

Pengaruh Keadilan Organisasional dan Efikasi Diri terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi Studi pada Dosen POLINES

Reza Mustika¹, Desti Ranihusna²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted July 2025

Approved September 2025

Published September 2025

Kata Kunci:

Perilaku kerja inovatif, keadilan organisasional, efikasi diri, berbagi pengetahuan

Abstrak

Perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh dosen pada institusi perguruan tinggi mengarah pada proses penghasilan, pengenalan dan penerapan ide, gagasan, proses serta prosedur baru yang dapat berguna dalam ilmu pengetahuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari keadilan organisasional dan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif pada dosen di Politeknik Negeri Semarang. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi berbagi pengetahuan pada hubungan antar variabel. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Populasi dari penelitian ini merupakan dosen di Politeknik Negeri Semarang (POLINES) dengan sampel yang diperoleh sebanyak 131 sampel. Teknik analisis data menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan *software* SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sedangkan efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pengaruh langsung keadilan organisasional dan efikasi diri menunjukkan adanya hubungan signifikan pada berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa berbagi pengetahuan memainkan peran mediasi diantara variabel yang pada akhirnya dapat mendorong perilaku kerja inovatif pada dosen di Politeknik Negeri Semarang (POLINES).

PENDAHULUAN

Semakin maraknya pemanfaatan teknologi dalam aspek kehidupan manusia telah menciptakan tantangan baru berupa perubahan lingkungan organisasional yang semakin cepat dan menjadi lebih kompleks yang lebih dikenal dengan sebutan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*) (Gelaidan et al., 2024; Nguyen et al., 2023). Kondisi tersebut menimbulkan persaingan yang semakin ketat sehingga organisasi perlu melakukan upaya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersifat berkelanjutan untuk menghadapinya. Saat ini, kemampuan adaptif dan inovatif menjadi kunci untuk dapat menciptakan keunggulan

kompetitif sehingga memudahkan organisasi untuk mencapai tujuan pada lingkungan organisasional yang semakin dinamis dan kompetitif. (Hermanto & Nurmayanti, 2022; Pujiyanto et al., 2023). Kemampuan inovasi suatu organisasi bergantung pada perilaku inovatif sumber daya manusia (SDM) sehingga perilaku inovatif yang ditunjukkan akan mencerminkan sejauh mana penerapan inovasi dalam organisasi (Jnaneswar & Ranjit, 2021; Suhana et al., 2023).

Perilaku kerja inovatif SDM memainkan peran krusial pada penciptaan ide dan gagasan baru yang dapat mendorong organisasi menuju kesuksesan (Yasir et al., 2023). Perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan SDM tentu akan memberikan dampak positif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dalam mendorong perilaku inovatif SDM perlu adanya peran organisasi di dalamnya (Park & Kim, 2022; Ranihusna et al., 2021; Ye et al., 2023). Peran organisasi yang dapat dirasakan SDM salah satunya melalui lingkungan kerja yang adil dengan perlakuan yang sama dan setara serta tidak memihak (Nazir et al., 2019).

Keadilan organisasional seringkali dikaitkan dengan hal-hal seperti pembagian kerja, upah atau gaji, serta reward yang diterima individu atas usaha yang telah dilakukan (Kurniawan & Ulfah, 2021). Namun, secara luas keadilan organisasi juga berhubungan dengan kesetaraan kesempatan dan peluang pengembangan diri serta kesetaraan perlakuan yang diterima SDM di tempat kerja. Organisasi dengan lingkungan kerja yang adil akan menumbuhkan persepsi SDM dengan rasa dihargai dan dihormati sehingga akan mendorong respon SDM untuk memberikan kontribusi secara maksimal. Penelitian terdahulu oleh Jnaneswar dan Ranjit, (2021) serta Abbas dan Wu, (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, organisasi yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dapat mendorong terciptanya perilaku kerja inovatif SDM. Namun, hal ini tidak selaras dengan penelitian oleh Kurniawan et al., (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini juga berfokus pada variabel efikasi diri yang dijelaskan keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta mewujudkan hasil yang diharapkan (Khoa, 2023). Keyakinan terhadap kemampuan diri akan menumbuhkan sikap positif seperti sikap optimis, percaya diri, dan tidak mudah menyerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Sikap-sikap tersebut akan mendorong individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan tidak jarang akan menumbuhkan perilaku kerja inovatif SDM. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Hidayah & Rodhiah, 2024; Nurmala & Widayasi, 2023; Peng et al., 2023; Sulistiowati & Komari, 2020; Wei et al., 2020). Namun, hasil penelitian tersebut tidak selaras dengan penelitian oleh Rojali et al., (2024) yang mendapatkan hasil berbeda dimana efikasi diri berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif individu dalam organisasi. Artinya bahwa efikasi diri tidak cukup mampu mendorong perilaku inovatif individu dalam suatu organisasi.

Inkonsistensi hasil penelitian variabel keadilan organisasional dan variabel efikasi diri menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor (Bantha & Nayak, 2020; Pujiyanto et al., 2023). Penelitian oleh Kurniawan & Ulfah, (2021), menyarankan pada penelitian perilaku kerja inovatif selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti variabel kepemimpinan dan berbagi pengetahuan untuk menambah pemahaman. Dengan demikian penelitian ini menambahkan variabel berbagi pengetahuan sebagai pemediasi. Berbagi pengetahuan berhubungan dengan perilaku individu dalam melakukan pertukaran pengetahuan baik secara implisit dan eksplisit dengan tujuan mendapatkan pengetahuan baru (Islam et al., 2024). Pertukaran pengetahuan yang terjadi antar individu maupun kelompok dalam organisasi tentu akan memberikan dampak baik. Berbagi pengetahuan yang terjadi akan meningkatkan pengetahuan, wawasan, informasi bahkan kemampuan sehingga dapat mendorong terciptanya ide dan gagasan baru dalam organisasi tersebut. Berbagi pengetahuan termasuk dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam organisasi (Peng et al., 2023). Tingkat berbagi pengetahuan yang tinggi dalam suatu organisasi akan berdampak pada tingginya kinerja kreatif didalamnya (Noerchoidah et al., 2022). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Islam et al., (2024) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Jnaneswar dan Ranjit, (2021) yang menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dapat memediasi secara parsial keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada sektor manufaktur.

Salah satu instrumen untuk mengetahui tingkat inovasi dengan melalui *Global Index Innovation* (GII) (Dara et al., 2022). Data GII di tahun 2024 menunjukkan bahwa indeks inovasi Indonesia menempati peringkat 54 untuk *input* inovasi dan peringkat 67 untuk *output* inovasi (*World Intellectual Property Organization*, 2024). Diantara 7 bidang yang termasuk dalam GII Indonesia 2024, bidang *human capital and research* yang mencakup indikator *education, tertiary education, and research and development* (R&D) menunjukkan peringkat terendah yaitu peringkat 90. Rendahnya peringkat tersebut menunjukkan perlu adanya upaya dalam mendorong peningkatan dalam bidang pendidikan baik pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi serta mendorong upaya penelitian dan pengembangan sehingga akan berdampak pada perilaku inovatif SDM yang dihasilkan. Inovasi pada kategori pendidikan tentu tidak lepas dari peran perguruan tinggi yang ada (Dara et al., 2022).

Dalam perguruan tinggi, dosen sebagai SDM memainkan peran krusial dalam proses inovasi sebab perilaku inovatif yang ditunjukkan dapat berkontribusi dalam kesuksesan proses belajar mahasiswa terutama dalam hal berpikir kritis dan inovatif (Fiernaningsih et al., 2023). Perilaku inovatif yang ditunjukkan oleh dosen mengarah pada proses penghasilan, pengenalan dan penerapan ide, gagasan, proses serta prosedur baru yang dapat berguna dalam ilmu pengetahuan (Fiernaningsih et al., 2023). Kemudian, kegiatan penelitian yang dilakukan oleh dosen yang menghasilkan solusi untuk menghadapi tantangan dalam bidang pendidikan termasuk dalam salah satu bentuk perilaku kerja inovatif (Fatihah et al., 2025). Penelitian terdahulu oleh Messmann et al., (2022) telah mengesklorasi perilaku kerja inovatif pada guru sekolah non-profit di Belanda menyatakan bahwa penelitian selanjutnya dengan topik yang sama dapat dilakukan pada organisasi pendidikan dasar, vokasi dan perguruan tinggi untuk

memperluas pemahaman tentang perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, Politeknik Negeri Semarang (POLINES) sebagai salah satu perguruan tinggi vokasi negeri yang ada di kota Semarang dipilih sebagai objek dalam penelitian ini.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

Keadilan organisasional berkaitan dengan perlakuan adil dan tanpa diskriminasi yang diterima oleh individu sebagai SDM dalam organisasi (Nazir et al., 2019). Setiap SDM dalam organisasi berhak mendapatkan perlakuan yang adil, saling menghargai dan menghormati, serta perlakuan yang setara. Organisasi yang menerapkan sistem keadilan dalam kegiatan operasionalnya menganggap bahwa dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan membuat SDM merasa lebih nyaman dalam bekerja (Hariono et al., 2022). Berdasarkan konsep *social cognitive theory*, dengan *triadic reciprocal causation* yang terjadi secara bidirectional, maka keadilan organisasional sebagai faktor lingkungan dapat mempengaruhi perilaku yang ditunjukkan individu. Faktor lingkungan melalui keadilan organisasional akan membentuk situasi dan kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi SDM sehingga mendorong pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang lebih kondusif, efektif dan efisien. Perlakuan adil yang diterima akan mendorong SDM dalam menghasilkan produk, pelayanan dan proses yang inovatif (Akram et al., 2020). Penelitian-penelitian terdahulu telah menyatakan hal serupa bahwa penerapan keadilan yang baik dalam organisasi akan berdampak pada perilaku kerja inovatif SDM (Abbas & Wu, 2021; Jnaneswar & Ranjit, 2021). Hasil penelitian tersebut juga selaras dengan penelitian oleh Pujianto et al., (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, hipotesis yang terbangun sebagai berikut:

H1: Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif

Efikasi diri berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki individu terhadap kemampuan dan kapabilitasnya dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dalam lingkungan kerja, keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki akan membentuk motivasi SDM dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. SDM dengan efikasi diri yang kuat akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi pula sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik serta mencapai kinerja yang tinggi (Sulistowati & Komari, 2020). Kaitannya dengan *social cognitive theory*, maka efikasi diri menjadi faktor personal individu dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki sehingga mampu berpengaruh pada terbentuknya perilaku yang ditunjukkan oleh SDM. Semakin percaya diri SDM terhadap kemampuan dirinya maka semakin baik perilaku yang akan mengarah pada inovasi melalui proses pembentukan dan pengembangan ide-ide baru (Gkontelos et al., 2023). Penelitian oleh Siregar et al., (2022) menyatakan bahwa efikasi diri individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal tersebut juga selaras dengan penelitian oleh Wei et al., (2020) yang menyatakan bahwa efikasi diri terutama dalam hal kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H2: Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh keadilan organisasi terhadap berbagi pengetahuan

Keadilan dalam organisasi yang dapat dirasakan oleh SDM akan memberikan dampak baik sebab praktik keadilan akan mempengaruhi persepsi SDM dengan perasaan dihargai, dihormati dan dianggap penting keberadaanya. Sehingga, timbul semangat, motivasi dan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban dalam pekerjaan. Selain itu, keadilan organisasional yang dirasakan SDM di lingkungan kerja dapat mendorong totalitas kerja sehingga akan berdampak pada kinerja SDM (Srimulyani & Hermanto, 2022). Berdasarkan *social cognitive theory*, *triadic reciprocal causation* menggambarkan faktor lingkungan, faktor personal maupun faktor perilaku yang saling mempengaruhi. Keadilan organisasional mencerminkan faktor lingkungan yang diterapkan dengan baik akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan antar SDM (Choi et al., 2022). Keadilan organisasional yang diterapkan dengan baik dapat menjadi panduan proaktif bagi organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan pengetahuan sebab tingkat keadilan organisasional yang tinggi akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan antar SDM (Choi et al., 2022). Penelitian terdahulu oleh Jnaneswar dan Ranjit, (2021) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan. Penelitian lain oleh Anasya dan Suhana, (2024), Nguyen et al., (2024), serta Nathasha dan Rebecca, (2023) telah menunjukkan hasil yang sama, artinya keadilan organisasi dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh Efikasi Diri terhadap berbagi pengetahuan

Efikasi diri dapat dijelaskan sebagai konsep motivasional yang berkaitan dengan keyakinan dan kepercayaan individu akan kapabilitas yang dimiliki (Zada et al., 2023). Keyakinan ini berkaitan dengan kemampuan dan keahlian diri yang dapat mendorong dan memotivasi individu sebagai SDM untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, individu dengan keyakinan terhadap kemampuan yang dimiliki memiliki peluang yang lebih tinggi untuk membagikan pengetahuan yang bermanfaat bagi orang lain (Peng et al., 2023). Dalam *social cognitive theory*, efikasi diri mencerminkan faktor personal yang dapat berpengaruh pada faktor perilaku seperti berbagi pengetahuan. Adanya keyakinan dalam diri individu bahwa pengetahuan yang dibagikan akan berkontribusi dalam kegiatan operasional organisasi sebagai solusi dalam pemecahan masalah dan peningkatan efisiensi pekerjaan akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi (Yang & Xu, 2021). Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi pengaruh efikasi diri terhadap perilaku berbagi pengatahanan individu dalam organisasi. Penelitian oleh Yang dan Xu, (2021) serta penelitian oleh Peng et al., (2023) menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, artinya bahwa keyakinan akan kemampuan oleh individu dapat mendorong berbagi pengetahuan kepada pihak lain dalam lingkungan kerja. Sehingga, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4: Efikasi Diri berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan

1. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif

Berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyampaikan, menyebarluaskan dan melakukan pertukaran pengetahuan, wawasan dan informasi antar sesama SDM (Chaudhary et al., 2023). Kemampuan berbagi pengetahuan akan memberikan manfaat dalam peningkatan pengetahuan dan wawasan SDM. Pengetahuan dan wawasan yang diperoleh sebagai akibat dari perilaku berbagi pengetahuan tersebut telah menjadi salah satu strategi dalam mendorong kreativitas SDM yang dimiliki (Akram et al., 2020; Muniem et al., 2022). Sesuai *social cognitive theory*, berbagi pengetahuan mempengaruhi perilaku yang ditunjukkan termasuk dalam perilaku yang mengarah pada penciptaan inovasi dan gagasan baru dalam organisasi. Pengetahuan, informasi dan wawasan yang didapatkan sebagai hasil dari proses persebaran yang dilakukan akan mendorong SDM dalam menemukan dan menciptakan ide-ide baru dan inovasi yang berguna bagi organisasi (Sulistowati & Komari, 2020). Penelitian terdahulu tentang berbagi pengetahuan dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif telah banyak dilakukan. Diantaranya adalah penelitian dari Islam et al., (2024) serta Mazidah dan Laily, (2020) yang menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal tersebut berarti bahwa kemampuan berbagi pengetahuan dalam organisasi memiliki pengaruh dan dapat mendorong penerapan perilaku inovatif SDM.

H5: Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

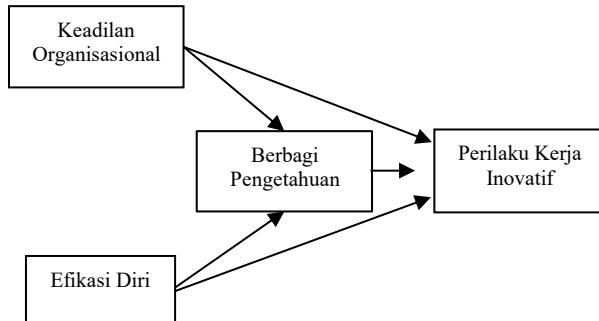
Penerapan keadilan tanpa adanya diskriminasi dalam organisasi termasuk dalam salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung SDM. Keadilan yang diterapkan dengan baik akan memberikan kenyamanan dan kepercayaan dalam diri SDM sehingga SDM akan lebih leluasa dalam berbagi pengetahuan baik secara implisit maupun eksplisit dalam organisasi. Berbagi pengetahuan menjadi salah satu aset organisasi dalam memenangkan persaingan yang ada (Sulistowati & Komari, 2020). Berbagi pengetahuan menjelaskan tentang perilaku SDM dalam organisasi yang saling melakukan pertukaran informasi dan mendistribusikan ilmu, pengetahuan, kemampuan hingga keahlian yang dimiliki dengan sesama rekan kerja. Pengatahanan dan informasi yang didapatkan dari perilaku berbagi pengetahuan antar SDM dalam organisasi akan menjadi sumber daya dalam proses penciptaan ide dan gagasan baru. Pengetahuan yang dimiliki akan mendorong proses penciptaan dan pengembangan ide-ide inovatif. Perilaku berbagi pengetahuan antar SDM dapat meningkatkan kemampuan inovasi dan mengoptimalkan SDM dalam menemukan ide kreatif (Sulistowati & Komari, 2020). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jnaneswar & Ranjit, (2021) telah mengeksplorasi hubungan berbagi pengetahuan yang memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Natasha & Rebecca, (2023) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang kemudian dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H6: Berbagi pengetahuan dapat memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

Pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif

Efikasi diri yang ditunjukkan dengan kepercayaan diri individu terhadap kemampuan diri dalam melaksanakan tugas dan kewajiban memberikan dampak positif bagi organisasi. SDM dalam suatu organisasi dengan efikasi diri yang tinggi memiliki peluang untuk melakukan pertukaran pengetahuan yang dimiliki (Peng et al., 2023). Dengan demikian, maka efikasi diri penting bagi kelancaran praktik berbagi pengetahuan dalam lingkup organisasi. Berbagi pengetahuan selain dijelaskan sebagai interaksi antar individu di lingkungan kerja dengan menyebarkan pengetahuan, juga diartikan sebagai kesempatan yang muncul bagi individu di lingkungan kerja untuk saling belajar dari pengetahuan satu sama lain (Danish et al., 2014). Informasi dan pengetahuan yang didapatkan dari perilaku berbagi pengetahuan akan membantu SDM untuk menganalisis permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dari berbagai perspektif sehingga dapat dihasilkan metode baru sebagai solusi dari permasalahan yang ada sekaligus dapat meningkatkan kreativitas berpikir individu (Noerchoidah et al., 2022). Penelitian terdahulu dari Peng et al., (2023) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat memediasi hubungan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, SDM dengan efikasi diri akan mampu mendorong perilaku berbagi pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pemahaman dan wawasan yang pada akhirnya menjadi sumber daya untuk menghasilkan ide dan gagasan baru yang berguna bagi organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H7: Berbagi pengetahuan dapat memediasi pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini mencakup dosen di POLINES dengan sampel yang terkumpul berjumlah 131 sampel melalui teknik *simple random sampling*. Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran kuesiner penelitian. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja inovatif mengadopsi dari penelitian oleh Musenze dan Mayende, (2023),

instrumen pada variabel keadilan organisasional mengadopsi penelitian oleh Assefa et al., (2024), instrumen pada variabel efikasi diri mengadopsi dari penelitian oleh Siregar et al., (2022), dan instrumen untuk variabel berbagi pengetahuan mengadopsi penelitian oleh Kmieciak, (2020). Item pertanyaan dalam kuesioner penelitian diukur dengan menggunakan skala *likert* dari angka 1 untuk sangat tidak setuju hingga angka 5 untuk sangat setuju. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan *software* yang digunakan SmartPLS versi 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini terdiri atas 59% dosen laki-laki dan 41% dosen Perempuan di POLINES. Berdasarkan usia, responden dalam penelitian ini di dominasi oleh dosen dengan usia dari 31 hingga 40 tahun dengan persentase 48%. Dilihat dari persebaran unit kerja, responden dalam penelitian ini di dominasi oleh dosen yang berasal dari unit kerja program studi akutansi dengan persentase sebanyak 31%. Kemudian, responden dalam penelitian ini terdiri atas dosen dengan masa kerja yang beragam. Dosen dengan masa kerja lebih dari 10 tahun mendominasi dengan persentase 45%, sisanya adalah dosen dengan masa kerja 1 hingga 5 tahun sebanyak 30% dan dosen dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 25%. Jika dilihat berdasarkan status kepegawaian, maka dosen dengan status PNS mendominasi hingga 89%, sisanya sebanyak 11% yaitu dosen dengan status kepegawaian CPNS.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

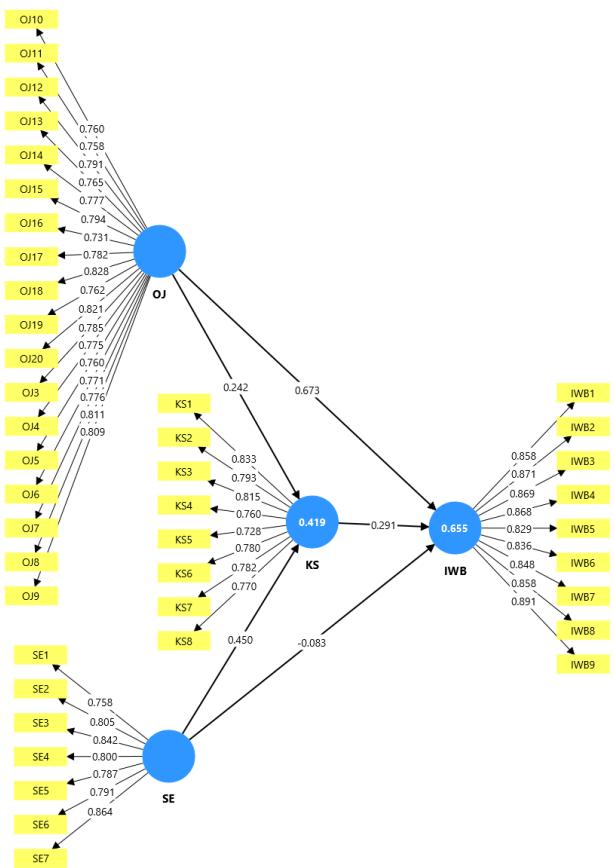
Uji keabsahan data disebut juga dengan uji instrument yang dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam penelitian dengan pendekatan SEM-PLS, uji validitas dan uji reliabilitas dikenal dengan pengukuran model. Uji validitas terdiri atas uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Factor loadings	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)	Akar AVE
Perilaku Kerja Inovatif	IWB1	0,858	0,956	0,956	0,738	0,859
	IWB2	0,871				
	IWB3	0,869				
	IWB4	0,868				
	IWB5	0,829				
	IWB6	0,836				
	IWB7	0,848				
	IWB8	0,858				
	IWB9	0,891				
	KS1	0,833	0,910	0,912	0,613	0,783

Berbagi Pengetahuan	KS2	0,793				
	KS3	0,815				
	KS4	0,760				
	KS5	0,728				
	KS6	0,780				
	KS7	0,782				
	KS8	0,770				
Keadilan Organisasional	OJ10	0,760	0,962	0,963	0,610	0,781
	OJ11	0,758				
	OJ12	0,791				
	OJ13	0,765				
	OJ14	0,777				
	OJ15	0,794				
	OJ16	0,731				
	OJ17	0,782				
	OJ18	0,828				
	OJ19	0,762				
	OJ20	0,821				
	OJ3	0,785				
	OJ4	0,775				
	OJ5	0,760				
	OJ6	0,771				
	OJ7	0,776				
	OJ8	0,811				
	OJ9	0,809				
Efikasi Diri	SE1	0,758	0,911	0,914	0,652	0,807
	SE2	0,805				
	SE3	0,842				
	SE4	0,800				
	SE5	0,787				
	SE6	0,791				
	SE7	0,864				

Sumber: Data diolah, 2025



Gambar 2. Diagram jalur outer model

Dalam uji validitas konvergen, pedoman yang digunakan dengan nilai *outer loadings* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Idealnya nilai *outer loadings* adalah $> 0,70$, sehingga item pertanyaan dibawah 0,40 dipertimbangkan untuk dihapus dari suatu konstruk instrumen variabel (Hair, et al., 2022). Nilai AVE yang biasa digunakan adalah sebesar $> 0,50$ (Hair, et al., 2022). Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa terdapat item pertanyaan OJ 1 dan OJ 2 dihapus dari pengujian dikarenakan nilai *outer loadings* $< 0,70$. Item pertanyaan yang tidak valid dapat dihapus dengan syarat sudah terwakili oleh item pertanyaan lain (Ghozali, 2014). Nilai AVE menyatakan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE $> 0,50$ sehingga memenuhi validitas konvergen. Uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading pada setiap variabel. Apabila nilai yang dihasilkan $> 0,70$ maka konstruk tersebut sudah memenuhi uji validitas diskriminan (Hair, Jr. et al., 2022). Uji validitas diskriminan dapat dilakukan melalui nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai AVE pada setiap konstruk variabel. Nilai AVE dan nilai akar AVE pada tabel 1, menunjukkan bahwa data penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan dengan nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai AVE. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability alpha* $> 0,70$ dan nilai *composite reliability* $> 0,70$ (Hair, Jr. et al., 2022). Tabel 2 menyajikan hasil nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* dalam penelitian ini $> 0,70$. Dengan demikian, data dalam penelitian ini memenuhi uji reliabilitas.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis langsung menggunakan nilai t-statistik dan nilai p value sebagai pedoman. Untuk taraf kepercayaan 95% maka nilai t-statistik 1,96 dan taraf signifikansi 5% maka nilai p value adalah 0,05. Suatu konstruk harus memiliki nilai t statistic $> 1,96$ dan nilai p value $< 0,05$ sehingga suatu dapat dikatakan signifikan (Hair, et al., 2017). Tabel 9 menyajikan hasil uji hipotesis sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis

	T statistics	P values	Simpulan
KS -> IWB	4,113	0,000	Signifikan
OJ -> IWB	8,771	0,000	Signifikan
OJ -> KS	2,391	0,017	Signifikan
SE -> IWB	0,976	0,329	Tidak Signifikan
SE -> KS	4,682	0,000	Signifikan
OJ -> KS -> IWB	2,172	0,030	Signifikan
SE -> KS -> IWB	2,796	0,005	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 5 uji hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif signifikan, berbeda dengan pengaruh langsung efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif yang menunjukkan hasil tidak signifikan dengan nilai t statistic $0,976 < 1,96$ dan nilai p value $0,329 > 0,05$. Pengaruh langsung keadilan organisasional dan efikasi diri terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan hasil yang signifikan. Selain itu, hasil uji hipotesis tidak langsung menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dapat memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan juga dapat memediasi pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif.

Pembahasan

1. Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil uji hipotesis langsung menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penerapan keadilan organisasional terbukti mampu mendorong penerapan perilaku kerja inovatif pada dosen di POLINES. Keadilan dalam organisasi yang dapat dirasakan dengan baik dan secara positif oleh SDM akan memberikan kenyamanan dan rasa aman sehingga dapat mendorong SDM untuk lebih leluasa dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di tempat kerja. Tidak jarang kenyamanan tersebut juga akan mendorong SDM untuk secara aktif memberikan kontribusi lebih salah satunya melalui inovasi dan kreativitas yang dihasilkan. Hal ini tentu mencerminkan perilaku kerja inovatif SDM yang terdorong oleh lingkungan organisasional yang suportif. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Jnaneswar dan Ranjit, (2021), Knezović dan Drkić, (2021), Abbas dan Wu, (2021), Akram et al., (2020), Choi et al., (2022), Kurniawan dan Ulfah, (2021), Anasya dan Suhana, (2024), serta penelitian dari Putri dan Tirtoprojo, (2023) yang menyatakan bahwa keadilan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

2. Pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil uji hipotesis langsung menyatakan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, artinya keyakinan individu terhadap kemampuan yang tidak cukup mampu mendorong terciptanya perilaku kerja inovatif pada dosen di POLINES. Tidak didukungnya hasil signifikan pada hipotesis ini dapat terjadi karena berbagai macam faktor, salah satunya adalah faktor beban kerja. Dosen memiliki beban kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban dengan generalisasi tugas yang beragam tentu menjadi tekanan tersendiri. Kewajiban tridharma yang harus dilaksanakan dalam waktu yang hampir bersamaan tentu membutuhkan waktu, tenaga dan usaha sehingga dapat menguras energi. Kelelahan akibat padatnya kegiatan yang harus dilakukan oleh dosen dapat berdampak pada produktivitas dosen yang akan berpengaruh pada penerapan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, efikasi diri tidak cukup mampu mendorong perilaku kerja inovatif. Hasil pengujian dengan pengaruh tidak signifikan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif selaras dengan penelitian oleh Rojali et al., (2024) dan Widayani et al., (2017), yang menyatakan bahwa efikasi diri tidak cukup mampu dalam mendorong perilaku kerja inovatif.

3. Pengaruh keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan

Hasil uji hipotesis langsung menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan, artinya penerapan keadilan dalam organisasi mampu meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan pada dosen di POLINES. Dosen yang merasakan lingkungan organisasional yang adil di tempat kerja akan cenderung memperlakukan rekan kerja dengan baik serta akan menumbuhkan keinginan untuk berkontribusi lebih pada lingkungan tempat kerja. Hal ini salah satunya ditunjukkan dengan perilaku berbagi pengetahuan dengan interaksi saling berbagi informasi dan pengetahuan antar rekan kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Jnaneswar dan Ranjit, (2021), Anasya dan Suhana, (2024), serta penelitian oleh Putri dan Tirtoprojo, (2023) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini berarti penerapan keadilan dalam suatu organisasi mampu mendorong penerapan berbagi pengetahuan diantara SDM.

4. Pengaruh efikasi diri terhadap berbagi pengetahuan

Hasil pengujian hipotesis langsung menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan pada dosen di POLINES. Dapat disimpulkan bahwa adanya keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan kewajiban dan tugasnya di lingkungan organisasional dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan pada dosen POLINES. SDM dengan efikasi diri yang tinggi akan merasa sumber daya yang dimiliki berupa ilmu, pengetahuan dan informasi memiliki keinginan untuk berkontribusi lebih salah satunya dengan perilaku berbagi pengetahuan dengan rekan kerja di lingkungan organisasional (Yang & Xu, 2021). Penelitian terdahulu diantaranya penelitian dari Yang dan Xu, (2021), serta penelitian dari Peng et al., (2023), dimana diperoleh pengaruh signifikan efikasi diri terhadap berbagi pengetahuan.

5. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil pengujian hipotesis langsung menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, artinya berbagi pengetahuan yang terjadi di lingkungan dosen POLINES berpengaruh dalam mendorong perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Pengetahuan yang didapatkan melalui proses transfer informasi di tempat kerja akan merangsang SDM menuju perilaku inovatif dengan mendorong penghasilan ide dan gagasan yang efektif dan efisien untuk proses kerja (Jnaneswar & Ranjit, 2021). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Jnaneswar dan Ranjit, (2021), Akram et al., (2020), serta penelitian dari Anasya dan Suhana, (2024), Kebiasaan berbagi informasi, wawasan, dan ilmu dalam lingkungan dosen tentu akan menambah pengetahuan dan pemahaman bagi sesama SDM di tempat kerja. Ilmu, pengetahuan, wawasan dan informasi akan menjadi dasar bagi dosen sebagai SDM di perguruan tinggi untuk berinovasi dan menghasilkan ide-ide yang berguna di lingkungan kampus hingga masyarakat luas.

6. Pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan, artinya keadilan organisasional dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang pada akhirnya akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen di POLINES. Lingkungan organisasional yang adil yang dapat dirasakan oleh dosen mampu mendorong interaksi berupa kolaborasi dan komunikasi yang menjadi wadah berbagi pengetahuan. Pengetahuan dan informasi yang didapatkan akan menjadi sumber daya yang berguna dalam proses penghasilan ide dan gagasan dalam rangka penerapan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian dari Jnaneswar dan Ranjit, (2021) dimana berbagi pengetahuan dapat memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hal tersebut mencerminkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan berbagi pengetahuan hingga pada akhirnya akan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif dosen di lingkungan kampus POLINES

7. Pengaruh berbagi pengetahuan dalam memediasi hubungan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif

Hasil pengujian tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan, artinya keyakinan diri individu terhadap kemampuan yang dimiliki mampu mendorong individu untuk berbagi pengetahuan dengan transfer informasi dan wawasan yang pada akhirnya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dosen di POLINES. Dosen dengan efikasi diri yang tinggi akan lebih percaya diri untuk melakukan interaksi dengan rekan kerja baik b sehingga mendorong proses berbagi pengetahuan berjalan dengan lancar. Informasi, pengetahuan dan wawasan yang didapatkan dari perilaku berbagi pengetahuan akan merangsang proses inovasi dengan ide dan gagasan baru. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Peng et al., (2023) dimana berbagi pengetahuan dapat memediasi hubungan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan pada perilaku kerja inovatif pada dosen di POLINES. Disamping itu, efikasi diri menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, artinya keyakinan diri akan kemampuan yang dimiliki tidak cukup mampu dalam mendorong individu untuk melakukan hal-hal yang merujuk pada perilaku kerja yang inovatif. Hal tersebut dapat terjadi sebab berbagai macam faktor, pada dosen di POLINES faktor beban kerja yang tinggi bisa menjadi alasan tidak terdukungnya perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Selanjutnya, hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasional dan efikasi diri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Pengaruh mediasi berbagi pengetahuan juga ditemukan dalam penelitian ini baik dalam pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif maupun dalam pengaruh efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif.

Hasil tidak signifikan menunjukkan bahwa penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain dalam mengeksplorasi perilaku kerja inovatif, seperti *HR practice*, *high-performance work system* dan variabel *firm performance* (Anser et al., 2022; Siregar et al., 2022). Selain itu, responden dalam penelitian ini yaitu dosen di perguruan tinggi yang termasuk dalam subjek penelitian dengan tingkat ekslusifitas tinggi, sehingga penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan pendekatan yang berbeda (Fiernaningsih et al., 2023).

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Negeri Semarang yang telah mendanai hibah penelitian tugas akhir ini. Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Ketua Program Studi Manajemen, Dosen yang telah membimbing penulis dalam penyusunan artikel, tim editorial jurnal, serta seluruh responden yang telah berkenan dan berpartisipasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan. *Review of Business Management*, 23(2021), 153–179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>
- 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>
- Anasya, N. A. P., & Suhana, S. (2024). Organizational Justice and Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 39–51. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i1.680>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Yasir, M., Sharif, M., Nasir, M. H., Rasheed, M. I., Waheed, J., Hussain, H., & Majid, A. (2022). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Assessing functional flexibility as a mediator. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 233–248. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0332>
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-

- member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Helijon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- Bantha, T., & Nayak, U. (2020). The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*, 13(2), 223–235. <https://doi.org/10.1108/JIBR-03-2020-0067>
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2023). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1–2), 98–118. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0109>
- Choi, S.-B., Jeong, J.-G., Jung, K.-B., & Ullah, S. M. E. (2022). The link between Perceived Organizational Justice, Knowledge Hiding Behaviors and Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *The Institute of Management and Economy Research*, 13(1), 19–36. <https://doi.org/10.32599/apjb.13.1.202203.19>
- Danish, R. Q., Khan, M. K., Nawaz, M. M., Munir, Y., & Nisar, S. (2014). Impact of Knowledge Sharing and Transformational Leadership on Organizational Learning in Service Sector of Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management*, X(September).
- Dara, D., Hamidah, & Saparuddin. (2022). An Investigation of Faculty Members' Job Autonomy, Work Satisfaction, and Innovative Work Behavior Indicators. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 1422–1435. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/19852>
- Fatihah, R. N., Etikariena, A., & Indonesia, U. (2025). *Ambidextrous Organizational Culture and Psychological Safety: Encourage Innovative Work Behavior of Higher Education Lecturers in Indonesia*. 6(4), 1289–1300.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Widayani, A. (2023). Role of innovative work behavior of vocational lecturer in Indonesia. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 104–114. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.08)
- Gkontelos, A., Vaiopoulou, J., & Stamovlasis, D. (2023). Teachers' Innovative Work Behavior as a Function of Self-Efficacy, Burnout, and Irrational Beliefs: A Structural Equation Model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(2), 403–418. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13020030>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).
- Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., &, & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage*, 390.
- Hariono, B., Rahmat, A., & Oemar, F. (2022). The effect of organizational justice on innovationa behavior with affective commitment as a mediation variabel. *Sains Organisasi*, 1(112), 73–81.
- Hermanto, N., & Nurmayanti, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Knowledge Sharing as a Mediation Variable. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(6), 376–387. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3836>

- Hidayah, N., & Rodhiah, R. (2024). The Influence of Entrepreneurial Leadership, Self-Efficacy on Innovative Work Behavior of SMEs in Tangerang. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(3), 20–27. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i3.1993>
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1–2), 67–83. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2022-0041>
- 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>
- Khoa, B. T. (2023). The role of self-efficacy and firm size in the online advertising services continuous adoption intention: Theory of planned behavior approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100025. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100025>
- Kmiecik, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kurniawan, D. T., Kusnayain, Y. I., Aulisaina, F. I., & Hakim, M. A. R. (2021). Exploring the Existance of Innovative Work Behavior Among Government Employee: Have Been There? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(3), 272–282. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i3.1404>
- Kurniawan, D. T., & Ulfah, I. H. (2021). The Role of Organizational Justice in Innovative Work Behavior of Female Employees in Government Institution. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 193(Bistic 2021), 9–18.
- Mazidah, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh knowledge sharing terhadap perilaku inovatif dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 9(2), 1–22.
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Muniem, F. A., Fattah, A., Dahleez, K. A., Mohamed, A. H. H. M., Okour, M. K., & AL Alawi, A. M. M. (2022). Public health awareness: knowledge, attitude and behaviors of the public on health risks during COVID-19 pandemic in sultanate of Oman. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(1–2), 27–51. <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2020-0152>
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682–701. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>
- Nathasha, W. S. A. U., & Rebecca, E. (2023). Organizational Justice and Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *7th CIPM International Research*

- Symposium*, 11(1), 39–51. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i1.680>
- 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>
- Nguyen, H. T. N., Nguyen, H. T. T., Truong, A. T. L., Nguyen, T. T. P., & Nguyen, A. Van. (2023). Entrepreneurial culture and innovative work behaviour: the mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 254–277. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0132>
- Nguyen, T. T. N., Vu, M. C., Nguyen, T. N. H., Pham, V. D., Luu, T. M. N., & Hoang, T. H. (2024). Linking organizational justice and knowledge sharing: An empirical investigation of SMEs in Vietnam. *Nurture*, 18(1), 16–34. <https://doi.org/10.55951/NURTURE.V18I1.519>
- Noerchoidah, N., Nurdina, N., & Ariprabowo, T. (2022). Berbagi Pengetahuan Dalam Memediasi Antara Efikasi Diri Kreatif Terhadap Kinerja Kreatif Pada UKM di Jawa Timur. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 19(1), 33. <https://doi.org/10.30651/blc.v19i1.9952>
- Nurmala, S., & Widayarsi, S. D. (2023). Innovative Work Behaviour in Bureaucratic Organizations: The Effect of Leadership and Self Efficacy in the Ministry of Home Affairs. *Proceedings of the 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021 (BIS-HSS 2021)*, 8–14. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-49-7_3
- Park, J., & Kim, W. (2022). The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior Through Psychological Empowerment: Focusing on the Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice. *Journal of Technical Education and Training*, 14(1), 178–191. <https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.01.015>
- Peng, M. Y. P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
- POLINES. (2024). *Laporan Kinerja POLINES*.
- Pujianto, W. E., Musyaffaah, L., & Supriyadi. (2023). Organizational Justice to Employee Innovative Work Behavior: Mediation Effect of Learning Capacity and Moderation Effect of Blue Ocean Leadership. *Greenomika*, 5(1), 77–93. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.05.1.8>
- Putri, sukma wahyu asmara, & Tirtoprojo, S. (2023). *THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING IN EFFORTS TO CREATE INNOVATIVE WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES WITH THE SUPPORT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND*. 7–8.
- Ranihusna, D., Nugroho, A. S., Ridloah, S., Putri, V. W., & Wulansari, N. A. (2021). A model for enhancing innovative work behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012039>
- Rojali, A., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2024). The Effect of Self Efficacy Leadership and Business Experience on Entrepreneurial Performance with Innovative Behaviour as an Intervening Variable in the Branch Management of the Indonesian Young Entrepreneurs

- Association in Medan City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 185–202. <https://doi.org/10.55927/eaajmr.v3i1.7273>
- Siregar, Z. M. E., Supriadi, Y. N., Pranowo, A. S., Ende, & Harahap, N. J. (2022). A multidimensional approach in examining the role of self-efficacy on innovative work behavior: Evidence from the creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 588–597. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.48](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.48)
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). ... as a Mediator of the Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Justice, and Servant Leadership with Organizational Citizenship *JDM (Jurnal Dinamika ...)*, 13(85), 202–220. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/34511%0Ahttps://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/viewFile/34511/13346>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Helijon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sulistiwati, S., & Komari, N. (2020). Weavers' Innovative Behavior: The Impact of Knowledge Sharing and Self-Efficacy. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 8(4), 201–207. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(1\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(1))
- Wei, J., Chen, Y., Zhang, Y., & Zhang, J. (2020). How Does Entrepreneurial Self-Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring the Mechanism of Job Satisfaction and Zhongyong Thinking. *Frontiers in Psychology*, 11(May), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00708>
- 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>
- World Intellectua Property Organization (WIPO). (2024). *Global Innovation Index 2024* (Vol. 5). <https://doi.org/10.34667/tind.48220>
- Yang, M., & Xu, P. (2021). Understanding the Antecedents of Knowledge Sharing Behavior From the Theory of Planned Behavior Model: Cross-Cultural Comparisons Between Mainland China and Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12(November), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772764>
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2023). The influence of organisational justice and ethical leadership on employees' innovation behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 26(4), 1129–1149. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0421>
- Zada, S., Khan, J., Zada, M., Saeed, I., & Jun, Z. Y. (2023). Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance? Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating the Role of Self-Efficacy. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(1), 1–24. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.321656>