

**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Perbankan di Solo Raya**

**Selvia Mawar Dani Yuliana**

**Fakultas Ekonomi, Universitas Veteran Bangun Nusantara**

Email:selvhiamy@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Keadilan Organisasional organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dengan kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi, dengan studi kasus pada karyawan perbankan di Solo Raya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 168 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, program aplikasi yang digunakan adalah SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, kepercayaan organisasional memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku kerja inovatif.

Kata Kunci : Keadilan Organisasional, Perilaku Kerja Inovatif, Kepercayaan Organisasional

**PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi suatu persaingan untuk menyerap perubahan yang dinamis pada saat ini organisasi semakin banyak yang mengandalkan inovasi karyawan. Perilaku inovatif dari karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif, mereka dapat menciptakan atau

mengkombinasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru dan mempunyai keberanian untuk mengembangkan ide tersebut pada perusahaan. Kemampuan suatu organisasi untuk meningkatkan inovasi merupakan faktor utama dalam memberikan kepuasan dan loyalitas konsumen. Peran penting perilaku inovatif terhadap pembangunan keberlanjutan organisasi juga diakui secara luas (Singh & Sarkar, 2019). Menurut Jada *et. al.*, (2019) Perilaku inovatif menjadi faktor utama bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, Perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang mengarahkan pada inisiasi dan aplikasi (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) baru dan memanfaatkan ide, proses, produk atau prosedur. Menurut Bos-Nehles, *et al.*, (2017) Variabel perilaku kerja inovatif merupakan variabel yang memiliki beberapa dimensi, yang mencakup berbagai perilaku yang mengarahkan karyawan untuk berkontribusi dalam sebuah proses inovasi di organisasi. Perilaku kerja inovatif individu di tempat kerja mengacu pada penciptaan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. Perilaku kerja inovatif adalah perilaku kompleks yang terdiri dari bagaimana karyawan menghasilkan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide tersebut (Zainal & Matore, 2019).

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif adalah keadilan organisasional. Menurut Prameswari, & Suwandana (2017) Keadilan organisasional merupakan bentuk gambaran umum pada persepsi atau sudut pandang seseorang mengenai keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau di tempat bekerja. Menurut Usmani & Jamal (2013) Keadilan organisasional merupakan hal penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam

organisasi. Menurut Chen (2018) Keadilan organisasional disarankan untuk memainkan peran utama dalam sikap dan perilaku karyawan termasuk perilaku ekstra-peran, itu cenderung mempengaruhi perilaku inovatif dalam konteks organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani, *et al.*, (2023) yang meneliti perilaku kerja inovatif dan keadilan organisasional menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah kepercayaan organisasional. Menurut Fard & Karimi (2015) Kepercayaan (*trust*) adalah suatu eskpektasi dan pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan dan kebijakan bertindak secara oportunistik. Kepercayaan pada organisasi adalah apa yang orang andalkan, mengarah pada kerjasama dalam penggunaan sumber daya untuk efisiensi maksimum. Kepercayaan terkait dengan perilaku personel dalam hubungan organisasi. Menurut Ming, *et al.*,(2018) Kepercayaan dapat menjadi prediktor yang efektif sikap dan perilaku inovatif karyawan, seperti perilaku kooperatif, organisasi perilaku kewarganegaraan (OCB), komitmen organisasi, dan loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jeanrie & Mega (2020) menunjukkan hasil bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif.

Selain sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif, kepercayaan organisasional juga berperan sebagai mediasi pengaruh keadilan organisasional pada perilaku inovatif. Kepercayaan organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

Keadilan organisasi didefinisikan sebagai “persepsi keadilan karyawan di tempat kerja. Keadilan organisasi merupakan suatu keadaan dimana organisasi memberikan perlakuan yang setara (tidak membeda-bedakan). Persepsi keadilan organisasi akan menimbulkan perilaku, dibuktikan dalam penelitian ini perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif karyawan adalah perilaku motivasi yang didorong oleh pribadi individu itu sendiri, sebagai faktor yang telah ditentukan untuk kelangsungan hidup organisasi dan daya saing dalam ekonomi global. Keadilan yang dirasakan, disertai dengan kepercayaan organisasi, seperti mereka percaya bahwa manajemen perusahaan mereka memiliki integritas yang tinggi, mereka dapat mengharapkan manajemen organisasi mereka memperlakukan mereka secara konsisten dan mode yang dapat diprediksi, mereka percaya motif dan niat manajemen organisasi mereka baik, sehingga menimbulkan karakter kreatif dan inovatif mereka (Handayani, *et al.*, 2023).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mutiasari (2020) dengan judul perkembangan industri perbankan di era digital memaparkan transformasi digital yang dilakukan industri perbankan lebih dari sekedar menyediakan layanan online dan mobile banking. Industri finansial perbankan perlu berinovasi dalam menghubungkan teknologi digital dengan interaksi nasabah, dalam hal ini temuan-temuan teknologi baru tersebut harus mempermudah dan memberikan kenyamanan bagi pengguna dalam mengakses layanan perbankan. SDM perbankan dinilai harus menjaga jati diri dan pemikiran sebagai bankir seiring tuntutan untuk tetap adaptif, inovatif, dan fleksibel. karena secara umum fenomena yang terjadi yaitu yang terlalu dibatasi kebebasan dan fleksibilitas serta menekan perencanaan. Karyawan yang terlalu dikekang dalam bekerja merasa

tidak puas terhadap pekerjaannya dan merasa tidak adil karena kreativitas karyawan tersebut tidak bisa disalurkan secara efektif dan efisien.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perbankan di Solo Raya dengan alasan industri perbankan merupakan salah satu industri yang sedang berkembang dan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Oleh karena itu, perbankan telah menjadi industri jasa yang memberikan sumbangan terhadap pendapatan nasional yang berfungsi sebagai lembaga perantara untuk menampung dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada kegiatan perekonomian yang bersifat produktif (Mutiasari, 2020). Selain itu inovasi tidak bisa ditinggalkan di dunia perbankan karena semakin berkembangnya zaman, perbankan akan berusaha untuk meningkatkan performa layanan dan bisnis bank dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Dengan begitu fungsi perbankan bukan hanya sekedar bisa untuk menabung, tapi diharapkan menjadi problem solving dan dapat masuk ke segala sektor yang ada (Adi & Sulistyawati, 2023).

### **Hipotesis Penelitian**

#### **1. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Kepercayaan Organisasional**

Thau, *et al.*, (2007) mengatakan bahwa karyawan dapat merasakan keadilan sebagai cara dari pemimpin untuk mengkomunikasikan kepedulian dan rasa hormat, yang meningkatkan kepercayaan mereka kepada organisasi. Menurut Chan & Mauborgne (2005) menunjukkan adanya pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan pada organisasi. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya proses keadilan dalam membentuk sikap dan perilaku individu. Secara emosional individu mengharapkan pengakuan terhadap keberadaan dirinya dan

nilai bukan hanya sekedar sebagai pribadi atau sumber daya tetapi sebagai manusia. Setiap individu ingin diperlakukan dengan hormat, penuh penghargaan layak, dan hal ini harus diperhatikan oleh para pemimpin dimana mereka bekerja dalam proses keadilan dalam pekerjaan.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan organisasional dilakukan oleh Patras & Hidayat (2018) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Penelitian lain dilakukan oleh Al-Abrow (2013) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Dengan demikian hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Perilaku Kerja Inovatif

Chen (2018) mengatakan bahwa keadilan organisasi disarankan untuk memainkan peran utama dalam sikap dan perilaku karyawan termasuk perilaku ekstra-peran, itu cenderung mempengaruhi perilaku inovatif dalam konteks organisasi. Cropanzano, *et.al.* (2001) berpendapat bahwa karyawan peduli dengan persepsi keadilan karena memenuhi kebutuhan psikologis mereka seperti harga diri, kepemilikan, dan keberadaan yang bermakna. Karena keadilan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, mereka berkewajiban untuk membalas organisasi melalui hasil terkait pekerjaan (Argawal, 2014). Jika mereka mendapatkan perlakuan tidak adil oleh organisasi, maka karyawan lebih

cenderung tidak menunjukkan sikap kerja tambahan (ekstra) (Rai & Argawal, 2019).

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dilakukan oleh Baskoro, *et.al.* (2021) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian lain dilakukan oleh Lian & Gao (2016) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

### 3. Pengaruh Kepercayaan Organisasional pada Perilaku Kerja Inovatif

Hughes (2018) mengatakan dalam penelitiannya juga menemukan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif sehingga karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya akan semakin berperilaku inovatif didalam bekerja. Spreitzea (2009) mengatakan dalam penelitiannya dimana kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan juga konektivitas atau hubungan pada masing-masing karyawan semakin membaik, sehingga karyawan semakin percaya dengan perusahaan nya maka akan semakin berperilaku inovatif dalam perusahaan tempat ia bekerja.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dilakukan oleh Lee (2008) menunjukkan hasil bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

perilaku kerja inovatif. Penelitian lain dilakukan oleh Hughes (2018) menunjukkan hasil bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Kepercayaan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

#### 4. Kepercayaan Organisasional memediasi hubungan Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Jeanrie & Mega (2021) menunjukkan bahwa perlakuan yang adil dari organisasi terhadap karyawan akan memperkuat kepercayaan dari karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan mengalami perlakuan yang adil sesuai prosedur mereka memandang organisasi dapat dipercaya sehingga ada timbal balik yang mereka berikan pada organisasi. Keadilan organisasional telah dikonfirmasi sebagai prediktor yang signifikan terhadap kepercayaan organisasional. (Handayani, *et al.*, 2023) kepercayaan organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Keadilan organisasional didefinisikan sebagai “persepsi keadilan karyawan di tempat kerja. Keadilan organisasional merupakan suatu keadaan dimana organisasi memberikan perlakuan yang setara (tidak membedakan). Persepsi keadilan organisasional akan menimbulkan perilaku, dibuktikan dalam penelitian ini perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif karyawan adalah perilaku motivasi yang didorong oleh pribadi individu itu sendiri. Keadilan yang dirasakan, disertai dengan kepercayaan organisasional, seperti mereka percaya

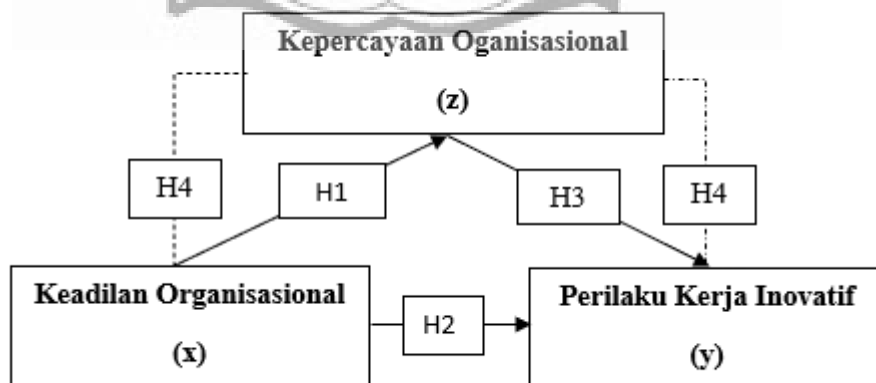


bahwa manajemen perusahaan mereka memiliki integritas yang tinggi, mereka dapat mengharapkan manajemen organisasi mereka memperlakukan mereka secara konsisten dan mode yang dapat diprediksi, mereka percaya motif dan niat manajemen organisasi mereka baik, sehingga menimbulkan karakter kreatif dan inovatif mereka (Handayani, et al., 2023).

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh keadilan organisasional dan perilaku kerja inovatif dengan kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi yang dilakukan oleh Handayani, et al., (2023) menunjukkan hasil bahwa kepercayaan organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian lain dilakukan oleh Jeanrie & Mega (2021) menunjukkan hasil bahwa kepercayaan organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut :

H4 : Kepercayaan organisasional memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif

Model penelitian ini dapat diamati seperti penjelasan dalam bagan dibawah ini:



## **METODE**

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif dapat digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017). Penelitian ini dilakukan pada karyawan perbankan di Solo Raya, responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun. Sampel yang digunakan sebanyak 228 responden, pengambilan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi 13 butir pertanyaan, penyebaran dilakukan secara online melalui Google form terhadap karyawan perbankan di Solo Raya pada bulan Agustus 2023.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Hasil perhitungan sampel didapatkan data uji sampel sebanyak 168 responden karyawan swasta generasi milenial di Indonesia. Hasil responden meliputi Jenis kelamin, Usia, Divisi, Lama bekerja, Wilayah bekerja dan Perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
<b>Usia</b>		
21-26 tahun	50	29.8%
27-32 tahun	82	48.8%
33-38 tahun	23	13.7%
39-44 tahun	3	1.8%
Tidak menjawab	10	6.0%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	63	37.5%
Perempuan	105	62.5%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	2	1.2%
SMA/SMK	24	14.3%
Diploma	12	7.1%
Sarjana	129	76.8%
Lainnya	1	.6%
<b>Wilayah Tempat Kerja</b>		
Boyolali	21	12.5%
Karanganyar	19	11.3%
Klaten	16	9.5%
Sragen	19	11.3%
Sukoharjo	42	25.0%
Surakarta	33	19.6%
Wonogiri	18	10.7%
<b>Masa Bekerja</b>		
> 1 th	168	100.0%

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Tabel 1 menunjukkan deskripsi karakteristik responden. Berdasarkan hasil survei, responden didominasi jenis kelamin perempuan (62.5%), berdasarkan klarifikasi pendidikan terakhir mayoritas karyawan memiliki tingkat pendidikan sarjana sejumlah (76.8%), lalu diikuti karyawan berpendidikan SMA/SMK sebesar (14.3%).

### Hasil Uji Validitas

**Tabel 2**  
**Uji Validitas**  
*Nilai Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)*

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	593.770
	78
	.000

Sumber : data primer yang diolah, 2023

Tabel 2 menunjukkan nilai KMO Measure of sampling adequacy (MSA) dalam penelitian ini sebesar 0.883, karena nilai MSA diatas 0.5 serta Bartlett's Test dengan Chi-Square signifikansi pada 0.000 dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat diteruskan.

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Faktor**

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component		
	1	2	3
KO1	.792		
KO2	.645		
KO4	.741		
PKI3			.834
PKI4			.758
KCO1		.787	
KCO3		.766	
KCO4		.602	

Sumber : data primer yang diolah, 2023

Pada proses pengujian validitas tahap pertama menunjukkan bahwa dari 13 item pertanyaan terdapat 5 item pertanyaan yang tidak valid, yaitu dari variabel keadilan organisasional dengan kode (KO) yaitu KO3 dan KO5, variabel perilaku kerja inovatif dengan kode (PKI) yaitu PKI1 dan PKI2, variabel kepercayaan organisasional dengan kode (KCO) yaitu KCO2. Untuk selanjutnya 5 item pertanyaan dikeluarkan yaitu KO3, KO5, PKI1, PKI2 dan KCO2. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel IV.7 bahwa semua item sudah valid. Item-item tersebut meliputi variabel keadilan organisasional yang terdiri dari 3 item pertanyaan dengan kode (KO), perilaku kerja inovatif yang terdiri dari 2 item pertanyaan dengan kode (PKI), kepercayaan organisasional yang terdiri dari 3 item pertanyaan dengan kode (KCO).

## Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pertanyaan yang digunakan. Hasil reabilitas masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha
Keadilan organisasional	.632
Perilaku Kerja Inovatif	.605
Kepercayaan organisasional	.645

Sumber : data primer yang diolah, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian dikatakan reliabel karena semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha  $>0.60$ . Nilai batas yang digunakan untuk menilai reabilitas yang dapat diterima adalah diatas 0.60.

## Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi**  
**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**  
**dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi**

Independen	Dependen		
	Model 1 Kepercayaan Organisasional	Model 2 Perilaku Kerja Inovatif	Model 3 Perilaku Kerja Inovatif
Keadilan Organisasional	6.154 (0.000)	5.574 (0.000)	3.144 (0.002)
Kepercayaan Organisasional			5.285 (0.000)
F	37.874	31.071	32.023
Adj.R <sup>2</sup>	0.181	0.153	0.271

Sumber : data primer yang diolah, 2023

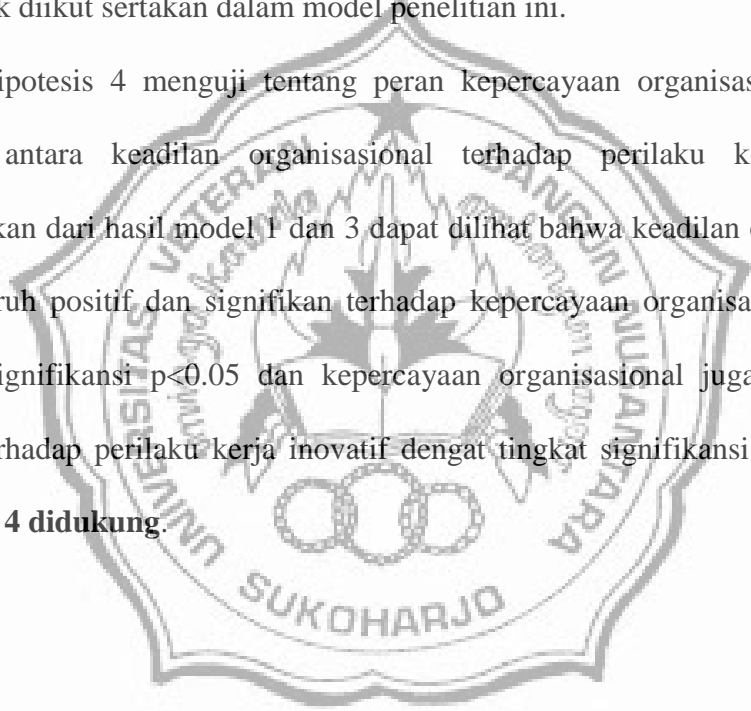
Tabel 5 menunjukkan bahwa pada bagian model 1, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional dengan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  sehingga **hipotesis 1 didukung** dalam penelitian ini. Nilai Adj. R<sup>2</sup> sebesar 0.181 artinya bahwa 18.1% variabel kepercayaan organisasional dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional. Sisanya sebesar 81.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam model penelitian ini.

Model 2 menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  sehingga **hipotesis 2 didukung** dalam penelitian ini. Nilai Adj. R<sup>2</sup> sebesar 0.153 artinya bahwa 15.3% variabel perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh variabel

keadilan organisasional. Sisanya sebesar 84.7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam model penelitian ini.

Model 3 menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dengan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  sehingga **hipotesis 3 didukung** dalam penelitian ini. Nilai Adj.  $R^2$  sebesar 0.271 artinya bahwa 27.1% variabel keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional. Sisanya sebesar 72.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam model penelitian ini.

Hipotesis 4 menguji tentang peran kepercayaan organisasional sebagai mediasi antara keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan dari hasil model 1 dan 3 dapat dilihat bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional dengan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  dan kepercayaan organisasional juga berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  maka **hipotesis 4 didukung**.





## **Pembahasan dan Hasil Analisis**

1. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional

Berdasarkan pada pengujian hipotesis pertama diperoleh hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional. Artinya, apabila sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan, perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan, maka perusahaan tersebut mampu memenuhi harapan karyawan, maka karyawan percaya bahwa perusahaan berkomitmen terhadap praktik kerja yang tepat, berkomitmen untuk memahami karyawan, dan perusahaan mempunyai tanggung jawab yang tepat.

2. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan pada pengujian hipotesis kedua diperoleh hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, apabila sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan, perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan, maka karyawan dalam perusahaan tersebut mampu mengidentifikasi adanya peluang dan potensi masalah yang akan muncul di perusahaan, menciptakan dan menyarankan ide, dan memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru.

3. Kepercayaan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan pada pengujian hipotesis ketiga diperoleh hasil bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Artinya, apabila perusahaan tersebut mampu memenuhi harapan karyawan, karyawan percaya bahwa perusahaan berkomitmen terhadap praktik kerja yang tepat, berkomitmen untuk memahami karyawan, dan perusahaan mempunyai tanggung jawab yang tepat, maka karyawan dalam perusahaan tersebut mampu mengidentifikasi adanya peluang dan potensi masalah yang akan muncul di perusahaan, menciptakan dan menyarankan ide serta memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru.

4. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Kepercayaan Organisasional sebagai variabel Mediasi

Berdasarkan pada pengujian hipotesis keempat diperoleh hasil bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif melalui kepercayaan organisasional sebagai variabel mediasi. Artinya, apabila sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan, perusahaan memberikan penghargaan terhadap karyawan, maka perusahaan tersebut mampu memenuhi harapan karyawan, berkomitmen terhadap praktik kerja yang tepat, karyawan percaya bahwa perusahaan berkomitmen untuk memahami karyawan, dan perusahaan mempunyai tanggung jawab yang tepat, sehingga karyawan dalam perusahaan tersebut

mampu mengidentifikasi adanya peluang dan potensi masalah yang akan muncul di perusahaan, menciptakan dan menyarankan ide serta memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru.

Hasil penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel IV.10**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil</b>
1. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasional	Didukung
2. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	Didukung
3. Kepercayaan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif	Didukung
4. Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada Perilaku Kerja Inovatif melalui Kepercayaan Organisasional sebagai variabel Mediasi	Didukung

Sumber: data primer yang diolah, 2023

## Kesimpulan

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Jeanrie & Mega, 2020. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Perbankan di Soloraya. Dari analisis data yang dilakukan pada penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. H1 didukung, Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasional
2. H2 didukung, Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif
3. H3 didukung, Kepercayaan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif
4. H4 didukung, Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada melalui Perilaku Kerja Inovatif melalui Kepercayaan Organisasional sebagai variabel mediasi

## Saran

1. Saran untuk peneliti berikutnya
  - a. Diharapkan untuk mengambil sampel pada karyawan perbankan dengan cakupan di wilayah yang lebih luas agar dapat dijadikan perbandingan dengan hasil lainnya (Baskoro, *et al.*, 2021).
  - b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif seperti *knowledge sharing* (Baskoro, *et al.*, 2021).

## 2. Saran untuk perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif, sehingga untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan perbankan, pihak manajemen perbankan diharapkan dapat meningkatkan keadilan dan kepercayaan karyawan antara lain dengan cara:

- a. Melakukan penilaian kinerja dengan transparan dan adil, sebelum penilaian dilakukan sosialisasi apa yang dinilai dan penilaiannya diberikan ke karyawan secara langsung, serta memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan yang sama untuk semua karyawan
- b. Selalu menepati apa yang sudah dijanjikan kepada karyawan, rutin mengadakan sarasehan pimpinan dengan karyawan sehingga pihak manajemen dapat mengetahui harapan karyawan dan berusaha untuk memenuhinya

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2016). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepercayaan Organisasional pada Keinginan Berpindah. *Management analys Journal*. Volume 5, No. 44–45.
- 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.
- Annisa, I. M. (2020). Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(2).

- Argawal, U. A. (2014). *Lingking justice, trust and innovative work behavior to work engagement personnel review*,43(1), 41–73.  
<https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>.
- Bayu, J. A. & Anik, S. (2023). Membaca Inovasi dan Pengelolaan Brand di Sektor Perbankan. <https://bisnis.solopos.com/sbbi-award-2023-membaca-inovasi-dan-pengelolaan-brand-di-sektor-perbankan-1568418>.
- Chen, X. (2018). Revisiting the relationship between justice and extra-role behavior: The role of state ownership. *Management and Organization Review*, 14(3), 607–639
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory : An Interdisciplinary review. Journal of Management*, 31(6), 874–900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silince with Job Satisfaction and Organization Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219–227.
- Guinaliu, M., & Jordan, P. (2016). Generation de Confianza en el lider de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*. 20(1).
- Jeanrie, K.A.T., & Mega, A.Z. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepercayaan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*. Volume 5, No. 2.
- Karkoulian, 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.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Entrepreneurship)*. 17(1), 86–98.
- Lian, Z., & Gao, L. (2016). *Family Friendly, Motivation Achievement and Organizational Justice: Assessing Their Effects on Innovative Behavior among Social Enterprise Employees. In and International Conference on Management Science and Innovative Education* (pp.327–333).  
<https://doi.org/10.2991/msie-16-2016-111>.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 2018. *An Integrative Model of Organizational Trust Author*, (5), 109–134.
- 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>
- Nurgazali., Muhammad, I. A., Jumhur, S. (2023). Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja Terhadap Kinerja PT.Makassar Tene. *ARMADA:Jurnal Penelitian Multidisiplin*. Vol. 1,No 2.
- Prameswari, N. K. S., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. Volume 6, No. 4
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance: The moderating role of perceived organizational support. *Academy of Management Journal*. 53(2), 323–342. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>
- Rai, A., & Argawal, U. A. (2019). *Linking interactional injustice to EVLN outcomes: Effects of psychological contract violation and conscientiousness (a moderated mediation model)*. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 488–506. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2019-1693>.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>
- Suharyadi., & Purwanto, S.K. (2016). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Edisi 3- Buku 2. Salemba Empat.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.

- Yeon-Kook, J., Yong-Ki, L., & Sally, K. (2017). To be true or not to be true : authentic leadership and its effect on travel agents, *Asia pacific Journal of Tourism Research*, DOI:10.1080/10941665.2017.1331921. <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2017.1331921>
- Yuyun, E. P., & Rais, H., (2018). Upaya Meningkatkan Kepercayaan Organisasi Melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 2(2), 155–163.
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. M. (2019). Factors Influencing Teachers` Innovative Behavior : A Systematic Review. *Creative Education*, 10(12), 2869–2886. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.1012213>.

