

Organizational Justice terhadap Employee Innovative Work Behavior: Efek Mediasi Learning Capacity dan Efek Moderator Blue Ocean Leadership

Organizational Justice to Employee Innovative Work Behavior: Mediation Effect of Learning Capacity and Moderation Effect of Blue Ocean Leadership

Wahyu Eko Pujianto^{1*}, Lailatul Musyaffaah², Supriyadi³.

¹Program Studi Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, 61234, Indonesia

²HRD Area Unit PT. MPM, Sidoarjo, Indonesia

³Prodi Ekonomi Syariah, Sekolah Tinggi Agama Islam Al Akbar Surabaya, Indonesia

Article info: Research

DOI :
<https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.05.1.8>

Kata kunci:

Keadilan Organisasional, Perilaku Kerja Inovatif Karyawan, Kapasitas Pembelajaran, Kepemimpinan Samudera Biru.

Keywords:

Organizational Justice, Employee Innovative Work Behavior, Learning Capacity, Blue Ocean Leadership.

Article history:

Received : 25 Juni 2023

Revised : 27 Juni 2023

Accepted : 30 Juni 2023

*Koresponden email:

wahyueko.mnj@unusida.ac.id

Copyright (c) 2023 Wahyu Eko Pujianto, Lailatul Musyaffaah, Supriyadi



Creative Commons Licence

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstrak

Inovasi karyawan telah menjadi faktor penting dalam memastikan keberhasilan organisasi pada lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Konsep *organizational justice* memainkan peran penting dalam mempromosikan *employee innovative work behavior* pada setiap karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior* dengan menambahkan efek mediasi variabel *learning capacity* dan efek moderasi dari variabel *blue ocean leadership* guna melengkapi gap penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan dengan kriteria *why generation* di Jawa Timur dengan jumlah sampel 383. Analisis menggunakan process macros Hayes model 7. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee innovative work behavior*, selanjutnya *organizational justice* berpengaruh negative signifikan terhadap *learning capacity*, selain itu hasil analisis juga menunjukkan bahwa *blue ocean leadership* sebagai variabel moderator dapat memperkuat hubungan antara *organizational justice* terhadap *learning capacity*, *learning capacity* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee innovative work behaviour*, dan *organizational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behavior* melalui *learning capacity*.

Abstract

Employee innovation has become an important factor in ensuring organisational success in a dynamic and competitive business environment. The concept of organizational justice plays an important role in promoting employee innovative work behaviour in each employee. This study aims to explore the relationship between organizational justice and employee innovative work behaviour by adding the mediating effect of learning capacity variables and the moderating effect of blue ocean leadership variables to complete the gap of previous studies. This study sampled employees with why generation criteria in East Java with a total sample of 383. Analysis using process macros Hayes model 7. The results of this study indicate that organizational justice has a significant positive effect on employee innovative work behaviour, then organizational justice has a significant negative effect on learning capacity, besides the results of the analysis also show that blue ocean leadership as a moderator variable can strengthen the relationship between organizational justice and learning capacity, learning capacity has a significant positive effect on employee innovative work behaviour,

and organizational justice affects employee innovative work behavior through learning capacity.

Kutipan: 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>

1. Pendahuluan

Pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan kompetitif, inovasi telah menjadi faktor penting dalam memastikan keberhasilan organisasi (Farida & Setiawan, 2022). *Organizational justice* memainkan peran penting dalam mempromosikan *employee innovative work behavior* (Akram et al., 2016). Namun, untuk mendorong karyawan menjadi inovatif, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya *organizational justice* (Putu et al., 2016). *Organizational justice* atau keadilan organisasional merujuk pada persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil dari organisasi terhadap karyawan (Aebissa et al., 2023).

Meskipun penting untuk mendorong karyawan menjadi inovatif, permasalahan yang muncul dalam konteks hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior*. Beberapa permasalahan yang timbul sebagaimana dijelaskan oleh İnce & Gül, (2011); Shabbir et al., (2021) karyawan mungkin memiliki persepsi yang berbeda mengenai *organizational justice* dibandingkan dengan apa yang dirasakan oleh manajemen atau pemimpin organisasi. Persepsi ini dapat berkaitan dengan keadilan distributif (pembagian sumber daya yang adil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan yang adil), dan keadilan interaktif (interaksi yang adil antara karyawan dan pemimpin). Jika terdapat kesenjangan antara persepsi keadilan karyawan dan tindakan organisasi, hal ini dapat menghambat motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Senbeto et al., (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang tidak memfasilitasi atau bahkan menekan penciptaan inovasi atau ide-ide baru, karyawan mungkin enggan untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Pemimpin yang konservatif atau terlalu berfokus pada kepatuhan, aturan dan rutinitas dapat menghambat dorongan inovatif karyawan.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior*, terdapat beberapa gap dalam literatur yang dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut. Salman et al., (2016) merekomendasikan bahwa banyak penelitian sebelumnya telah dilakukan di lingkungan kerja tertentu atau di negara tertentu, sehingga terdapat kebutuhan untuk menggeneralisasi temuan tersebut ke berbagai konteks organisasional. Penelitian selanjutnya dapat mengisi gap ini dengan melibatkan variasi konteks organisasional yang lebih luas, termasuk sektor industri, variabel kepemimpinan, dan usia responden yang berbeda. Selanjutnya pada efek moderasi dan mediasi sebagaimana dijelaskan dalam hasil penelitian Fadul, (2021); Kurniawan et al., (2021); Noerchoidah & Harjanti, (2019) menjelaskan bahwa penelitian sebelumnya telah memberikan bukti yang cukup kuat tentang hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior*. Namun, terdapat kekurangan dalam memahami mekanisme mediasi dan moderasi yang mungkin terlibat dalam hubungan ini. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi peran faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan iklim inovasi dalam menjelaskan hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior*. Selanjutnya pada rekomendasi penelitian Khaola & Coldwell, (2017); Colquitt et al., (2001); Cropanzano & Ambrose, (2001); Kumar & Ranjit, (2020) menjelaskan bahwa penelitian sebelumnya cenderung lebih fokus pada pengaruh *organizational justice* terhadap *employee innovative work behavior* secara umum, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang menjadi anteseden. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, pembelajaran organisasi, struktur organisasi, dan kebijakan sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara *organizational justice* dan *employee innovative work behavior*.

Atas dasar kompleksitas penelitian dan rekomendasi dari penelitian terdahulu yang telah dicabar, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif karyawan dengan menambahkan efek mediasi *learning capacity* dan efek moderasi dari variabel *blue ocean leadership* guna melengkapi gap penelitian dan memperdalam kajian tentang *employee innovative work behavior*. Penelitian ini mengambil sampel pada karyawan dengan kriteria *why generation* di Jawa Timur.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan survei online dengan menggunakan *software populix* di Jawa Timur. *Populix* merupakan perusahaan riset yang merekrut partisipan untuk mengontrol kuota jenis kelamin, usia, dan wilayah tempat tinggal (n=383) karyawan yang pada *why generations*. Untuk mengukur variabel penelitian digunakan item pernyataan sebanyak tiga puluh tujuh dengan mengadopsi dari berbagai sumber yang kredibel. Skala item pada variabel *organizational justice* sebanyak enam item (Ito et al., 2023). EIWB sebagaimana dijelaskan oleh Montani et al., (2021) sebanyak enam item. Pada variabel *learning capacity* diadopsi dari (Supriharyanti & Sukoco, 2023) dengan item pengukuran sebanyak delapan item. Dan pada *blue ocean strategi* mengacu pada (Pujiyanto & Larasati, 2022) dengan tujuh item. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan CMV untuk menghindari kesalahan sistematis pada penelitian (Podsakoff et al., 2003).

Model penelitian ini menggambarkan hipotesis dari sudut pandang *multichannel*. Untuk menguji hipotesis, analisis dalam penelitian ini menggunakan Process macros Hayes (Preacher & Hayes, 2008) untuk mengevaluasi path, dan moderasi (Preacher & Hayes, 2004). Sejalan dengan prosedur Hayes, metode ini mencakup jalur langsung dari *organizational justice* ke *employee innovation work behavior*. Pertama, analisis melibatkan regresi prediktor langsung dan tidak langsung dari kebahagiaan dan kesejahteraan tanpa moderator. Selanjutnya, pengujian menggunakan moderator dengan variabel *blue ocean leadership* dan variabel *learning capacity* sebagai mediator diperlakukan sebagai variabel, yang dioperasionalkan dalam model regresi skematik pada Gambar. 1 (Model Hayes 7), yang dilaporkan pada hasil penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan oleh peneliti yang disajikan dalam Tabel 1, menunjukkan deskriptif profil responden yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang berjumlah 383 responden. Responden terbesar berada di wilayah Surabaya dengan jumlah 92 responden (24%), dan di Sidoarjo berjumlah 88 (23%) responden, dengan mayoritas karyawan laki-laki 194 (51%), karyawan yang memiliki pendidikan SMA Sederajat berjumlah 217 (57%) dan karyawan kontrak sebesar 195 (51%) responden. Hal ini kemudian menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh *why generation*.

Tabel 1. Distribusi Responden

Respondent's Work Area	Frequency	Percentage
Surabaya	92	24%
Sidoarjo	88	23%
Malang Raya	36	9%
Mojokerto	28	7%
Gresik	26	7%
Kediri	25	7%
Lamongan	19	5%
Jember	15	4%
Banyuwangi	13	3%
Pasuruan Raya	16	4%
Kediri Raya	14	4%
Blitar	11	3%
Gender	Frequency	Percentage
Male	194	51%
Female	189	49%

Education	Frequency	Percentage
SMA Sederajat	217	57%
S1	168	44%
Status of Employee	Frequency	Percentage
Permanent Employee	188	49%
Contract Employee	195	51%

3.1.1. Normalitas dan Common Method Variance (CMV)

Normalitas digunakan untuk mengetahui tingkat sebaran data yang diperoleh dari hasil sebaran kuesioner, dalam penelitian ini uji normal yang digunakan yaitu *kolmogorov-smirnov* sebagai uji normalitas. Hasil analisis menjelaskan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,762 lebih besar dari 0,05 dan dapat disimpulkan bahwa nilai *K-S* tersebut berdistribusi normal. Selanjutnya tingkat metode *variance* pada data responden yang terkumpulkan, selanjutnya ditemukan nilai *variance* sebesar 48,063 atau kurang dari 50%, yang menunjukkan tidak adanya *common method variance* yang terjadi dalam penelitian ini, sehingga dapat dijelaskan bahwa data yang diperoleh sudah sesuai dengan *variance* responden.

3.1.2. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh dari responden, sehingga tidak bias dan dapat dipakai untuk mengukur atau mengambil data. Uji validitas dengan menggunakan korelasi bivariat dengan ketentuan item pengukuran dikatakan valid jika memberikan nilai $r > 0,3$ (Portney, 2020). Sedangkan Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana konsistensi pengukuran yang sepanjang waktu di berbagai item dan instrument. Hasil reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Uji reliabilitas ditentukan dari nilai memiliki nilai cronbach alpha $> 0,06$, maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel. Berikut adalah hasilnya yang telah dilakukan oleh peneliti:

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Correlation (r)		Coefficient	
		r	Status	Alpha	Status
<i>Organizational Justice</i>	1. <i>Financial Justice</i> (Anda merasa bahwa sistem keuangan saat ini adil dalam memperlakukan semua individu, tanpa memandang status sosial)	0.627	valid	0.881	reliabel
	2. <i>Procedural Justice</i> (Anda merasa bahwa proses pengambilan keputusan dalam sistem reward dan punishment sesuai prosedur dan transparan)	0.751	valid	0.861	reliabel
	3. <i>Interactional Justice</i> (Anda diperlakukan dengan jujur, terbuka, dan sopan dalam berinteraksi dengan atasan)	0.804	valid	0.854	reliabel
	4. <i>Temporal Justice</i> (Anda merasa bahwa ada kesempatan yang adil bagi semua individu untuk mengakses sumber daya atau layanan yang terbatas dalam waktu yang wajar)	0.739	valid	0.863	reliabel

Variabel	Item	Correlation (r)		Coefficient	
		r	Status	Alpha	Status
	5. <i>Spatial Justice</i> (Anda merasa bahwa semua individu memiliki akses yang setara terhadap pelayanan dan fasilitas perusahaan)	0.722	valid	0.866	reliabel
	6. <i>Distributive Justice</i> (Anda percaya bahwa semua karyawan memiliki akses yang setara terhadap kesempatan)	0.600	valid	0.887	reliabel
<i>Employee innovative work behavior</i>	1. <i>Creation</i> (Anda merasa didorong untuk menciptakan ide baru dan mengembangkan solusi kreatif dalam pekerjaan Anda)	0.659	valid	0.829	reliabel
	2. <i>Dissemination</i> (Anda aktif dalam berbagi ide-ide baru dengan rekan kerja di tempat kerja)	0.668	valid	0.827	reliabel
	3. <i>Implementation of ideas</i> (Anda merasa memiliki kebebasan dan dukungan untuk mengimplementasikan ide-ide inovatif dalam pekerjaan Anda)	0.624	valid	0.835	reliabel
	4. <i>Promosion of ideas</i> (Anda merasa ada saluran komunikasi yang terbuka untuk mempromosikan ide-ide inovatif di organisasi)	0.646	valid	0.831	reliabel
	5. <i>Cooperation</i> (Anda berbagi pengetahuan, sumber daya, atau dukungan dengan rekan kerja untuk mendorong inovasi di tempat kerja)	0.664	valid	0.828	reliabel
	6. <i>Realisation</i> (Anda merasa bahwa organisasi memberikan apresiasi dan pengakuan yang memadai atas upaya dalam merealisasikan ide-ide inovatif)	0.601	valid	0.839	reliabel
<i>Learning Capacity</i>	1. <i>Aligning</i> (Anda memiliki kesempatan untuk menyesuaikan tujuan pembelajaran pribadi dengan tujuan organisasi)	0.604	valid	0.850	reliabel
	2. <i>Demonstrate commitment</i> (Anda mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan Anda)	0.601	valid	0.851	reliabel
	3. <i>Balance the change</i> (Anda merasa memiliki dukungan dan sumber daya yang memadai untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan)	0.636	valid	0.846	reliabel
	4. <i>Conduct discussion</i> (Anda merasa diskusi kelompok memberikan kesempatan untuk mendengarkan sudut pandang orang lain dan memperoleh wawasan baru)	0.673	valid	0.842	reliabel

Variabel	Item	Correlation (r)		Coefficient	
		r	Status	Alpha	Status
	5. <i>Understand the consequences</i> (Anda memahami konsekuensi dari tindakan dan keputusan yang Anda ambil di tempat kerja)	0.611	valid	0.850	reliabel
	6. <i>Meet deadlines and honor</i> (Anda merasa memiliki keterampilan manajemen waktu yang efektif dalam menjaga jadwal dan menghormati tenggat waktu)	0.604	valid	0.850	reliabel
	7. <i>Accept responsibility</i> (Anda merasa bertanggung jawab untuk mencari solusi atau alternatif saat menghadapi masalah atau tantangan dalam pekerjaan)	0.612	valid	0.849	reliabel
	8. <i>Has a clear role</i> (Anda merasa memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab Anda di dalam organisasi)	0.603	valid	0.850	reliabel
Blue Ocean Leadership	1. <i>Forward-thinking</i> (Anda aktif mencari tren dan teknologi baru yang dapat mempengaruhi pekerjaan)	0.749	valid	0.894	reliabel
	2. <i>Self-development</i> (Anda mencari peluang baru untuk belajar dan meningkatkan keterampilan)	0.751	valid	0.894	reliabel
	3. <i>Continuous improvement</i> (Anda melibatkan diri dalam mencari solusi yang lebih baik atau metode kerja yang lebih efektif)	0.787	valid	0.890	reliabel
	4. <i>Empowerment</i> (Anda merasa diberdayakan untuk mengambil inisiatif dan bertindak secara mandiri dalam pekerjaan)	0.697	valid	0.900	reliabel
	5. <i>Coaching-orientated</i> (Anda merasa ada dukungan dan bimbingan yang memadai untuk mengatasi tantangan atau kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan)	0.746	valid	0.895	reliabel
	6. <i>Effective two-way communication</i> (Anda merasa bahwa ada saluran komunikasi terbuka antara rekan kerja atau atasan)	0.695	valid	0.900	reliabel
	7. <i>Motivation</i> (Anda merasa termotivasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi)	0.677	valid	0.902	reliabel

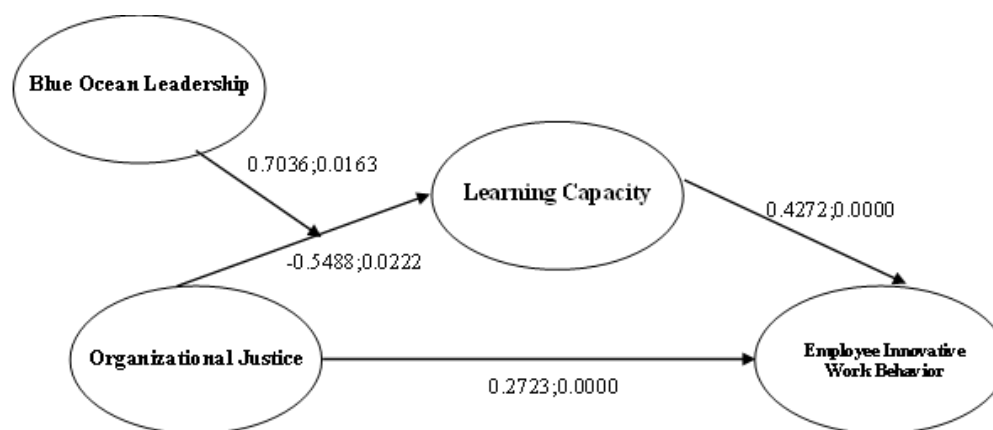
3.1.3. Uji Hipotesis

Pengujian koefisien determinasi ini dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan pengaruh variabel independen secara bersama-sama (*stimultan*) mempengaruhi variabel dependen yang dapat diindikasikan oleh nilai *adjusted R-Squared*. Koefisien determinasi dapat dilihat melalui nilai *R-square* (R²) pada tabel Model Summary.

Table 3. Model Summary and Coefficient (Process macros Hayes v4.2) Model 7

	Model	R	R ²	MSE	F	P	Outcome
Model	Model 1	0.4365	0.1905	0.0874	29.7355	0.0000	LC
Summary	Model 2	0.5045	0.2545	0.1386	64.8670	0.0000	EIWB
	Model	Coeff	t	P	LLCI	ULCI	Outcome
Coefficient	Constant	5.4001	0.9916	0.0000	3.4503	7.3498	LC
	OJ	-0.5488	-2.2962	0.0222	-1.0187	-0.0789	LC
	BOL	-0.7036	-2.4133	0.0163	-1.2769	-0.1303	LC
	Int 1	0.2177	3.0973	0.0021	0.0795	0.3559	LC
	Constant	1.6405	6.7212	0.0000	1.1606	2.1204	EIWB
	OJ	0.2723	6.6572	0.0000	0.1919	0.3528	EIWB
	LC	0.4272	7.0604	0.0000	0.3082	0.5462	EIWB

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *R-square* pada model 1 sebesar 0.1905 atau 19.05% yang menunjukkan bahwa variabel OJ dan BOL mempengaruhi variabel LC sebesar 19.05%; dan pada model 2 nilai *R-square* sebesar 0.2545 atau 25.45% yang artinya variabel OJ dan LC mempengaruhi EIWB sebesar 25.45%.

**Gambar 1.** Process macros Hayes v4.2 Model-7 Output Statistical Diagram**Tabel 4.** Uji Hipotesis

Model	Variabel	Estimate	P-Value	Decision
1	OJ -> LC	-0.5488	0.0222	Signifikan
2	LC -> EIWB	0.4272	0.0000	Signifikan
3	OJ -> EIWB	0.2723	0.0000	Signifikan
4	OJ -> LC -> EIWB	0,2344	0.0000	Signifikan

Selanjutnya berdasarkan gambar 1 dan Tabel 4. Diatas dapat dijelaskan bahwa hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa:

- 1) *Organizational justice* berpengaruh negative signifikan terhadap *learning capacity* dengan nilai estimate -0.5488 dan nilai P-Value <0,05 yaitu 0.0222;
- 2) *learning capacity* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee innovative work behaviour* dengan nilai estimate 0.4272 dan nilai P-Value <0,05 yaitu 0.0000;
- 3) *Organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Innovative Work Behavior* dengan nilai estimate 0.2723 dan nilai P-Value <0,05 yaitu 0.0000;
- 4) *Organizational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behavior* melalui *learning capacity* dengan nilai estimate 0,2344 dan nilai P-Value <0,05 yaitu 0.0000.

Table 5. *Direct dan Indirect* (Process macros Hayes v4.2) Model 7

Effect	SE	T	P	LLCI	ULCI	Md	Effect	B-SE	LLCI	ULCI	Index	
Direct	0.2723	0.0409	6.6572	0.0000	0.1919	0.3528						
Indirect						LC	2.9055	0.0357	0.0248	-0.0127	0.0861	
						LC	3.4225	0.0838	0.0167	0.0521	0.1171	
						LC	3.9395	0.1319	0.0249	0.0810	0.1790	
Moderation-mediation index									0.0357	0.0222	0.1616	0.0930

Untuk menentukan pengaruh tidak langsung atau bagaimana moderator mempengaruhi pengaruh tidak langsung antara variabel *organizational justice* terhadap EIWB, maka perlu dilihat pengaruh direct dan indirect. Berdasarkan tabel 5 dapat ditunjukkan bahwa terdapat peningkatan pengaruh tidak langsung pada BOL. Selanjutnya pengaruh tidak langsung dengan adanya moderator (Pada Tingkat Rata-rata) adalah 0.0838, dan berdasarkan bootstrap, berada dalam interval kepercayaan pada $p < .05$. Pada efek tidak langsung terjadi interaksi pada satu standar deviasi di bawah dan di atas rata-rata. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika moderatornya rendah, efek tidak langsungnya adalah 0.0357, yang signifikan. Sebaliknya, ketika moderatornya tinggi, efek tidak langsungnya adalah 0.1319, yang juga masih signifikan. Namun pengaruhnya berkurang. Selain itu hasil pengujian yang juga perlu di nilai adalah apakah konstruk BOL secara signifikan memoderasi efek tidak langsung. Hal ini dapat dinilai dengan indeks nilai mediasi yang dimoderasi. Tabel 5 menunjukkan apakah kemiringannya secara signifikan berbeda dari nol, yang mengindikasikan bahwa mediasi yang dimoderasi sedang terjadi. Kita juga dapat melihat bahwa indeks mediasi yang dimoderasi signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung dimoderasi oleh BOL.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh *organizational justice* terhadap *learning capacity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh negative signifikan terhadap *learning capacity*, yang dapat diartikan bahwa karyawan *why generation* yang didominasi oleh karyawan yang bekerja di daerah Surabaya, Sidoarjo, Malang dan Mojokerto dan karyawan yang didominasi oleh karyawan kontrak belum merasakan adanya keadilan dalam *learning capacity* dari perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan *why generation*. Silva & Caetano, (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi, maka karyawan akan mengesampingkan kewajiban yang telah dimiliki dan berdampak negatif pada kinerja dan mengakibatkan sikap karyawan terhadap kewajiban yang diemban cenderung menurun. Selain itu Ince & Gül, (2011); Shabbir et al., (2021) menjelaskan bahwa karyawan mungkin memiliki persepsi yang berbeda mengenai *organizational justice* dibandingkan dengan apa yang dirasakan oleh manajemen atau pemimpin organisasi.

Sukoco et al., (2022) menjelaskan bahwa *learning capacity* merupakan kapasitas untuk melakukan perubahan yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk terus meningkatkan dan memperbaiki organisasi berdasarkan perbaikan melalui pengalaman yang meliputi kapasitas mawas diri organisasi (Supriharyanti & Sukoco, 2023). Selain itu *why generation* dianggap sebagai generasi yang inovatif dan kreatif, sehingga *learning capacity* merupakan hal yang penting dalam pekerjaan mereka, tidak adanya keadilan yang diberikan perusahaan terkait pengetahuan yang baru bagi *why generation* akan berdampak pada menurunnya kinerja dan kecemburuan antar sesama karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian Gozukara & Yildirim, (2016) menunjukkan bahwa *learning capacity* dalam organisasi secara tidak langsung memiliki efek mediasi penuh pada hubungan *organisational justice* pada kinerja organisasi. Kuo et al., (2014) menjelaskan bahwa karyawan cenderung bereaksi positif terhadap keadilan prosedural dan tidak dapat memahami sistem organisasi dengan mudah khususnya pada sistem imbalan.

Learning capacity merupakan bentuk kemampuan sumber daya yang didasarkan pada pengetahuan dan beradaptasi dengan lingkungan yang sangat kompetitif (Carrillo & Gaimon, 2004). *Learning capacity* mengacu pada proses memperoleh, menggabungkan dan mengembangkan informasi di antara para anggota organisasi (Lu et al., 2012; Momeni et al., 2014). Dari sudut pandang

ini, proses pembelajaran organisasi terdiri dari elemen-elemen kunci yang mendukung kegiatan-kegiatan yang menghasilkan informasi, yang melibatkan pencarian, mengembangkan, memahami dan menghasilkan informasi baru tentang produk, layanan, metode dan dan teknik baru (Gozukara & Yildirim, 2016).

3.2.2. Pengaruh *organizational justice* terhadap *employee innovative work behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee innovative work behavior*. Pengaruh positif menunjukkan bahwa persepsi tentang *organizational justice* mengarah pada perilaku dan tindakan yang positif (Jakopec & Sušanj, 2014). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kuo et al., (2014); Lu et al., (2012) yang menjelaskan bahwa *organizational justice* merupakan kontributor yang kuat dalam *employee innovative work behavior*. Selain itu dapat ditunjukkan bahwa *organizational justice* yang diterapkan oleh sebuah perusahaan memberikan pengaruh positif dalam menumbuhkan *employee innovative work behavior* pada karyawan *why generation*. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa karyawan *why generation* yang didominasi oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA memiliki semangat dalam bekerja dan dapat berinovasi dengan lebih baik jika mereka mendapatkan keadilan dalam organisasi seperti pemberian gaji atau upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka tanpa memandang status sosial dari para karyawan *why generation* tersebut, mereka juga dapat merakan transparansi pengambilan keputusan yang sesuai dengan prosedur perusahaan, selain itu para karyawan *why generation* juga mendapatkan kesempatan yang adil dalam mengakses sumberdaya dan memiliki hak yang sama dalam menggunakan fasilitas yang ada di perusahaan. Hal ini kemudian menumbuhkan *employee innovative work behavior* bagi para karyawan *why generation* dalam bekerja (Carrillo & Gaimon, 2004).

Rafique et al., (2022) menjelaskan bahwa EIWB mengacu pada tindakan proaktif dan disengaja oleh karyawan untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide, proses, produk, atau layanan baru yang meningkatkan kinerja organisasi, sehingga untuk mendorong karyawan menjadi inovatif, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya *organizational justice* (Putu et al., 2016), karena jika terdapat kesenjangan antara persepsi keadilan karyawan dan tindakan organisasi, hal ini dapat menghambat inovasi karyawan dalam menunjukkan *employee innovative work behavior*. Akram et al., (2020) menjelaskan bahwa praktik kerja inovatif oleh karyawan dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan memastikan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Hal ini menunjukkan upaya yang konsisten dan jujur yang dilakukan oleh karyawan organisasi, dan kelanjutan dari upaya yang terfokus tersebut membutuhkan perhatian khusus dari manajemen organisasi (Akram et al., 2016). Selain itu isu-isu organisasi seperti keadilan organisasi, kapabilitas pembelajaran dan model kepemimpinan juga dapat mempengaruhi EIWB (Hernaus et al., 2022). Salah satu kemungkinan utama bagi organisasi untuk menjadi lebih inovatif adalah dengan mendorong *employee innovative work behavior* (Agarwal, 2014). Namun, perilaku kerja yang inovatif sangat sulit untuk dicapai jika karyawan tidak diperlakukan secara adil. Raykov, (2014) menyatakan bahwa perilaku kerja yang inovatif merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup organisasi dan daya saing organisasi dalam ekonomi global. *Employee innovative work behavior* merupakan perilaku motivasi yang didorong oleh personal (Shih & Susanto, 2011), sehingga, *organizational justice* dapat menjadi elemen dalam proses penciptaan *employee innovative work behavior* (Pieterse et al., 2010).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sejumlah penelitian lainnya yang menganalisis dampak *organizational justice* terhadap inovasi dan *employee innovative work behavior* seperti penelitian yang dilakukan oleh Dunder & Tabancali, (2012); Silva & Caetano, (2014). Lebih lanjut Momeni et al., (2014) dalam penelitiannya menginvestigasi pengaruh *organizational justice* pada *employee innovative work behavior* dengan menggunakan empat model faktor *organizational justice*, dan menemukan korelasi yang kuat antara keadilan *distributif, prosedural, interpersonal, informasional distributif, prosedural, interpersonal, informasional* dan *employee innovative work behavior*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Almansour & Minai, (2012) mengeksplorasi hubungan antara *organizational justice* pada *employee innovative work behavior* dan menemukan bahwa hanya keadilan *interaksional* yang memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan EIWB. Sedangkan keadilan *distributif* dan *prosedural* memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan EIWB.

Selanjutnya, Kim & Lee, (2013) menemukan pengaruh keadilan organisasional (model 3 faktor) terhadap komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi virtual. Mereka menyarankan hubungan langsung dan signifikan hubungan langsung dan signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Rafique et al., (2022) menjelaskan bahwa EIWB mengacu pada tindakan proaktif dan disengaja oleh karyawan untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide, proses, produk, atau layanan baru yang meningkatkan kinerja organisasi.

3.2.3. Pengaruh *learning capacity* terhadap *employee innovative work behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning capacity* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee innovative work behaviour*, yang dapat diartikan bahwa *employee innovative work behaviour* yang tercipta dari karyawan *why generation* tergantung dari *learning capacity* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan *why generation* memiliki semangat kerja yang tinggi dan juga loyalitas terhadap organisasi dengan adanya *learning capacity* dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan karakteristik para karyawan *why generation* yang didominasi oleh karyawan dari daerah Surabaya, Sidoarjo, dan Malang yang merupakan daerah dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan yang pesat, sehingga karyawan generasi ini dapat berinovasi dengan baik dan menuangkan ide-ide baru untuk dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Sehingga pengembangan pengetahuan bagi karyawan *why generation* sangat penting dalam menciptakan *employee innovative work behaviour*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuo et al., (2014); Lu et al., (2012) yang menjelaskan bahwa *learning capacity* merupakan kontributor yang kuat dalam *employee innovative work behaviour*. Lebih lanjut pengetahuan dalam organisasi dianggap sebagai sumber daya organisasi yang paling penting dan memungkinkan hasil organisasi yang baru seperti inovasi (T. T. Kim & Lee, 2013; Kuo et al., 2014; Pieterse et al., 2010). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Almadana et al., (2022); Evangelista et al., (2023); Kavalić et al., (2021); Muhammed & Zaim, (2020) menjelaskan bahwa pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan *employee innovative work behaviour*. *Learning capacity* dapat membantu individu untuk memperluas jangkauan pengetahuan individu mereka dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan hasil kerja mereka dengan cepat (Carrillo & Gaimon, 2004). Selain itu *learning capacity* dapat mengurangi efek negatif dari lingkungan kerja yang buruk dan mengarah pada *employee innovative work behaviour* (Gozukara & Yildirim, 2016). Oleh karena itu, di era yang penuh dengan pengetahuan, berbagi pengetahuan merupakan strategi pembelajaran yang sangat penting untuk meningkatkan *employee innovative work behaviour* (Akram et al., 2020; Kuo et al., 2014).

Rahman et al., (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan dan pengetahuan yang lebih tinggi, akan memiliki kemampuan untuk secara langsung mempengaruhi kapasitas organisasi dalam menerapkan inovasi. Leong & Rasli, (2014) menjelaskan bahwa lingkungan yang sangat kompetitif membutuhkan inovasi karena dapat meningkatkan daya saing di semua tingkatan (tingkat individu, kelompok, dan organisasi). Inovasi yang dimiliki oleh para karyawan *why generation* melalui penciptaan, difusi, dan transformasi pengetahuan dapat menghasilkan produk atau proses baru yang dapat meningkat secara signifikan dan dapat digunakan oleh masyarakat (Raykov, 2014). Sedangkan *employee innovative work behaviour* tercipta melalui pengembangan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru di dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi untuk peran yang sesuai dengan kinerja kelompok atau organisasi (Momeni et al., 2014).

3.2.4. Pengaruh *organizational justice* terhadap *employee innovative work behavior* melalui *learning capacity*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap *employee innovative work behavior* melalui *learning capacity*, yang dapat diartikan bahwa *employee innovative work behavior* yang tercipta dari karyawan *why generation* didapatkan dari persepsi karyawan tentang keadilan yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi, *learning capacity* telah dianggap sebagai kunci penting untuk efisiensi, pertumbuhan, dan keinovatifan organisasi, sehingga organisasi harus terus mencari kondisi untuk membangun dan mengembangkan kapasitas tersebut (Akram et al., 2020; Kuo et al., 2014). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *learning*

capacity yang ada di organisasi mampu memberikan pemahaman baru kepada para karyawan *why generation* tentang bagaimana organisasi memberikan *organizational justice* kepada setiap individu maupun organisasi sehingga dapat memberikan efek positif terhadap *employee innovative work behavior* karyawan *why generation*.

Akram et al., (2020); Kuo et al., (2014) menjelaskan bahwa persepsi karyawan tentang tingkat keadilan yang diperlakukan oleh organisasi dan persepsi keadilan karyawan tergantung dari *learning capacity* yang dimiliki oleh karyawan melalui pengalaman kerja karyawan tersebut. Gozukara & Yildirim, (2016) menjelaskan bahwa keadilan dalam sebuah organisasi dapat memberikan hasil yang menguntungkan baik di tingkat individu maupun organisasi. Selain itu karyawan *why generation* yang memiliki persepsi keadilan di tempat kerja akan terlibat dalam *employee innovative work behavior* secara sukarela. Inovasi dianggap sebagai konsep kunci untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi, sedangkan *employee innovative work behavior* dapat menjadi sumber daya yang paling penting dalam perkembangan organisasi. Konsep *learning capacity* yang diterapkan pada para karyawan *why generation* sangat penting dilakukan karena karyawan menginginkan keadilan seperti keterbukaan akses informasi dan pelayanan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat menumbuhkan dan menciptakan *employee innovative work behavior*.

Sebuah organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku inovatif individu yang berkontribusi pada organisasi, yang nantinya akan mengarah pada inovasi organisasi. (Gozukara & Yildirim, 2016). *Learning capacity* telah dianggap sebagai kunci penting dalam perkembangan organisasi yang memberikan efisiensi, pertumbuhan, dan keinovatifan organisasi (Gomes & Wojahn, 2017). Sehingga *learning capacity* tidak hanya melibatkan adaptasi perubahan tetapi juga bertindak terlebih dahulu (Asif, 2020; Gozukara & Yildirim, 2016). Untuk dapat memiliki kapasitas seperti itu, sebuah organisasi harus mengadopsi strategi-strategi yang memungkinkan ide-ide baru dan terbuka terhadap pengujian kolektif (Jerez-Gómez et al., 2005). Sebuah keterbukaan memungkinkan adanya perspektif baru, yang pada gilirannya memungkinkan adanya inovasi dan peningkatan pengetahuan (Jerez-Gómez et al., 2005; Nurcahyo & Wikaningrum, 2020). *Learning capacity* juga dapat dianggap sebagai pendekatan untuk meningkatkan inovasi. Gozukara & Yildirim, (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif secara signifikan dan positif berhubungan dengan perilaku inovatif, dan kapasitas pembelajaran organisasi memiliki efek mediasi penuh pada hubungan keadilan distributif-perilaku inovatif hubungan tersebut. Kami percaya bahwa penelitian ini secara khusus memberikan kontribusi pada literatur yang ada tentang manajemen dan perilaku organisasi dengan menunjukkan pengaruh signifikan dari iklim organisasi dengan keadilan dan kapasitas pembelajaran terhadap inovasi.

3.2.5. Pengaruh *organizational justice* terhadap *learning capacity* efek moderator *blue ocean leadership*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *blue ocean leadership* dapat memperkuat hubungan antara *organizational justice* terhadap *learning capacity*, yang dapat diartikan bahwa ketika *organizational justice* dapat diwujudkan dengan *blue ocean leadership* yang secara berkelanjutan dengan menciptakan budaya kepercayaan dan transparansi, memberdayakan karyawan untuk mengambil alih tanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan menumbuhkan semangat kolaborasi dan inovasi. Dengan *blue ocean leadership* ini maka akan dapat tercipta suatu pengalaman yang dapat meningkatkan *learning capacity* suatu organisasi, yang mana *learning capacity* merupakan kapasitas untuk melakukan perubahan mengacu pada kemampuan organisasi untuk terus menyelidiki praktiknya untuk meningkatkan dan memperbaruinya berdasarkan perbaikan melalui pengalaman (Sukoco et al., 2022).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa para karyawan *why generation* yang didominasi oleh karyawan kontrak dan didominasi oleh karyawan berpendidikan SMA dapat merasakan *organizational justice* dalam bekerja dengan melihat cara dan model kepemimpinan yang didapatkan ditempat kerja, para karyawan *why generation* yang memiliki karakteristik sebagai generasi yang memiliki kemampuan untuk berinovasi secara bebas dan memiliki semangat kerja tinggi untuk menambah pengalaman dan kemampuannya selalu memperhatikan gaya kepemimpinan tempat mereka bekerja, model kepemimpinan yang terlalu kaku, tidak memberikan kesempatan bekerja atau pemimpin yang otoriter akan memberikan efek negatif terhadap persepsi karyawan *why generation*

dalam bekerja sehingga semangat kerja menurun dan pada akhirnya organisasi akan mengalami *turn over*. Oleh karena itu peranan model kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan *organizational justice* dan *learning capacity* yang baik bagi perkembangan organisasi.

Kim dan Mauborgne (2014) menggambarkan BOL sebagai model kepemimpinan baru yang memodifikasi profil kepemimpinan perusahaan, gaya kepemimpinan ini mampu mengubah pekerja yang tidak loyal menjadi loyal terhadap perusahaan. Pendekatan BOL didasarkan pada tiga konsep utama: inovasi nilai, urutan strategis, dan proses yang adil (Pujianto & Larasati, 2022). Inovasi nilai melibatkan penciptaan ruang pasar baru dengan menawarkan kepada pelanggan proposisi nilai unik yang saat ini tidak tersedia di pasar (Loh et al., 2019b). Selain itu *Blue ocean leadership* dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Pujianto & Larasati, 2022). BOL menekankan pada kemenangan perusahaan yang meningkatkan kekuatan kepemimpinan dengan cepat dan dengan biaya yang lebih rendah, yang dapat diubah menjadi peningkatan efisiensi untuk layanan organisasi (Kim & Mauborgne, 2014; Loh, Yusof, & Lau, 2018). Loh Yusof, & Lau, (2018) menekankan bahwa BOL berkonsentrasi pada tindakan dan aktivitas para pemimpin yang dapat dimodifikasi dengan sedikit usaha dan waktu. Sementara itu, BOL dapat memperkuat pengambilan keputusan strategis (Wan Hanafi & Daud, 2019). Dari sudut pandang BOL, setiap pemimpin memiliki klien yang mengacu pada individu dalam manajemen organisasi, baik yang 'membeli' atau 'tidak membeli' layanan (Zi Jian et al., 2020).

Untuk memastikan kelancaran operasional organisasi, kemampuan manajemen dalam menerapkan strategi keterlibatan karyawan menjadi hal yang penting dalam sebuah organisasi (Osborne & Hammoud, 2017), terutama dalam lingkungan yang kompetitif. Dalam lingkungan yang kompetitif, para pemimpin organisasi perlu beradaptasi, lebih fleksibel dan selalu siap menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Dengan demikian, para pemimpin perlu mempraktikkan kepemimpinan yang sesuai dengan implementasi perubahan (Rabindarang et al., 2015). Dengan demikian, para pemimpin memainkan peran penting dalam mengupayakan agar manajemen dapat mempertahankan karyawan yang ada agar tetap terlibat dalam pekerjaan mereka (Aebissa et al., 2023). Para pemimpin terus mengembangkan cara-cara baru, imajinatif, dan efisien untuk melibatkan pekerja secara sehat selama periode yang sulit ini. *Blue ocean leadership* didasarkan pada serangkaian prinsip yang dirancang untuk memandu para pemimpin dalam upaya mereka menciptakan ruang pasar yang baru. Prinsip-prinsip ini mencakup: berfokus pada gambaran besar, bukan pada angka-angka; menciptakan budaya kepercayaan dan transparansi; memberdayakan karyawan untuk mengambil alih tanggung jawab atas pekerjaan mereka; dan menumbuhkan semangat kolaborasi dan inovasi (Kim & Mauborgne, 2014). Selain itu *blue ocean leadership* mampu meningkatkan strategi kepemimpinan sehingga semua karyawan tertarik untuk memajukan perusahaan mereka dengan menggunakan bakat dan energi mereka (Loh et al., 2019; Zi Jian et al., 2020).

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menjelaskan bahwa keadilan dalam sebuah organisasi terkait dengan beberapa hasil yang menguntungkan baik di tingkat individu maupun organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi keadilan di tempat kerja cenderung terlibat dalam perilaku yang lebih inovatif. Inovasi dianggap sebagai konsep kunci untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi, dan perilaku inovatif karyawan dapat menjadi sumber daya yang paling penting dalam hal ini. Agar sebuah organisasi untuk mengadopsi iklim yang inovatif, kapasitas belajar diperlukan karena informasi sangat penting untuk inovasi.

Selain itu, *blue ocean leadership* dapat memperkuat hubungan antara *organizational justice* terhadap *learning capacity*, yang dapat diartikan bahwa ketika *organizational justice* dapat diwujudkan dengan gaya kepemimpinan yang secara berkelanjutan dengan menciptakan budaya kepercayaan dan transparansi akan dapat menumbuhkan semangat kolaborasi dan inovasi. Dengan gaya kepemimpinan ini maka akan dapat tercipta suatu pengalaman yang dapat meningkatkan *learning capacity* suatu organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pertama survei yang dilakukan menggunakan survei online dengan menggunakan *software populix* di Jawa Timur, sehingga membatasi generalisasi temuan penelitian untuk konteks yang berbeda, penelitian dimasa

depan diharapkan dapat memperluas sampel dan metode survei yang dilakukan yang dikumpulkan lebih dari satu lokasi penelitian dan wilayah geografis untuk memperluas cakupan penelitian.

Kedua, penelitian ini dilakukan pada karyawan *why generation* (generasi Y), sehingga penelitian di masa depan diharapkan dapat melakukan penelitian pada karyawan ada generasi yang berbeda. Ketiga, penelitian ini terbatas pada variabel *learning capacity* sebagai efek mediasi dan efek moderasi dari variabel *blue ocean leadership* untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* secara langsung dan tidak langsung terhadap *employee innovative work behavior*, sehingga penelitian di masa depan diharapkan dapat menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi *employee innovative work behavior*, khususnya pada efek mediasi dan moderasi dalam penelitian, e.g. variabel *organizational commitment*, *Employee Empowerment*, *competitive advantage*, *organizational culture*, *Organizational Citizenship Behavior*.

Daftar Pustaka

- Aebissa, B., Dhillon, G., & Meshesha, M. (2023). The direct and indirect effect of organizational justice on employee intention to comply with information security policy: The case of Ethiopian banks. *Computers and Security*, *130*, 103248. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103248>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, *43*(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, *11*(2), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.06.001>
- 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>
- Almadana, A. V., Suharnomo, S., & Perdhana, M. S. (2022). Work engagement through social exchange mechanisms: does the role of knowledge-sharing behavior matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2022-0149>
- Almansour, Y. M., & Minai, M. S. (2012). The relationship between organizational justice components and innovative behavior in arab society. Evidence from government department in Jordan. *Middle East Journal of Scientific Research*, *12*(1), 46–51. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.1.1620>
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *12*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2019-0034>
- Carrillo, J. E., & Gaimon, C. (2004). Managing knowledge-based resource capabilities under uncertainty. *Management Science*, *50*(11), 1504–1518. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0234>
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *The Journal of Applied Psychology*, *86*, 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2001). *Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda* (pp. 119–151).
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *46*, 5777–5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A.-M. (2023). Knowledge-Based Human Resource Management, Logistics Capability, and Organizational Performance in Small

- Finnish Logistics Service Providers. *Logistics*, 7(1), 12. <https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
- Fadul, A. (2021). Does Organizational Justice Influence Employee Innovative Behavior in an Arabic Context? Evidence From the Libyan Oil Industry. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211043931>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Gozukara, I., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between Distributive Justice and Innovative Behavior: Organizational Learning Capacity as a Mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 61–75. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v6-i2/2042>
- Hernaus, T., Černe, M., & Vujčić, M. T. (2022). Leader–member innovative work behavior (in)congruence and task performance: The moderating role of work engagement. *European Management Journal*, March. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.008>
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6, 1833–8119. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p134>
- Ito, A., Sasaki, M., Yonekura, Y., & Ogata, Y. (2023). Impact of Organizational Justice and Manager's Mental Health on Staff Nurses' Affective Commitment: A Multilevel Analysis of the Work Environment of Hospital Nurses in Japan-Part II (WENS-J-II). *SSRN Electronic Journal*, 5, 100137. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4308059>
- Jakopec, A., & Sušanj, Z. (2014). Effects Of (Mis) Alignment Between Supervisory And Organizational Justice. *Drustvena Istrazivanja*, 23(4), 615–637. <https://doi.org/10.5559/di.23.4.04>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13031497>
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2017). The effects of leadership, organisational justice and commitment on employee innovative behaviours. *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance, ICMLG 2017*, 222–229.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Strategy; Expanded Edition: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Harvard business review Press. <https://doi.org/10.4018/jabim.2010010104>
- Kumar, J., & Ranjit, G. (2020). Organisational justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator? *Industrial and Commercial Training, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2020-0044>

- Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 696–710. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0434>
- Kurniawan, D. T., Kusnayain, Y. I., Aulisaina, F. I., & Hakim, M. A. R. (2021). Exploring the Existence 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>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Loh, K. L., Mohd Yusof, S., & Lau, D. H. C. (2019). Blue ocean leadership in lean sustainability. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 275–294. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2016-0029>
- Lu, L., Lin, X., & Leung, K. (2012). Goal orientation and innovative performance: The mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(SUPPL. 1), 180–197. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01018.x>
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. B. (2014). Surveying the Impact of Inferential Organizational Justice on Innovative Work Behavior. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 2(9), 1–8. <https://doi.org/10.12816/0003900>
- Montani, F., Torres, C., Ferreira, M. C., Mendonça, H., Silva, A. J., Courcy, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2021). Self-image goals, compassionate goals and innovative work behavior: The role of organizational support for innovation across countries. *Journal of Business Research*, 137(August), 588–600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.072>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Noerchoidah, N., & Harjanti, D. (2019). Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Innovative Work Behavior in Hospitality Industry. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 21(1), 21–31. <https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.21-31>
- Nurcahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 1–25.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. Van, Schippers, M. La, & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/DOI:10.1002/job.650>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Issue 5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Portney, L. G. (2020). *Foundations of Clinical Research—Applications to Evidence-Based Practice* (4th Editio). F. A. Davis Company.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4). <https://doi.org/10.3758/BF03206553>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3). <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Pujiyanto, W. E., & Larasati, A. L. (2022). Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi dengan Model Blue Ocean Leadership melalui Dimensi Spiritual. *Journal of Research and Technology*, 8(2), 179–193.
- Putu, L., Indrayani, C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2015). The Demands and Influence of Leadership on Educational Changes. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(1), 83–88. <https://doi.org/10.17576/jpen-2015-4001-11>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Rahman, M. S., Mat Daud, N., & Hassan, H. (2017). Generation “X” and “Y” knowledge sharing behaviour: The influence of motivation and intention on non-academic staff of higher learning institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(2), 325–342. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2016-0039>
- Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees’ job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 244–251. <https://doi.org/10.1539/joh.12-0192-OA>
- Salman, M., Nazar Khan, M., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490.
- Senbeto, D. L., Hon, A. H. Y., & Law, R. (2021). Organizational Cultures Determine Employee Innovation in Response to Seasonality: Regulatory Processes of Openness and Resistance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(6), 1122–1146. <https://doi.org/10.1177/10963480211011629>
- Shabbir, T., Naz, K., & Dutt Trivedi, S. (2021). Perceived Organizational Support and Employee Performance: A Moderating Role of Organizational Justice during COVID-19. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 35–44.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm?: Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092>
- Sukoco, B. M., Adna, B. E., Musthofa, Z., Nasution, R. A., & Ratmawati, D. (2022). Middle Managers’ Cognitive Styles, Capacity for Change, and Organizational Performance. *SAGE OPEN*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221081132>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Wan Hanafi, W. N., & Daud, S. (2019). Attaining sustainable organization in an era of technology

disruption through leadership and strategic decision making: Mediating role of organizational politics. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 3561–3566. <https://doi.org/10.35940/IJEAT.A2687.109119>

Zi Jian, O., Yin Yin, K., & Awang, M. (2020). The Extent of Blue Ocean Leadership, Employee Engagement and Team Performance During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 926–937. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i11/8150>