan ke dalam bahasa penutur asli (bahasa Indonesia) untuk mempermudah responden memahami pernyataan dan meningkatkan *response rate* sebagaimana yang dilakukan oleh Moradi, et. al. (2010).

Analisis

Analisis statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian sesuai dengan Gambar 1 adalah *structural equation modelling – partial least squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3.2.8 (Sarstedt & Cheah, 2019). Signifikansi yang digunakan pada penelitian ini sebesar 0.05 dan digunakan uji *one-tailed*. Hal ini sebagaimana pendekatan analisis yang dilakukan oleh Kumar & Purani (2018). Pendekatan kuantitatif digunakan dalam analisa data. Analisa statistika deskriptif digunakan untuk menentukan distribusi frekuensi jawaban dan kuesioner yang sudah diisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan data yang kami dapat, diketahui bahwa sebanyak 67 (21,3%) responden adalah perempuan; 248 (78,7%) laki-laki. Sebanyak 3 orang (1%) berpengalaman 1-5 tahun, 7 orang (2,2%) berpengalaman 6-10 tahun, dan 305 (97,1%) berpengalaman 11-15 tahun kerja. Dari segi latar belakang pendidikan, 2 orang (0,6%) memiliki gelar diploma, 312 orang (99%) memiliki gelar sarjana, dan 1 orang (0,3%) memiliki gelar master. Dari segi pekerjaan, 2 orang (0,6%) sebagai *engineer*, 3 orang (1%) sebagai tim proyek, 306 orang (97,1%) sebagai *leader*, dan 4 orang (1,3%) sebagai staf lainnya.

Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas. Dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah model dapat dinyatakan valid dan reliabel. Ada tiga kriteria dalam menggunakan teknik analisis data dengan SmartPLS 3.2.8 untuk mengevaluasi *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, and *average variance extracted* (AVE) (Cepeda-Carrion, et. al., 2019; Hair, et. al., 2014).

Validitas konvergen pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan korelasi antara skor pernyataan atau bagian yang diestimasi menggunakan perangkat lunak PLS. Pengukuran nilai reflektif dikatakan tinggi jika bernilai lebih dari 0,70 dari konstruk yang diukur (Hair, et. al., 2014). Dalam penelitian ini, batas nilai *factor loading* sebesar 0,70 akan digunakan. Berdasarkan analisa masih terdapat nilai *factor loading* dibawah 0,70 sehingga indikator tersebut harus dihapus atau dihilangkan. Indikator yang dihapus dalam penelitian ini adalah DJ1, DJ5, IJ4, IJ8, IJ9, PJ4, PJ5, IWB3, IWB7, IWB8, KC1, dan KC3. Hasil pemrosesan data untuk nilai faktor *loading* dibawah 0,70 yang sudah dihapus dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Analisis Jalur

Validitas Diskriminan

Setelah memastikan bahwa semua indikator variabel laten adalah konstruk variabel laten, langkah selanjutnya adalah menguji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak terdiri dari dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Untuk mengetahuinya, korelasi antara konstruk harus kurang dari 0,90. Jika antara konstruksi, korelasinya adalah 0,90 atau lebih, multikolinearitas antara konstruksi akan terjadi (Hair, et. al., 2014). Hasil pengujian validitas diskriminan ditunjukkan dalam Tabel 1. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1, tidak ada multikolinieritas antara variabel karena setiap konstruk mengukur hal-hal yang berbeda.

Tabel 1. Validitas Diskriminan

	IWB	KS	OJ
IWB	0,905		
KS	0,826	0,874	
OJ	0,831	0,880	0,887

Sumber: data diolah (2020)

Reliabilitas

Kriteria validitas dan keandalan juga dapat dilihat dari nilai keandalan konstruk dan nilai AVE dari setiap konstruk. Konstruk dikatakan memiliki keandalan tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE di atas 0,50 (Hair, et. al., 2014). Indeks *composite reliability* dari setiap skala semuanya lebih besar dari level 0,70 yang direkomendasikan oleh Fornell & Larcker (1981). Tabel 2 menyajikan nilai *Ca*, *composite reliability* (CR), dan AVE untuk semua variabel.

Tabel 2. Konsistensi dan Reliabilitas

Variabel	Konstruk	FL	Ca	CR	AVE
OJ	DJ2	0,801	0,955	0,961	0,690
	DJ3	0,738			
	DJ4	0,878			
	IJ1	0,847			
	IJ2	0,817			
	IJ3	0,905			
IWB	IJ5	0,843			
	IWB1	0,742	0,955	0,961	0,690
	IWB2	0,871			
KS	IWB4	0,831			
	IWB5	0,789			
	IWB6	0,880			
KS	IWB9	0,815			
	KC2	0,947	0,955	0,961	0,690
	KC4	0,845			
KS	KD1	0,950			
	KD2	0,732			
	KD3	0,876			

Variabel	Konstruk	FL	Ca	CR	AVE
	IJ6	0,812			
	IJ7	0,905			
	PJ2	0,721			
	PJ3	0,848			
KS	KC2	0,947	0,920	0,941	0,763
	KC4	0,845			
	KD1	0,950			
	KD2	0,732			
	KD3	0,876			
IWB	IWB1	0,742	0,906	0,928	0,682
	IWB2	0,871			
	IWB4	0,851			
	IWB5	0,789			
	IWB6	0,880			
	IWB9	0,815			

Catatan: FL = *Factor Loading*; Ca = *Cronbach's alpha*; CR = *Composite Reliability*; AVE = *Average Variance Extracted*

Sumber: data diolah (2020)

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, OJ, KS, dan IWB memiliki CR di atas 0,80 dan nilai Ca di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam setiap variabel memiliki keandalan yang baik atau dapat mengukur (Hair, et. al., 2014). Namun, nilai Ca yang dihasilkan oleh PLS sedikit diremehkan sehingga disarankan untuk menggunakan nilai CR (Peterson & Kim, 2013). Demikian juga dengan nilai AVE, variabel di atas memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang tinggi.

Evaluasi Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruksi, nilai signifikansi, dan R^2 dari model penelitian (Hair, et. al., 2019). Model struktural dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk yang tergantung dari uji-t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat R^2 untuk setiap variabel dependen laten. Tabel 3 memperlihatkan hasil estimasi R^2 menggunakan SmartPLS versi 3.2.8. Tabel 3 memperlihatkan nilai R^2

untuk IWB yang diperoleh pada 0.855. Hasil ini menunjukkan bahwa 85.5% IWB dapat dipengaruhi oleh OJ and KS; sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Table 3. Hasil R -Square

Variabel	R^2	$R^2_{adjusted}$	Q^2
KS	0,774	0,773	0,96723
IWB	0,855	0,854	

Sumber: data diolah (2020)

Nilai prediktif relevansi (Q^2) untuk model struktural dalam penelitian ini adalah 0,967 atau 96,7%, artinya model tersebut mampu menjelaskan fenomena perilaku kerja inovatif yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu OJ dan KS. Oleh karena itu, model dapat dikatakan sangat baik atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Pada akhirnya, model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Uji Hipotesis

Setelah mengetahui validitas dan keandalan item kuesioner dan mengetahui model yang dihasilkan dari analisis SEM dan kelayakan model, kami menguji hipotesis yang dikompilasi sebelumnya. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada nilai signifikansi (p value) < 0,05. Jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka ada pengaruh antara variabel dan hipotesis yang diterima. Kami melakukan *bootstrapping* sebanyak 5.000 sub-sampel untuk mengukur p value pada pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis untuk efek langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Hasil Koefisien Jalur

Relasi	β	p values	Catatan
OJ $\rightarrow$ IWB	0.549	0.000	Signifikan
OJ $\rightarrow$ KS	0.880	0.000	Signifikan
KS $\rightarrow$ IWB	0.405	0.000	Signifikan
OJ $\rightarrow$ KS $\rightarrow$ IWB	0.356	0.000	Signifikan

Sumber: data diolah (2020)

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan informasi bahwa semua hipotesis penelitian terdukung dan relevan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory* atau SET). Pertama, kami menyelidiki hubungan langsung antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif dalam konteks Indonesia sebagai bukti empiris yang memadai dimana hubungan ini masih jarang dalam konteks Indonesia, khususnya di bidang konstruksi. Hasil penelitian ini mengungkapkan dampak signifikan keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif dan sesuai dengan temuan peneliti sebelumnya (Akram, et. al., 2020; Jnaneswar & Ranjit, 2020; Khaola & Coldwell, 2019; Knezović & Drkić, 2020; Xerri, 2014). Penelitian ini menonjolkan peran penting keadilan organisasi dalam memperkuat perilaku kerja inovatif karyawan. Ketika perusahaan memperlakukan karyawan mereka secara adil, dimulainya hubungan pertukaran sosial terjadi, yang kemudian memuncak menjadi karyawan mengembangkan persepsi positif tentang dukungan dan kepercayaan. Karyawan membalas keadilan ini dengan terlibat dalam perilaku yang positif, produktif, dan diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Temuan kami juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Agarwal (2014) yang juga melaporkan hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Hofstede (2011) tentang keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif dalam konteks Asia mengungkapkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut berkorelasi lemah. Perlu dicatat bahwa temuan kami berbeda dari penelitian tersebut. Penelitian kami membahas perlunya memiliki pemahaman yang diperkaya seperti keadilan organisasi

pada perilaku kerja inovatif dalam pengaruh kontekstual.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Akram, et. al. (2017), Khan, et. al. (2018), Hameed, et. al. (2019), Akram, et. al. (2020), dan Jnaneswar & Ranjit (2020) telah melaporkan hubungan positif antara keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan. Studi kami juga mendukung hal yang sama. Keadilan di perusahaan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela seperti berbagi pengetahuan. Memaksa karyawan untuk berbagi pengetahuan mungkin tidak memberikan hasil yang diinginkan, sebaliknya mereka harus termotivasi untuk menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan dimana penelitian ini sejalan dengan Bock, et. al. (2005). Persepsi keadilan oleh karyawan diperlukan karena mendorong berbagi pengetahuan dalam organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovatif. Temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan sebelumnya oleh Akhavan, et. al. (2015); Choi, et. al. (2016); Hussain, et. al. (2016); Widayani, et. al. (2017); Pian, et. al. (2019); dan Phung, et. al. (2019). Berbagi pengetahuan meningkatkan eksposur karyawan, dan melalui pengumpulan pengetahuan dan sumbangan pengetahuan, perilaku kerja inovatif mereka meningkat. Temuan penelitian ini sesuai dengan saran Amabile & Pillemer (2012) dimana penegasan kembali terkait perilaku inovatif dalam organisasi tidak hanya hasil bakat dan sifat individu tetapi juga efek yang dihasilkan dari pengaruh sosial dan psikologis.

Dengan melihat dari teori pertukaran sosial, penelitian ini menetapkan peran mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Kami menemukan bahwa

praktik berbagi pengetahuan berperan sebagai pemediasi sebagian hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif dengan menggunakan pendekatan SEM-PLS. Studi ini memperkaya temuan konteks penelitian sebelumnya. Penelitian kami menjelaskan mekanisme yang mendasari hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif menggunakan berbagi pengetahuan sebagai mediator dalam konteks industri konstruksi di Jakarta, Indonesia.

Lebih lanjut, penelitian ini memberikan informasi bahwa berbagi pengetahuan dapat menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan persepsi keadilan dalam organisasi oleh karyawan yang memotivasi mereka untuk menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan yang pada akhirnya memengaruhi perilaku inovatif mereka. Melalui temuan penelitian ini, kami berpendapat bahwa hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif bersifat kompleks, dan berbagi pengetahuan adalah mediator penting dalam hubungan pengaruh langsung keadilan organisasi ke perilaku inovatif. Kita juga dapat menafsirkan adanya mekanisme lainnya dalam hubungan keadilan organisasi dan perilaku inovatif dari efek mediasi parsial. Menurut Arasanmi & Krishna (2019), faktor pendukung kompetitif yang penting di lingkungan saat ini adalah pengetahuan yang luas dan karyawan yang terampil. Singkat kata, adanya perilaku inovatif memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan baru (Hapsari, et al., 2019). Promosi keadilan organisasi, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif sangat penting bagi sebuah organisasi karena dapat memengaruhi kemampuan inovasi dan kinerja suatu organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Model penelitian diusulkan berdasarkan teori pertukaran sosial dan diuji secara empiris menggunakan pendekatan SEM-PLS. Melalui model penelitian ini, kami menilai peran mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif di sektor konstruksi di Jakarta, Indonesia. Analisis data membuktikan bahwa keadilan organisasi berdampak signifikan pada berbagi pengetahuan dan perilaku inovatif. Bukti empiris dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan berperan sebagai mediasi parsial pada hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku inovatif. Penelitian kami adalah salah satu upaya perintis untuk menguji peran mediasi berbagi pengetahuan dalam hubungan keadilan organisasi dan perilaku inovatif di sektor konstruksi.

Saran

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan yang membutuhkan penelitian lebih mendalam, terutama dalam lingkup penelitian masih sebatas variabel keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan, dalam kaitannya dengan perilaku inovatif karyawan. Secara teoritis, empiris, dan logis, perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sangat kompleks. Oleh karena itu, penelitian di masa depan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan menambahkan variabel terkait lainnya. Untuk memperkuat temuan penelitian ini, model penelitian ini dapat diterapkan pada objek atau lokasi penelitian lainnya. Dengan demikian, hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perilaku inovatif menjadi lebih lengkap dan bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R., & Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 2(3), 204–219. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M., & Manteghi, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562–591. <https://doi.org/10.1108/AJIM-02-2015-0018>
- 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, 114–126.
- 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. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Al Bastaki, S., Haak-Saheem, W., & Darwish, T. K. (2020). Perceived training opportunities and knowledge sharing: the case of the United Arab Emirates. *International Journal of Manpower*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2019-0457>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808–827. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley. New York, NY: Wiley.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y., & Lee, J. (2005). Behavioral intention formation knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Buech, V. I. D., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion systems in organizations: What motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 507–525. <https://doi.org/10.1108/14601061011086311>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., &

- Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The Workplace Social Exchange Network. *Group & Organization Management*, 27(1), 142–167. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- 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>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). *Three roads to organizational justice. Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250–267. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2016-0070>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2014). The influence of trust on knowledge donating and collecting: An examination of Malaysian Universities. *International Education Studies*, 7(2), 125–136. <https://doi.org/10.5539/ies.v7n2p125>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*, 48(3), 748–773. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0217>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader-Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–139. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.16>

- 10684
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8–26.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.397>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201–215. <https://doi.org/10.1002/job.238>
- 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 and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). 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>
- Khan, I. U., Hameed, Z., Yu, Y., Islam, T., Sheikh, Z., & Khan, S. U. (2018). Predicting the acceptance of MOOCs in a developing country: Application of task-technology fit model, social 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>
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86–106. <https://doi.org/10.1002/job.682>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 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 behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005660>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kumar, D. S., & Purani, K. (2018). Model specification issues in PLS-SEM: Illustrating linear and non-linear models in hospitality services context. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 338–353. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0105>
- 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>
- Lian, Z., & Gao, L. (2016). Family Friendly, Motivation Achievement and Organizational Justice: Assessing Their Effects on Innovative Behavior among Social Enterprise Employees. In *2nd*

- International Conference on Management Science and Innovative Education* (pp. 327–333). <https://doi.org/10.2991/msie-16.2016.111>
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236–263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Moradi, T., Sidorchuk, A., & Hallqvist, J. (2010). Translation of questionnaire increases the response rate in immigrants: Filling the language gap or feeling of inclusion? *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(8), 889–892. <https://doi.org/10.1177/1403494810374220>
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Sanamthong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0009>
- Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M., & Lodhi, R. N. (2019). HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 44(3), 499–512. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1378635>
- Naim, M. F., & Lenkla, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 142–148. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2015-0011>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational 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. (2019). Exploring the relationship between procedural justice and innovative work behavior in hospitality industry. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 21(1), 21–31. <https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.21>
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138–1152. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>
- Ozorhon, B. (2013). Analysis of Construction Innovation Process at Project Level. *Journal of Management in Engineering*, 29(4), 455–463. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000157](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000157)
- Pashkina, M., & Plakhotnik, M. S. (2018). Mystery shopping through the lens of organizational justice. *Industrial and Commercial Training*, 50(3), 109–122. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0088>
- Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198. <https://doi.org/10.1037/a0030767>
- 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>
- Pian, Q. Y., Jin, H., & Li, H. (2019). Linking knowledge sharing to innovative behavior: the moderating role of collectivism. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1652–1672. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0753>
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2019). Linking interactional injustice to EVLN outcomes: Effects of psychological contract violation and conscientiousness (a moderated mediation model). *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 488–506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2019-1693>
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Saifi, I. A., & Shahzad, K. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 125–145. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Smith, M. K. (2018). High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208–226. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0143>
- Suliman, A. (2013). Organizational justice and innovation in the workplace: The case of the UAE. *Journal of Management Development*, 32(9), 945–959. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2012-0037>
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>
- Tejada, J., & Punzalan, J. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129–136.
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (1989). <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177>
- Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The

- influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141–173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, 15–30. <https://doi.org/10.1002/9781405165396.ch42>
- Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). The roles of knowledge sharing in mediating the effect of self-efficacy and self-leadership toward innovative behavior. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 19(2), 112–117. <https://doi.org/10.9744/jmk.19.2.112-117>
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: The case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397–419. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2014-0027>
- Xerri, M. J. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18(1), 1–22. <https://doi.org/10.1142/S1363919614500042>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An Empirical Investigation of the Organisational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.023>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>