

## **KNOWLEDGE SHARING MEMEDIASI PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN PADA INDUSTRI KERAJINAN KAYU**

**Made Bintang Sriwahyuni<sup>1</sup>**  
**I Made Artha Wibawa<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: [bintangstriwahyuni57@gmail.com](mailto:bintangstriwahyuni57@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang penting dalam suatu organisasi dan dituntut untuk memiliki sifat inovatif untuk dapat bersaing. Karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan dituntut untuk dapat memberikan ide-ide atau gagasan-gagasan baru yang dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan itu sendiri. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi di Industri Kerajinan Kayu di Kabupaten Gianyar dengan jumlah sampel adalah 94 karyawan melalui metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, *knowledge sharing* memediasi antara keadilan organisasi dengan perilaku inovatif karyawan. Secara teoritis penelitian ini juga memberikan pemahaman bahwa, keadilan organisasi akan lebih baik mempengaruhi perilaku inovatif karyawan apabila dimediasi oleh *knowledge sharing*.

**Kata kunci** : Keadilan Organisasi, Perilaku Inovatif Karyawan, *Knowledge Sharing*.

### **ABSTRACT**

*Human Resources are an important element in an organization and required to be innovative, provide new ideas or ideas that can be a competitive advantage for the company itself. This research was conducted to determine effect of organizational justice on employee innovative behavior with knowledge sharing as a mediating variable at Wood Craft Industry in Gianyar Regency with a sample size of 94 employees through the saturated sample method. Data collection was carried out through interviews and questionnaires. The data analysis used is Path Analysis. The results show that organizational justice has a positive and significant effect on employee innovative behavior, organizational justice has a positive and significant effect on knowledge sharing, knowledge sharing mediates between organizational justice and employees' innovative behavior. Theoretically, this study also provides an understanding that organizational justice will better influence employee innovative behavior if it is mediated by knowledge sharing.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Employee Innovative Behavior, Knowledge Sharing.*

## PENDAHULUAN

Gianyar merupakan kabupaten yang memiliki cukup banyak pengerajin kayu. Pengerajin kayu terbanyak di kabupaten Gianyar terletak di kecamatan Ubud (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gianyar, 2017). Pengerajin kayu di Kabupaten Gianyar, senantiasa dituntut untuk selalu bisa menciptakan inovasi-inovasi baru yang berupa produk-produk baru. Pengerajin kayu di Gianyar cenderung tidak memiliki inovasi, hal ini dapat dilihat dari sebagian besar produk yang mereka hasilkan adalah produk yang sama. Sebagian pengerajin kayu di Kabupaten Gianyar membuat produk yang berbeda hanya ketika mendapat permintaan dari konsumen. Tidak banyak para pengerajin kayu di kabupaten Gianyar yang memiliki produk yang unik atau produk yang berbeda antara pengerajin satu dengan pengerajin yang lainnya jika tidak ada tuntutan dari para konsumen. Keadaan tersebut dikarenakan inovasi dari para pengerajin kayu tersebut kurang, sehingga tidak ada ide-ide baru untuk membuat produk-produk baru yang berbeda dari pengerajin kayu yang lain.

Inovasi kini telah menjadi sumber utama yang berkelanjutan sebagai upaya untuk kelangsungan hidup organisasi, hal itulah yang menyebabkan organisasi sangat tertarik untuk menyelidiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif, seperti keadilan organisasi. Terdapat macam-macam teori yang bisa menjadi acuan mengenai perilaku inovatif karyawan, salah satunya adalah Teori Keadilan Organisasional. Teori Keadilan Organisasional mencakup masalah penting untuk memahami perilaku karyawan dalam organisasi. Keadilan organisasional (*organizational justice*) merupakan persepsi individu mengenai keadilan yang dirasakan di tempat kerja (Afrianty & Putriwahyuni, 2020)

Keadilan organisasi akan berdampak pada inovasi dan perilaku kerja yang inovatif. Organisasi harus memiliki inovasi agar mampu bersaing dan dapat mencapai tujuannya (Bos-Nehles & Veenendaal, 2017). Lingkungan yang sangat kompetitif membutuhkan inovasi karena dapat mengangkat daya saing perusahaan di semua tingkatan (tingkat individu, kelompok dan organisasi). Inovasi didefinisikan sebagai suatu proses di mana nilai ekonomi atau sosial diekstraksi dari pengetahuan yang terjadi melalui penciptaan, difusi dan transformasi pengetahuan untuk menghasilkan produk atau proses baru yang ditingkatkan secara signifikan dan kemudian digunakan oleh masyarakat (Bos-Nehles *et al.*, 2017). *Knowledge sharing* merupakan salah satu yang memiliki efek positif langsung terhadap perilaku inovatif karyawan, dimana perilaku berbagi pengetahuan apabila dilakukan dengan frekuensi yang tinggi antara karyawan secara langsung akan bermanfaat bagi kapabilitas inovasi perusahaan.

Keadilan organisasi bukanlah satu-satunya yang merupakan elemen penting dalam menentukan perilaku kerja inovatif karyawan, tetapi juga pengetahuan yang diperlukan untuk menginovasi produk, layanan, dan kebijakan bisnis, oleh karena itu, inovasi berkaitan dengan dengan pengetahuan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi (Akram *et al.*, 2017). Organisasi yang mendukung karyawannya untuk berkontribusi pengetahuan (dalam kelompok dan organisasi) dapat menciptakan ide-ide baru dan lebih baik serta mendorong peluang bisnis baru, sehingga memungkinkan kegiatan inovasi organisasi. Untuk mendapatkan

dan menciptakan pengetahuan di tempat kerja, maka berbagi pengetahuan adalah metode yang paling signifikan.

Berbagi pengetahuan berbeda dari pertukaran pengetahuan (berbagi pengetahuan dan pencarian pengetahuan) dan transfer pengetahuan, dimana berbagi pengetahuan adalah proses multi-arah yang melibatkan pengumpulan pengetahuan dan juga menyebarkan pengetahuan tersebut. Berbagi pengetahuan tidak hanya mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) tetapi juga memberikan pengetahuan itu ke orang lain (*knowledge donating*). *Knowledge Donating* didefinisikan sebagai komunikasi berdasarkan keinginan seseorang untuk mentransfer modal intelektualnya, sedangkan *Knowledge Collecting* dikenal sebagai upaya untuk membujuk individu lain untuk berbagi modal intelektual mereka atau apa yang mereka ketahui (Xinyan & Xin, 2016).

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi keadilan karyawan di tempat kerja. Peningkatan yang dilakukan pada keadilan organisasi dapat memiliki efek langsung dan positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi (Karkoulian *et al.*, 2016). Keadilan organisasi yang lebih rendah dalam suatu organisasi, dapat menimbulkan efek samping seperti stres, kesejahteraan psikologis karyawan yang buruk, pergantian karyawan, niat pembalasan. Perilaku kerja yang inovatif adalah faktor yang telah ditentukan untuk kelangsungan hidup organisasi dan daya saing dalam ekonomi global. Perilaku kerja inovatif karyawan adalah perilaku motivasi yang didorong oleh pribadi individu itu sendiri oleh karena itu, diharapkan keadilan organisasi, dapat menjadi elemen dari proses motivasi yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Pan *et al.*, 2018)

Ketika karyawan menganggap mereka tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi mereka, kesadaran atas kewajiban mereka terhadap organisasi dipengaruhi secara negatif serta kinerja dan sikap positif mereka terhadap pekerjaan cenderung menurun. Ismail *et al.* (2020) menemukan hubungan yang positif antara perilaku kerja inovatif ketika tingkat keadilan distributif yang dirasakan dan keadilan prosedural yang dirasakan rendah. *Knowledge Sharing* dapat membantu individu untuk memperluas jangkauan pengetahuan individu mereka dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah serta hasil kerja mereka dengan cepat. Berbagi pengetahuan mengurangi efek negatif dari lingkungan kerja yang buruk dan mengarah pada perilaku kerja yang inovatif. Era pengetahuan yang intensif sekarang ini, berbagi pengetahuan adalah strategi pembelajaran yang penting untuk kinerja inovatif yang lebih tinggi (Farnese *et al.*, 2019)

Penelitian ini akan dilakukan pada Industri Kerajinan Kayu di kabupaten Gianyar yaitu di Kecamatan Ubud dengan jumlah perusahaan yang aktif adalah sebanyak 7 dari 122 perusahaan yang ada dengan total jumlah karyawan adalah 132 orang. 7 perusahaan tersebut mengalami penurunan karyawan yang disebabkan oleh produksi dari perusahaan yang menurun karena pandemi Covid-19. Kecamatan Ubud dipilih dalam penelitian ini dengan alasan jumlah industri kerajinan kayu di Ubud adalah yang terbanyak.

Sejumlah penelitian menyelidiki aspek "bagaimana" dan "mengapa" sementara menentukan keadilan yang dirasakan oleh karyawan dan efeknya pada perilaku terkait pekerjaan mereka (Davidescu *et al.*, 2020). Studi telah

membuktikan bahwa persepsi keadilan positif yaitu mengarah pada perilaku positif dan hasil dari karyawan (Rivai *et al.*, 2019). Persepsi keadilan negatif ditemukan kontraproduktif dan mengarah ke perilaku destruktif yang ditunjukkan oleh karyawan (Wang *et al.*, 2019). Keadilan organisasional yang baik dapat menjadikan karyawan lebih profesional dalam bekerja sehingga akan timbul sikap positif terhadap pekerjaannya sehingga akan memicu tumbuhnya perilaku kerja inovatif pada karyawan (Taime & Zona, 2020). Keadilan organisasi menjadi faktor motivasi penting bagi karyawan untuk menunjukkan atau tidak menunjukkan perilaku tertentu, hal ini memiliki arti bahwa jika seorang karyawan merasa bahwa dia diperlakukan tidak adil, kewajibannya untuk melakukan pekerjaan secara efektif dapat menurun, kinerja dapat mempengaruhi dan akhirnya kontribusinya dalam pekerjaan juga dapat menurun. Perilaku kerja inovatif karyawan adalah perilaku motivasi yang digerakkan oleh pribadi seseorang, oleh karena itu diharapkan keadilan organisasi dapat menjadi elemen dari proses motivasi yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

Terdapat beberapa Jumlah studi yang menyelidiki keadilan organisasi berdampak pada inovasi dan perilaku kerja yang inovatif yaitu studi oleh Saraswati (2017) menemukan pengaruh keadilan organisasi (model 3 faktor) terhadap komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi, dimana mereka menyarankan hubungan langsung dan signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif.

H<sub>1</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan.

Keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan, keduanya berdiri atas dasar Teori Pertukaran Sosial dan norma timbal balik yang menunjukkan tindakan sukarela individu tersebut sebenarnya dimotivasi oleh pengembalian yang mereka harapkan akan mereka terima dari orang lain. Studi empiris memberikan bukti yang cukup tentang pengaruh persepsi keadilan karyawan terhadap komitmen, kepercayaan, kepuasan kerja, pergantian, perilaku kontraproduktif, motivasi, perilaku organisasi dan kinerja, namun para peneliti telah menemukan bahwa sangat sedikit perhatian khusus diberikan pada interaksi keadilan organisasi dan gagasan berbagi pengetahuan

*Knowledge Sharing* sepenuhnya merupakan perilaku yang bermotivasi diri; oleh karena itu, jika karyawan tidak dimotivasi, kemungkinan mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi sangat jarang adalah merupakan sebuah fakta yang benar adanya. Organisasi diharuskan untuk memberikan lingkungan kerja yang memotivasi kepada karyawan mereka yang mengarahkan mereka untuk berbagi pengetahuan secara sukarela. David *et al.* (2018) berpendapat bahwa Keadilan organisasi memiliki variabel tertinggi yang mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam penelitiannya tentang Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Efikasi Diri Terhadap Berbagi Pengetahuan Pada Toko M-19 Di Manado, dimana keadilan dalam organisasi atau keadilan organisasi penting untuk meningkatkan berbagi pengetahuan dalam organisasi yang menunjukkan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

*Knowledge Sharing* memiliki banyak manfaat, meskipun begitu, orang umumnya merasa enggan untuk membagikan pengetahuan mereka dengan mudah, salah satu alasan potensial keengganan tersebut dapat dirasakan ketidakadilan organisasi. Karyawan yang menerima perlakuan adil dan dapat dengan mudah mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan, lebih terikat pada organisasi mereka secara psikologis dan cenderung berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif melalui kinerja dan perilaku kerja yang lebih baik (Pignata *et al.*, 2016)

Energi positif berupa berbagi pengetahuan, mengurangi dampak negatif lingkungan kerja yang buruk dan mengarah pada perilaku kerja yang inovatif. Dalam era pengetahuan intensif berbagi pengetahuan adalah strategi pembelajaran penting untuk kinerja inovatif yang lebih tinggi. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan tinggi dan pengetahuan, mereka memiliki kemampuan untuk secara langsung mempengaruhi kapasitas organisasi untuk menerapkan inovasi. Penelitian dari Akram *et al.* (2017) menyelidiki tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap berbagi pengetahuan di antara karyawan perusahaan telekomunikasi di China yang fokus pada lima bentuk keadilan organisasi (distributif, prosedural, interaksional, temporal, dan spasial) dan dua bentuk *knowledge sharing* (*donating* dan *collecting*). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa jika karyawan memiliki persepsi positif pada keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan temporal, maka mereka secara intrinsik didorong untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.

H<sub>2</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing*.

Generasi ide, dalam Perilaku Inovatif Karyawan adalah proses penciptaan pengetahuan yang membutuhkan penggabungan ulang pengetahuan internal dan eksternal ke dalam bentuk-bentuk baru. Selama promosi ide, individu tidak hanya mengirimkan informasi dan data tentang inovasi yang diusulkan, tetapi juga harus 'menerjemahkan' ini ke dalam bentuk yang dapat dimengerti dan cocok untuk individu dan tim lain. Selama pengaplikasian ide, individu berkoordinasi dan mengintegrasikan pengetahuan yang berbeda dari individu atau tim lain, sehingga inovasi dapat dirutinkan. Penguraian, penggabungan kembali, dan penerjemahan pengetahuan secara diam-diam juga merupakan hal yang harus dilakukan oleh individu yang membagikan pengetahuan misalnya, untuk memberikan informasi tugas, pengetahuan, dan umpan balik tentang produk, prosedur, atau layanan.

Energi positif, dalam bentuk berbagi pengetahuan, mengurangi efek negatif dari lingkungan kerja yang buruk dan mengarah pada perilaku kerja yang inovatif. Ketika menguraikan, mengintegrasikan, dan menerjemahkan informasi, pembagi pengetahuan secara aktif merefleksikan ruang lingkup pengetahuan mereka, dan pada kesesuaiannya dengan praktik dan organisasi yang ada, latihan ini memungkinkan mereka untuk lebih siap melihat peluang untuk perubahan, menggabungkan kembali pengetahuan menjadi kegunaan baru, mempromosikan ini di seluruh organisasi, dan akhirnya mengimplementasikannya ke dalam rutinitas lengkap.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa selain keadilan organisasi, berbagi pengetahuan juga menjadi kontributor kuat dalam perilaku kerja inovatif

karyawan (Hassan *et al.*, 2018). Pengetahuan sebagai sumber daya organisasi yang paling penting, memungkinkan hasil organisasi baru seperti inovasi. Pengetahuan disebut sebagai blok bangunan utama untuk proses inovasi dalam literatur organisasi.

Wijaya & Tanoto (2020) menyatakan *knowledge sharing behavior* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Rahmahthia & Etikariena (2019) berpendapat bahwa *knowledge sharing behavior* memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan PT X dan Y dalam penelitiannya tentang Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Inovatif di Tempat Kerja pada Karyawan PT X dan PT Y. Penelitian dari Rahmahthia & Etikariena (2019) memiliki arti semakin tinggi nilai *knowledge sharing behavior* maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang dimiliki karyawan PT X dan Y, dimana dari hubungan yang signifikan tersebut, kontribusi yang cukup besar juga dapat ditampilkan *knowledge sharing behavior* dalam menjelaskan perilaku kerja inovatif karyawan.

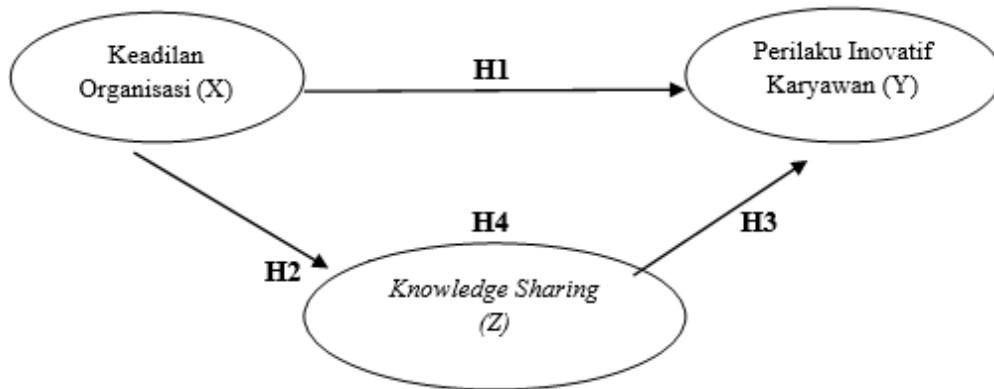
H<sub>3</sub> : *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan.

Apabila dibandingkan dengan kinerja umum, perilaku kerja inovatif lebih sulit karena tiga alasan, pertama inisiatif inovatif dapat menimbulkan kritik oleh mereka yang menolak perubahan dan konservatif, kedua praktik saat ini tidak menentukan metode atau prosedur yang terlibat dalam kinerja inovatif, karena organisasi tidak memberikan pedoman spesifik untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide-ide baru, ketiga, perilaku inovatif membawa peluang kegagalan dan karenanya dianggap berisiko. Ketiga alasan tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja yang inovatif sangat tergantung pada kerja sama dan dukungan dari rekan kerja dan manajemen dalam hal pengetahuan dan perlakuan yang adil dimana ketika karyawan dapat berbagi pengetahuan dengan bebas menyumbang serta mengumpulkannya dari rekan kerja lain di organisasi mereka maka mereka lebih termotivasi untuk menghasilkan, berbagi, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide inovatif mereka. Karyawan yang menerima perlakuan adil dan dapat dengan mudah mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan, lebih terikat pada organisasi mereka secara psikologis dan cenderung berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif melalui kinerja dan perilaku kerja yang lebih baik (Pignata *et al.*, 2016)

Pada hadapan keadilan organisasi, berbagi pengetahuan yang tepat meningkatkan peluang perilaku inovatif dan mendorong karyawan untuk menjadi lebih inovatif. Manajemen pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan berbagi pengetahuan serta inovasi pekerja di organisasi. Sistem manajemen pengetahuan yang baik membutuhkan berbagi pengetahuan dalam bentuk menyumbang dan mengumpulkan pengetahuan, oleh karena itu, berbagi pengetahuan tidak hanya memungkinkan karyawan untuk menyebarkan pengetahuan kepada pekerja lain tetapi juga memungkinkan orang lain memperoleh pengetahuan yang berharga yang memfasilitasi dalam menghasilkan, mempromosikan, dan menerapkan ide-ide baru. *Explicit knowledge sharing* dan *Tacit knowledge sharing* berpengaruh signifikan pada kecepatan dan kualitas

inovasi (Keszey, 2018). Penerapan berbagi pengetahuan dan mengumpulkan/menambah pengetahuan dapat meningkatkan kemampuan ber-inovasi (Jones, 2017).

H<sub>4</sub>: *Knowledge sharing* memediasi pengaruh Keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah desain kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Rahman & Yanti (2016) berpendapat bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode asosiatif yang dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan yang dimediasi oleh *knowledge sharing*. Lokasi dari penelitian ini adalah di Kabupaten Gianyar, tepatnya pada Pengerajin Kayu di Kabupaten Gianyar yaitu Kecamatan Ubud. Kecamatan Ubud dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki jumlah pengerajin kayu terbanyak berdasarkan data dari disperindag Kabupaten Gianyar Tahun 2017. Obyek dari penelitian ini yaitu keadilan organisasi, perilaku inovatif karyawan dan *knowledge sharing*. Obyek penelitian ini dipilih karena terdapat teori yang mendukung yaitu teori keadilan organisasional.

Keadilan organisasi merupakan suatu keadaan dimana organisasi memberikan perlakuan yang setara (tidak membeda-bedakan) kepada karyawan pada industri kerajinan kayu di kabupaten Gianyar. Karyawan-karyawan di perusahaan kerajinan kayu di Gianyar harus diperlakukan sama agar perusahaan dapat mencapai keadilan organisasi. Indikator keadilan organisasi (Kistyanto & Fauziah, 2016) adalah: Kesempatan promosi yang adil (X1); Pengakuan kerja keras (X2); Prosedur penilaian kinerja yang adil (X3); Sikap atasan yang adil (X4); Penghargaan yang didasarkan pendidikan (X5)

Perilaku inovatif karyawan merupakan suatu sifat yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan yang senantiasa mampu untuk mengemukakan ide-ide

atau gagasan-gagasan baru mengenai proses, produk serta sistem kerja yang ada di perusahaan pada industri kerajinan kayu di kabupaten Gianyar. Ukuran Atribut Inovasi (Ahmad, 2016) yaitu sebagai berikut: *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif (Y1); *Compatibility* atau Kesesuaian (Y2); *Complexity* atau Kerumitan (Y3); *Triability* atau Kemungkinan dicoba (Y4); *Observability* atau Kemudahan diamati (Y5)

*Knowledge Sharing* merupakan sebuah proses untuk membagikan informasi-informasi yang didapat baik itu melalui pengalaman, pendapat, pemikiran ataupun informasi yang didapat dari pembelajaran melalui referensi seperti buku kepada orang lain. dilihat dari segi perilaku *sharing knowledge* terdiri dari dua hal, yaitu: *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Indikator dari *knowledge sharing* adalah (Anggraeni, 2018): Kemampuan memberikan pengetahuan *tacit* di bagian yang sama (Z1.1); Kemampuan memberikan pengetahuan *explicit* di bagian yang sama (Z1.2); Kemampuan memberikan pengetahuan *tacit* di bagian yang berbeda (Z1.3); Kemampuan memberikan pengetahuan *explicit* di bagian yang berbeda (Z1.4); Kemampuan mengumpulkan pengetahuan *tacit* pada bagian yang sama. (Z2.1); Kemampuan mengumpulkan pengetahuan *explicit* pada bagian yang sama. (Z2.2); Kemampuan mengumpulkan pengetahuan *tacit* pada bagian yang berbeda. (Z2.3); Kemampuan mengumpulkan pengetahuan *explicit* pada bagian yang berbeda. (Z2.4)

Indikator dari variabel Keadilan Organisasi, Perilaku Inovatif Karyawan dan *Knowledge Sharing* diukur menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Populasi pada penelitian ini adalah Industri Pengrajin Kayu di Kabupaten Gianyar. Populasi dari penelitian ini ditentukan berdasarkan jumlah Industri Kerajinan Kayu terbanyak. Data di atas menunjukkan bahwa Ubud merupakan kecamatan yang memiliki perusahaan pengerajinan kayu terbanyak, yaitu sebanyak 122 perusahaan. Terdapat 7 perusahaan di bidang kerajinan kayu yang masih beroperasi secara aktif (di Kecamatan Ubud) berdasarkan survey yang dilakukan oleh peneliti. 115 perusahaan yang tertera pada data Disperindag Kabupaten Gianyar tidak ditemukan oleh peneliti dikarenakan alamat yang tercantum tidak ada, beberapa nama perusahaan yang dicantumkan lebih dari 1 dalam data (Data Ganda) serta perusahaan yang tidak lagi beroperasi. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini dilakukan dengan Sampel Jenuh yaitu seluruh karyawan yang ada di perusahaan kerajinan kayu di Kabupaten Gianyar (Kecamatan Ubud) sebanyak 94 karyawan dari 7 perusahaan. Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu Wawancara dan Kuesioner

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data karakteristik responden adalah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu meliputi jenis kelamin, usia, dan lama bekerja yang dijelaskan pada. Jenis kelamin laki-laki mendominasi dalam penelitian ini dengan presentase sebesar 77,66 persen. Dari klasifikasi usia, yang memiliki usia 41-45 tahun mendominasi dengan presentase sebesar 32,98 persen. Dari tingkat pendidikan yang mendominasi adalah tingkat SMA dengan presentase 81,91 persen,



kemudian jika dilihat dari pekerjaan responden yang bekerja selama lebih dari 3 Tahun mendominasi dengan persentase sebesar 72,34 persen

**Tabel 1.**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha
1.	Keadilan Organisasi (X)	0,974
2.	Knowledge Sharing (Z)	0,982
3.	Perilaku Inovatif Karyawan (Y)	0,927

Sumber : Data diolah, 2020

Uji reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 1 adalah masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,6 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation
1.	Keadilan Organisasi (X)	X1	0,956
		X2	0,946
		X3	0,981
		X4	0,938
		X5	0,946
		Z1.1	0,884
		Z1.2	0,967
2.	Knowledge Sharing (Z)	Z1.3	0,968
		Z1.4	0,881
		Z2.1	0,962
		Z2.2	0,956
		Z2.3	0,956
		Z2.4	0,975
		Y1	0,862
3.	Perilaku Inovatif Karyawan(Y)	Y2	0,896
		Y3	0,894
		Y4	0,898
		Y5	0,885

Sumber : Data diolah, 2020

Simpulan berdasarkan Tabel 2 adalah seluruh instrumen variabel penelitian berupa Keadilan Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Perilaku Inovatif Karyawan telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai skor total Pearson Correlation masing-masing instrumen berada diatas 0,3, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Keadilan Organisasi**

No	Pernyataan	Jawaban Responden (Orang)					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Karyawan diberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan yang sama dengan karyawan lain	7	24	11	31	21	3.37	Cukup Baik
2	Kerja keras karyawan diakui oleh perusahaan	10	21	19	24	20	3.24	Cukup Baik
3	Penilaian kinerja pada perusahaan sudah bersifat adil	5	22	16	30	21	3.43	Baik
4	Karyawan diperlakukan adil oleh perusahaan	3	22	18	28	23	3.49	Baik
5	Karyawan diberikan penghargaan yang berdasarkan atas pendidikan	2	24	18	30	20	3.45	Baik
Rata-rata						3.40	Cukup Baik	

*Sumber* : Data diolah, 2020

Tabel 3. menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel keadilan organisasi yang memiliki hasil 3.40 dengan kriteria cukup baik. Keadilan organisasi memiliki 2 indikator yang berada dibawah rata-rata, yaitu Karyawan diberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan yang sama dengan karyawan lain sebesar 3.37, serta indikator Kerja keras karyawan diakui oleh perusahaan sebesar 3,24. Terdapat 3 indikator yang berada diatas rata-rata yaitu Penilaian kinerja pada perusahaan sudah bersifat adil sebesar 3.42, Karyawan diperlakukan adil oleh perusahaan sebesar 3.49, kemudian indikator Karyawan diberikan penghargaan yang berdasarkan atas pendidikan. Variabel Keadilan Organisasi yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan Kerja keras karyawan diakui oleh perusahaan, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,24. Variabel Keadilan Organisasi yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan Karyawan diperlakukan adil oleh perusahaan, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.49.

Tabel 4 menunjukkan persepsi responden terhadap *knowledge sharing* dengan rata-rata 3.33 dan kriteria cukup baik. *Knowledge sharing* memiliki 5 indikator yang berada di bawah rata-rata. Indikator tersebut adalah Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait pekerjaan yang sama dibagikan kepada karyawan yang lain sebesar 3.20, yaitu Pengetahuan berdasarkan pengalaman karyawan terkait dengan pekerjaan yang berbeda dibagikan karyawan kepada karyawan sebesar 3.29, yaitu Pengetahuan yang didapat dari pengalaman seseorang terkait pekerjaan yang sama dikumpulkan oleh karyawan sebesar 3.24, selanjutnya indikator yaitu Pengetahuan yang didapat dari pengalaman seseorang terkait dengan pekerjaan yang berbeda dikumpulkan oleh karyawan sebesar 3.29, serta indikator Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran seseorang melalui buku terkait dengan pekerjaan yang berbeda dikumpulkan oleh karyawan sebesar 3.30

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Knowledge Sharing***

No	Pernyataan	Jawaban Responden (Orang)					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Pengetahuan berdasarkan pengalaman terkait dengan pekerjaan yang sama dibagikan karyawan kepada karyawan yang lain	0	29	9	42	14	3.44	Baik
2	Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait pekerjaan yang sama dibagikan kepada karyawan yang lain	3	26	21	37	7	3.20	Cukup Baik
3	Pengetahuan berdasarkan pengalaman karyawan terkait dengan pekerjaan yang berbeda	3	24	17	43	7	3.29	Cukup Baik
4	Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait dengan pekerjaan yang berbeda dibagikan karyawan kepada karyawan yang lain	1	12	37	31	13	3.46	Baik
5	Pengetahuan yang didapat dari pengalaman seseorang terkait pekerjaan yang sama dikumpulkan oleh karyawan	3	28	15	39	9	3.24	Cukup Baik
6	Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran seseorang melalui buku terkait pekerjaan yang sama dikumpulkan oleh karyawan	2	18	22	42	10	3.43	Baik
7	Pengetahuan yang didapat dari pengalaman seseorang terkait dengan pekerjaan yang berbeda dikumpulkan oleh karyawan	3	18	29	37	7	3.29	Cukup Baik
8	Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran seseorang melalui buku terkait dengan pekerjaan yang berbeda dikumpulkan oleh karyawan	3	28	11	42	10	3.30	Cukup Baik
Rata-rata							3.33	Cukup Baik

Sumber : Data diolah, 2020

Terdapat 3 indikator yang berada diatas rata-rata. Indikator tersebut yaitu Pengetahuan berdasarkan pengalaman terkait dengan pekerjaan yang sama dibagikan karyawan kepada karyawan yang lain sebesar 3.44, yaitu Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait dengan pekerjaan yang berbeda dibagikan karyawan kepada karyawan yang lain sebesar 3.46, serta indikator Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran seseorang melalui buku terkait pekerjaan yang sama dikumpulkan oleh karyawan sebesar 3.43.

Rata-rata terendah pada variabel *Knowledge Sharing* adalah pada item pernyataan Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait pekerjaan yang sama dibagikan kepada karyawan yang lain sebesar 3,20, serta

variabel *Knowledge Sharing* yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan Pengetahuan yang didapat dari pembelajaran melalui buku terkait dengan pekerjaan yang berbeda dibagikan karyawan kepada karyawan yang lain sebesar 3,46 yang masuk kriteria baik.

**Tabel 5**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Perilaku Inovatif Karyawan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden (Orang)					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Inovasi yang diberikan karyawan lebih baik dibandingkan dengan yang sudah ada sebelumnya	6	12	25	39	12	3.41	Baik
2	Inovasi yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan visi misi perusahaan	0	18	34	9	33	3.61	Baik
3	Inovasi yang diberikan oleh karyawan sulit diikuti oleh pesaing karena memiliki tingkat kerumitan yang tinggi	0	17	22	28	27	3.69	Baik
4	Inovasi yang diberikan oleh karyawan memungkinkan untuk dicoba	0	31	15	22	26	3.46	Baik
5	Inovasi yang diberikan oleh karyawan dapat dengan mudah diamati	12	16	15	15	36	3.50	Baik
Rata-rata						3.53	Baik	

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel 5 menunjukkan persepsi responden terhadap Perilaku Inovatif Karyawan yang memiliki rata-rata 3.53 dengan kriteria baik. Variabel perilaku inovatif karyawan memiliki 3 indikator yang berada dibawah rata-rata. Indikator tersebut adalah Inovasi yang diberikan karyawan lebih baik dibandingkan dengan yang sudah ada sebelumnya sebesar 3.41, yaitu Inovasi yang diberikan oleh karyawan memungkinkan untuk dicoba sebesar 3.46, serta indikator Inovasi yang diberikan oleh karyawan dapat dengan mudah diamati sebesar 3.50. Variabel perilaku inovatif karyawan juga memiliki indikator yang berada diatas rata-rata yaitu sebanyak 2 indikator. Indikator tersebut adalah Inovasi yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan visi misi perusahaan sebesar 3.61, serta indikator Inovasi yang diberikan oleh karyawan sulit diikuti oleh pesaing karena memiliki tingkat kerumitan yang tinggi sebesar 3.69. Indikator variabel perilaku inovatif karyawan yang memiliki rata-rata terendah adalah Inovasi yang diberikan karyawan lebih baik dibandingkan dengan yang sudah ada sebelumnya, sebesar 3,41 serta indikator yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan Inovasi yang diberikan oleh karyawan memungkinkan untuk dicoba, sebesar 3,69.

**Tabel 6.**  
**Uji Normalitas (*One-Sample Kolmogorov-Smirnov*)**

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed)
Substruktur 1	0,079
Substruktur 2	0,098

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan uji normalitas, besarnya nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0,079 dan 0,098. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai *alpha* sebesar 0,05 maka mengindikasikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

**Tabel 7**  
**Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
Substruktur2	Keadilan Organisasi	0,414	2,414
	Knowledge Sharing	0,414	2,414

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 8, tidak terdapat variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 nilai *tolerance* masing- masing variabel adalah 0,414 dan juga tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *VIF* lebih dari 10, dan nilai *VIF* adalah 2,414 Maka dari pada itu model regresi bebas dari gejala multikoleniaritas.

**Tabel 8.**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Persamaan	Model	T	Sig.
Substruktur1	Keadilan Organisasi	0.805	0.423
Substruktur 2	Keadilan Organisasi	1.279	0.204
	Knowledge Sharing	-0.616	0.539

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel 8 menunjukkan masing-masing model memiliki nilai signifikansi yaitu (0,423, 0,204 dan 0,539) dimana nilai signifikan tersebut lebih besar dari 5% (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu *absolute error*, maka dari itu, penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.174	0.200		5.870	0.000
Keadilan Organisasi	0.635	0.056	0.765	11.404	0.000
R2 : 0,586					

Sumber : Data diolah, 2020

Perumusan persamaan struktural yang terbentuk berdasarkan Tabel 9 adalah sebagai berikut.

$$Z = 0,635 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Variabel Keadilan Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,635 berarti Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing*, ini diartikan apabila Keadilan Organisasi meningkat maka *Knowledge Sharing* akan meningkat sebesar 0,635.

**Tabel 10**  
**Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.603	0.228		2.646	0.010
Keadilan Organisasi	0.214	0.084	0.240	2.546	0.013
<i>Knowledge Sharing</i>	0.662	0.101	0.616	6.530	0.000
R2 : 0,586					

Sumber : Data diolah, 2020

Persamaan struktural yang dapat dirumuskan berdasarkan Tabel 10 adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,214X + 0,662Z + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Variabel Keadilan Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,214 berarti Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, ini diartikan apabila Keadilan Organisasi meningkat maka Perilaku Inovatif Karyawan akan meningkat sebesar 0,214. Variabel *Knowledge Sharing* memiliki koefisien sebesar 0,662 berarti *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, ini diartikan apabila *Knowledge Sharing* meningkat maka Perilaku Inovatif Karyawan akan meningkat sebesar 0,662. Nilai koefisien determinasi total didapatkan sebesar 0,861, maka kesimpulannya adalah 86,1% variabel Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar dipengaruhi oleh Keadilan Organisasi, dan *Knowledge Sharing*, sedangkan sisanya 13,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian atau diluar model penelitian.

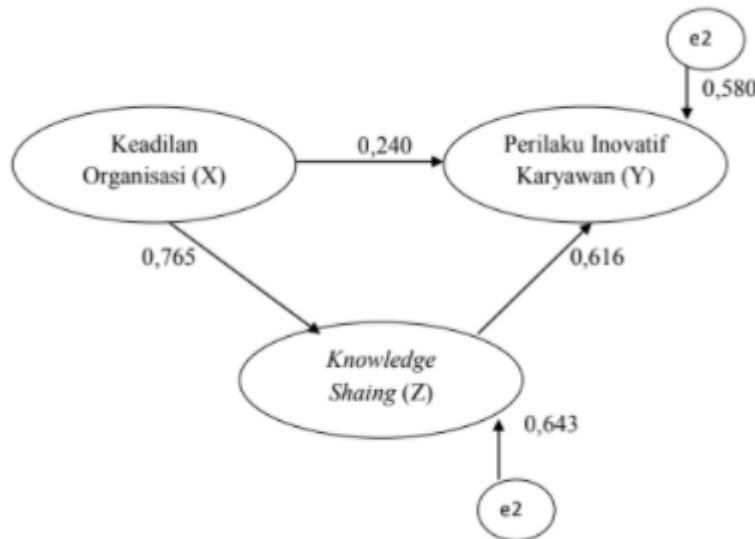
**Tabel 11**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total
X → Z	0,765		0,765
Z → Y	0,616		0,616
X → Y	0,240	0,471	0,711

Sumber : Data diolah, 2020

Keadilan Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *Knowledge Sharing* sebesar 0,765. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan pada

Industri Kayu di Kabupaten Gianyar tentang pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, maka didapatkan hasil *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh langsung terhadap Perilaku Inovatif Karyawan sebesar 0,616. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar.tentang pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, maka didapatkan hasil Keadilan Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Perilaku Inovatif Karyawan sebesar 0,240. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar tentang peran *Knowledge Sharing* dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, maka didapatkan hasil bahwa Keadilan Organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *Knowledge Sharing* terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,240 dan 0,471, sehingga besaran pengaruh totalnya adalah 0,711



**Gambar 2. Struktur Hubungan Kausal**

Keadilan Organisasi memiliki nilai Beta sebesar 0,240 dan nilai Sig. sebesar 0,013, maka dapat dikatakan  $H_0$  diterima karena nilai Sig.  $0,013 < 0,05$ . Simpulan yang diambil adalah Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dengan kata lain semakin meningkat Keadilan Organisasi maka Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari Akram *et al.* (2017) yang menyatakan Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan. Organisasi semakin mengandalkan inovasi karyawan untuk menyesuaikan persaingan, memastikan efektivitas dan untuk menyerap perubahan dinamis di pasar kompetitif saat ini, tren ini mendorong para sarjana organisasi untuk menyelidiki faktor-faktor organisasi yang memiliki dampak kuat pada perilaku kerja inovatif karyawan.

Karyawan selalu perlu mendapat perlakuan yang adil dari organisasi tempat mereka bekerja tidak peduli dengan peran organisasi yang dimainkan seseorang

Keadilan Organisasi memiliki nilai Beta sebesar 0,765 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan H2 diterima karena nilai Sig.  $0,000 < 0,05$ . Simpulan yang dapat diambil adalah bahwa Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, dengan kata lain semakin meningkat Keadilan Organisasi Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, maka semakin meningkatkan *Knowledge Sharing* pada Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu dari Akram *et al.* (2017)

*Knowledge Sharing* memiliki nilai Beta sebesar 0,616 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan H3 diterima karena nilai Sig  $0,000 < 0,05$ . Simpulan yang dapat diambil adalah bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan, dengan kata lain apabila *Knowledge Sharing* meningkat maka Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Rahmahthia & Etikariena (2019) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *knowledge sharing* terhadap Perilaku inovatif karyawan. Pengetahuan sebagai sumber daya organisasi yang paling penting, memungkinkan hasil organisasi baru seperti inovasi

Hasil Uji Sobel menunjukkan,  $Z = 5,557 > 1,96$  yang berarti variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar dengan mediasi *Knowledge Sharing*, sehingga *Knowledge Sharing* merupakan variabel mediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, sehingga H4 diterima Hasil hipotesis yang ditunjukkan dalam penelitian yaitu variabel *Knowledge Sharing* secara signifikan mampu memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, sehingga *Knowledge Sharing* merupakan variabel mediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan. Hal ini didukung oleh pengaruh total yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung yang berarti bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan apabila dimediasi oleh *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu dari Akram *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh keadilan organisasi yang dimediasi oleh *knowledge sharing*.

Implikasi teoritis hasil penelitian ini juga dapat memberikan rujukan tambahan bagi penelitian selanjutnya yang membahas mengenai *Knowledge Sharing*, Keadilan Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan. Selain itu hasil penelitian ini Secara praktis dapat menjadi salah satu acuan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti mengenai Keadilan Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Perilaku Inovatif Karyawan. Secara teoritis penelitian ini juga memberikan pemahaman bahwa Keadilan Organisasi yang rendah dan *Knowledge Sharing* secara nyata dapat Meningkatkan Perilaku Inovatif Karyawan, ketika Keadilan Organisasi yang meningkat diperoleh oleh meningkatkan *Knowledge Sharing*,



maka *Knowledge Sharing* yang dirasakan oleh menjadi semakin kuat sehingga berpotensi meningkatkan Perilaku Inovatif Karyawan. Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini memberikan bukti pada pengembangan ilmu manajemen Sumber daya Manusia dan ilmu perilaku keorganisasian khususnya mengenai Keadilan Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Perilaku Inovatif Karyawan yang mampu untuk membuktikan secara empiris teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori Keadilan Organisasional.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dimana memerlukan waktu yang lama dalam menyebar kuesioner dikarenakan Pandemi Covid-19 yang membuat karyawan pada perusahaan pengerajin kayu bekerja sesuai *shift*, sehingga peneliti membutuhkan waktu yang lebih lama untuk menyebar kuesioner. Keterbatasan yang lain adalah hanya menggunakan 2 faktor langsung dan tidak langsung yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan yaitu keadilan organisasi dan *knowledge sharing*, sementara selain itu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar. sehingga hipotesis 1 diterima. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, sehingga hipotesis 2 diterima. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar. sehingga hipotesis 3 diterima. *Knowledge Sharing* merupakan variabel mediasi pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, sehingga hipotesis 4 diterima.

Keadilan organisasi akan lebih baik mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dengan mediasi *knowledge sharing* yang disebabkan oleh pengaruh total yang lebih besar dari pengaruh langsung. Peningkatan pada perilaku inovatif karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan keadilan organisasi dengan mediasi *knowledge sharing*. Keadilan organisasi agar lebih baik meningkatkan perilaku inovatif karyawan perlu untuk meningkatkan *Knowledge Sharing*. Variabel keadilan organisasi yang perlu untuk ditingkatkan oleh perusahaan adalah kesempatan untuk kenaikan jabatan yang sama serta kerja keras karyawan yang perlu diakui oleh perusahaan. Perusahaan hendaknya memberikan promosi jabatan yang berdasarkan atas kinerja dan kemampuan dari karyawan, serta ketika karyawan sudah memberikan kinerja yang baik, perusahaan hendaknya memberikan pengakuan dengan cara memberikan *reward* ataupun pujian. Variabel *knowledge sharing* yang perlu ditingkatkan adalah membagikan pengetahuan yang didapat baik melalui pembelajaran ataupun pengalaman terkait dengan pekerjaan yang sama ataupun berbeda kepada karyawan lain, serta mengumpulkan pengetahuan yang didapat dari pengalaman ataupun pembelajaran terkait dengan pekerjaan yang sama atau berbeda, yang dapat dilakukan dengan cara menyediakan hari khusus untuk perkumpulan karyawan.

Secara praktis, perusahaan kerajinan kayu di Kabupaten Gianyar harus tetap mempertahankan serta meningkatkan keadilan organisasi dan *knowledge sharing* agar perilaku inovatif karyawan bisa meningkat. Hal yang harus dilakukan dari segi keadilan organisasi adalah kesempatan untuk kenaikan jabatan harus dilakukan secara adil serta untuk dapat lebih mengakui kerja keras yang dilakukan oleh karyawan dengan caramemberikan *reward* atau bonus. Hal yang harus dilakukan dari segi *knowledge sharing* adalah membagikan pengetahuan yang didapat baik melalui pembelajaran ataupun pengalaman terkait dengan pekerjaan yang sama ataupun berbeda kepada karyawan lain, serta mengumpulkan pengetahuan yang didapat dari pengalaman ataupun pembelajaran terkait dengan pekerjaan yang sama atau berbeda, yang dapat dilakukan dengan cara menyediakan hari khusus untuk perkumpulan karyawan.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi Perilaku Inovatif Karyawan, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas Pada Industri Kayu di Kabupaten Gianyar, atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

## REFERENSI

- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2020). Analisis Keadilan Prosedural Dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Social Exchange Theory. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 9(3), 227–244.
- Ahmad, Y. (2016). Pengaruh Karakteristik Inovasi Pertanian Terhadap Keputusan Adopsi Usaha Tani Sayuran Organik. *Journal of Agrosience*, 6(2), 1–14.
- 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(1), 134–145.
- Anggraeni, D, A. H. (2018). Pengaruh Knowledge Sharing Pada Organisasi. *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut Knowledge*, 16(01), 6–12.
- Bos-Nehles, A.C., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledgeintensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 1. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>.
- Bos-Nehles, Anna. C., & Veenendaal, A. A. R. (2017). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1.

- David, F., Lopian, S. L. H. V. J., & Pandowo, M. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Efikasi Diri Terhadap Berbagi Pengetahuan Pada Toko M-19 Di Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 3248 – 3257.
- Davidescu, A. A., Apostu, S., & Paul, A. (2020). Work Flexibility , Job Satisfaction , and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(1), 1–53.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gianyar. (2017). *Direktori Pengerajin Kayu*.
- Farnese, M. L., Barbieri, B., Chirumbolo, A., & Patriotta, G. (2019). Managing knowledge in organizations: A nonaka's SECI model operationalization. *Frontiers in Psychology*, 10(December), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>
- Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., Khalid, S., & Abbas, S. K. (2018). The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(5), 22. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.016>
- Ismail, U., Pervaiz, M. K., & Saif-ur-Rehman, M. (2020). Distributive Justice Towards Innovative Work Behavior with Mediating Effects of Human Resource Management Practices in The Hotel Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3), 1. <https://doi.org/10.20469/ijbas.6.10002-3>
- Jones, G. E. (2017). Knowledge sharing and technological innovation: The effectiveness of trust, training, and good communication. *Cogent Business and Management*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1387958>
- Karkoulouian, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(1), 1862–1867.
- Keszey, T. (2018). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1061–1081. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0033>
- Kistyanto, A., & Fauziah, F. A. (2016). Pengaruh Persepsi Keadilan Distributif pada Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Penilaian Kinerja di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.26418/jebik.v5i1.16179>

- Pan, X., Yan, C., & Hao, Z. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology, 8*(1), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Pignata, S., Winefield, A., Provis, C., & Boyd, C. (2016). A longitudinal study of the predictors of perceived procedural justice in Australian university staff. *Frontiers in Psychology, 7*(1), 1271.
- Rahmahthia, S. E., & Etikariena, A. (2019). Pengaruh Knowledge Sharing Behavior terhadap Perilaku Inovatif di Tempat Kerja pada Karyawan PT X dan PT Y. *Jurnal Psikogenesis, 7*(2), 1.
- Rahman, & Yanti. (2016). Pengaruh Gaya Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Ips Terpadu Di Kelas Vii Smp Negeri 1 Peudada. *Jurnal Pendidikan Almuslim, 4*(2), 117214.
- Rivai, H. A., Reza, D. Y., & Lukito, H. (2019). Distributive Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Employee Performance: A Study in Indonesia National Health Insurance Workers. *Advances in Economics, Business and Management Research, 100*(Icoi), 670–676. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.117>
- Saraswati, N. P. A. S. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bakti Saraswati, 6*(2), 1.
- Taime, J. K. A., & Zona, M. A. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, 5*(2), 368–381.
- Wang, Y., Luo, W., Zhang, J., & Guo, Y. (2019). More humility, less counterproductive work behaviors? The role of interpersonal justice and trust. *Frontiers of Business Research in China, 13*(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0069-7>
- Wijaya, A. F., & Tanoto, S. R. (2020). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Knowledge Sharing Behavior, Knowledge Application Behavior Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Agen Properti Di Surabaya. *Agora, 8*(2), 1.
- Xinyan, Z., & Xin, Z. (2016). Moderating Effects of Organizational Justice to Knowledge-Based Psychological Ownership and Knowledge sharing. *Innovation & Management, 1*(1), 875–879.