

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN ORGANISASI  
TERHADAP PERILAKU KERJA YANG INOVATIF DIMODERASI OLEH  
BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL IMELDA PADANG**

**Skripsi**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Sarjana Pada  
Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas



Diajukan Oleh :

**Edward Leonard Benbam**

**1710529002**

**PRGRAM STUDI S1 DEPARTEMEN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS ANDALAS**

**PADANG**

2022



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah menyatakan bahwa skripsi dengan judul : “ **Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dimoderasi oleh Budaya Organisasi Pada Karyawan Hotel Imelda Padang**” merupakan hasil karya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat kalimat, ide, gagasan atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain dalam skripsi ini telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan **plagiat** dalam skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh.



Padang, 27 Desember 2022

Yang Memberikan Pernyataan,

(Materai 10000)

Edward Leonard Benbam

1710529002

	No. Alumni Universitas	<b>Edward Leonard Benbam</b>	No. Alumni Fakultas
a) Tempat/Tgl Lahir: Merauke/14 April 1998 b) Nama Orang Tua: Marselino Kamerop c) Fakultas: Ekonomi dan Bisnis d) Departemen: Manajemen e) No Bp: 1710529002 f) Tanggal Lulus: 28 Oktober 2022 g) Prediket Lulus: Sangat Memuaskan h) IPK: i) Lama Studi: 5 tahun j) Alamat Orang Tua: Jalan Pembangunan			
<b>PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA YANG INOVATIF DIMODERASI OLEH BUDAYA ORGANISASI (PADA KARYAWAN HOTEL IMELDA PADANG)</b>			
<i>Skripsi oleh Edward Leonard Benbam</i> <i>Pembimbing : Hendra Lukito, SE, MM, PhD</i>			
<b>ABSTRAK</b>			
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dimoderasi oleh Budaya Organisasi pada Karyawan Hotel. Sampel penelitian ini menggunakan <i>probability sampling</i> dengan <i>sampling jenuh</i> . Pengelolaan data penelitian dilakukan untuk melihat pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen dengan program SmartPLS 3.0 Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif karyawan Hotel. Kepercayaan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif. Budaya Organisasi tidak memoderasi Keadilan Organisasi dengan Perilaku Kerja Yang Inovatif. Sedangkan Budaya Organisasi tidak memoderasi Kepercayaan Organisasi dengan Perilaku Kerja Yang Inovatif..			
<b>Kata Kunci : Keadilan Organisasi, Kepercayaan Organisasi , Perilaku Kerja Yang Inovatif, Budaya Organisasi</b>			

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal : 28 Oktober 2022

Abstrak telah di setujui oleh :

Tanda Tangan	1.	2.	3.
Nama Terang	Hendra Lukito, SE, MM, PhD	Dr Yuliharsi, SE, MBA	Velia Meidilisa, SE, MM

Mengetahui,  
Ketua Departemen Manajemen

Hendra Lukito, SE, MM, PhD  
NIP.197106242006041007

Alumnus telah mendaftar ke Fakultas/Universitas dan Mendapat Nomor Alumnus :

	Petugas Fakultas/Universitas	
No. Alumni Fakultas	Nama:	Tanda Tangan:
No Alumni Universitas	Nama:	Tanda Tangan:

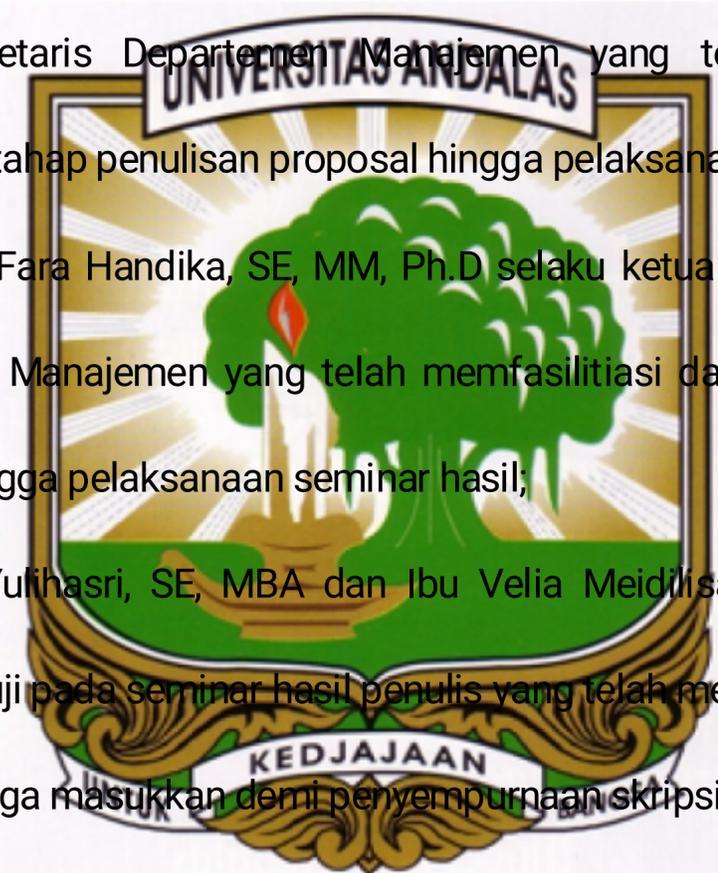


Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ **Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi Pada Karyawan Imelda Hotel Padang**” dan merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Strata satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.

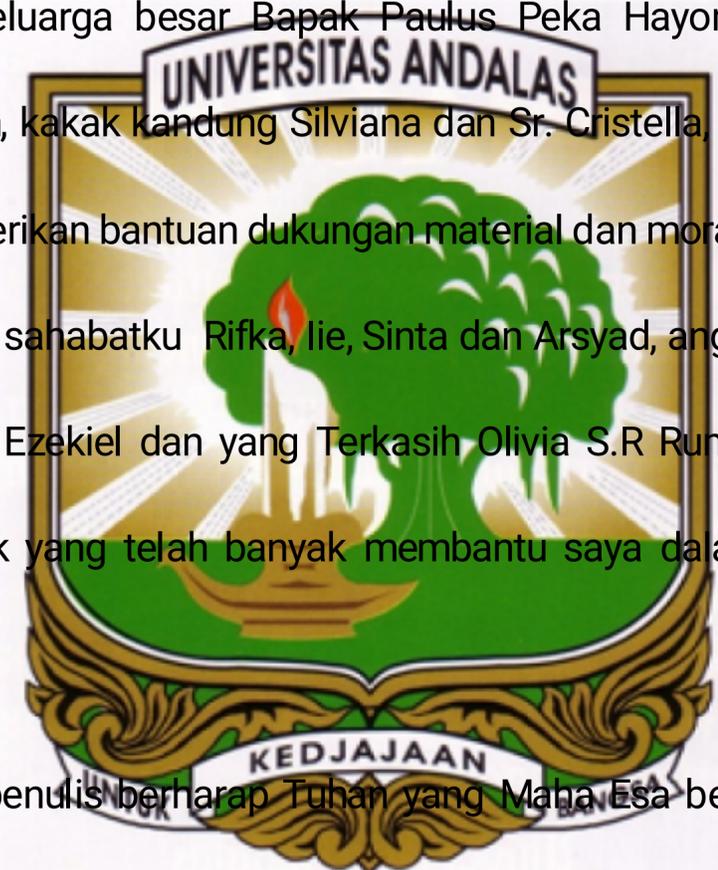
Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan serta dukungan semangat dan doa dari berbagai pihak, sehingga

penyusun skripsi ini dapat terselesaikan, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Efa Yonnedi, SE, MPPM, Ak.CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan dukungan kepada saya menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas;
2. Bapak Hendra Lukito, SE, MM, Ph.D selaku dosen pembimbing dan juga selaku ketua Departemen Manajemen, dan Bapak Syafrizal, SE, ME, PhD selaku sekretaris Departemen Manajemen yang telah memfasilitasi penulis dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan ujian Skripsi;
3. Bapak Rebi Fara Handika, SE, MM, Ph.D selaku ketua Program Studi S1 Departemen Manajemen yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil;
4. Bapak Dr. Yulhasri, SE, MBA dan Ibu Velia Meidilisa, SE, MM, selaku dosen penguji pada seminar hasil penulis yang telah memberikan kritikan, saran, dan juga masukan demi penyempurnaan skripsi ini;
5. Bapak dan Ibu dosen yang mengajar di Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, terima kasih atas seluruh ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa kuliah semoga apa yang Bapak dan Ibu berikan dibalas pahala oleh Tuhan yang Maha Esa, dan ilmu yang penulis dapatkan bisa bermanfaat;



6. Karyawan dan karyawan Biro Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas yang telah memberikan kemudahan dalam segala bentuk urusan administrasi perkuliahan penulis;
7. Ibu Desi dan Ibu Mezivrina serta seluruh karyawan Hotel Imelda Padang terima kasih telah banyak membantu dalam proses memberikan data yang dibutuhkan;
8. Orang tua dan kerabat penulis tekhusus Tanta Maria Bernadetha Kamerop, keluarga besar Bapak Paulus Peka Hayon, Mama Theresia Mone Hayon, kakak kandung Silviana dan Sr. Cristella, terima kasih yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral
9. Rekan-rekan sahabatku Rifka, Ie, Sinta dan Arsyad, angkatan Manajemen 17, saudara Ezekiel dan yang Terkasih Olivia S.R Rumatray S.Kep serta semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini;



Akhir kata, penulis berharap Tuhan yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi. Penulis terbuka terhadap saran dan kritik demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, dan literatur Manajemen.

Padang, 17 November  
2022

Edward Leonard Benbam

Penulis



## DAFTAR ISI

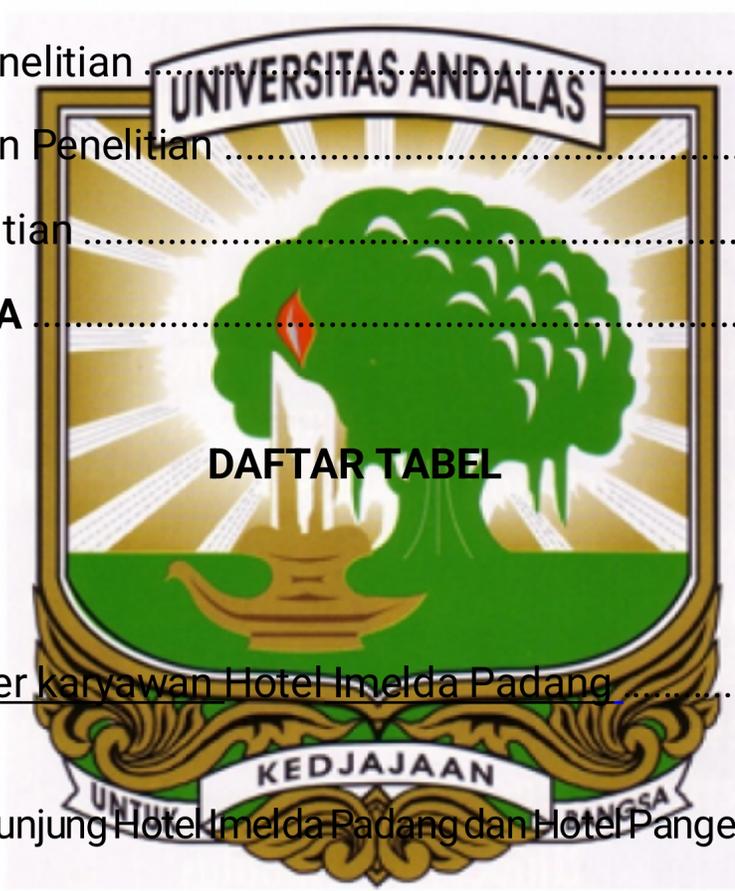
<b>LEMBAR COVER</b> .....	i
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR ABSTRAK</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	10
1.6 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN LITERATUR</b> .....	12
2.1 Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	12
2.1.1 Pengertian Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	12
2.1.2 Karakteristik Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	13
2.1.3 Indikator Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	14
2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Yang Inovatif	15
2.2 Keadilan Organisasi .....	17
2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi .....	17
2.2.2 Dimensi Keadilan Organisasi .....	18
2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi .....	19
2.3 Budaya Organisasi .....	21

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	21
2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	21
2.3.3 Indikator Budaya Organisasi .....	23
2.4 Kepercayaan Organisasi .....	24
2.4.1 Pengertian Kepercayaan Organisasi .....	24
2.4.2 Karakteristik Kepercayaan Organisasi .....	25
2.4.3 Indikator Kepercayaan Organisasi .....	26
2.4.4 Dimensi Kepercayaan Organisasi .....	27
2.5 Penelitian Terdahulu .....	28
2.6 Pengembangan Hipotesis .....	31
2.6.1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	31
2.6.2 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	32
2.6.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara Keadilan Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	34
2.6.4 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara Kepercayaan Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	35
2.7 Kerangka Konseptual .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>38</b>
3.1 Desain Penelitian .....	38
3.2 Populasi dan Sampel .....	38
3.2.1 Populasi .....	38
3.2.2 Sampel .....	39
3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	40
3.3.1 Sumber Data .....	40
3.3.2 Metode Pengumpulan Data .....	40
3.4 Variabel dan Pengukuran .....	41
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	43



3.6 Teknik Analisis Data .....	45
3.7 Uji Instrumen Penelitian .....	45
3.7.1 Pengujian Metode SEM pada SmartPLS .....	45
3.7.2 Uji Validitas .....	46
3.7.3 Uji Reabilitas .....	47
3.7.4 Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	47
3.7.5 Uji Hipotesis .....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Penelitian .....	49
4.2 Karakteristik Responden .....	50
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	51
Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini: .....	51
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen .....	51
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Posisi Sekarang .....	52
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	53
4.3 Analisis Deskriptif Penelitian .....	53
4.3.1 Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi .....	54
4.3.2 Deskriptif Variabel Kepercayaan Organisasi .....	55
4.3.3 Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	56
4.3.4 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	57
4.4 Pengujian Data .....	59
4.5 Uji Validitas .....	59
4.5.1 Uji Reliabilitas .....	69
4.5.2 Uji Hipotesis .....	71
4.6 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis .....	72

4.6.1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	73
4.6.2 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	74
4.6.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara Keadilan Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif .....	75
4.6.4 Budaya Organisasi Memoderasi Antara Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	76
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>78</b>
5.1 Kesimpulan .....	78
5.2 Implikasi Penelitian .....	79
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	81
5.4 Saran Penelitian .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>83</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	
Tabel 1.1 Turn Over karyawan Hotel Imelda Padang .....	10
Tabel 1.2 Data Pengunjung Hotel Imelda Padang dan Hotel Pangeran Beach .....	11
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1 Rekapitulasi Karyawan .....	41
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	46
Tabel 4.1 Hasil Analisis Pengembalian Kuesioner .....	49



Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin...	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia...	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen ...	52
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Diposisi Sekarang ...	52
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan...	53
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi ...	54
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Kepercayaan Organisasi ...	55
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif...	56
Tabel 4.10 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi...	58
Tabel 4.11 Hasil Outer Loading Model Awal ...	62
Tabel 4.12 Fornel-Larcker Criteria tes validasi pertama...	64
Tabel 4.13 Hasil Outer Loading Tes kedua ...	66
Tabel 4.14 Average Variance Ectracted (AVE)...	67
Tabel 4.15 Nilai Cross Loading...	68
Tabel 4.16 Fornell-Larcker Criteria tes validasi kedua ...	69



Tabel 4.17 Nilai Cronbach's dan Composite

Reliability... .. 70

Tabel 4.18 Nilai

R-Square... ..  
... 71

Tabel 4.18 Hasil

Bootsrapping... ..  
... 72

Tabel 4.19 Hasil

Hipotesis... ..  
... 74



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Model awal antar konstruk output SmartPLS ... ..

Gambar 4.2 Hasil Outer Loading SmartPLS 3.0 Setelah Pengujian Ulang ..

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Penelitian.....

Lampiran 2 Kuesioner  
Penelitian.....

Lampiran 3 Tabulasi Data  
Kuesioner.....

Lampiran 4 Hasil Pengolahan  
Data.....

Lampiran 5 Analisis Deskriptif  
Variabel.....



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Bisnis yang semakin ketat dan kompetitif membawa perusahaan menuju perubahan yang dinamis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menghadapi persaingan ini, banyak hal yang harus dicapai, sebagai faktor pendukung, antara lain perilaku kerja inovatif yang dapat dimiliki setiap karyawan, agar dapat memiliki ide-ide yang dapat mendorong perkembangan perusahaan, inovasi juga telah menjadi sumber utama yang berkelanjutan sebagai upaya untuk kelangsungan hidup organisasi, hal ini yang dapat menyebabkan organisasi sangat tertarik untuk menyelidiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif.



Sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan menjadi pelaku utama dalam menggerakkan tata laksana perusahaan dan merupakan faktor kunci memegang peranan untuk mencapai tujuan bersama (Sari, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Hutagalung dan Wibawa, 2017) persaingan dalam

dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat sehingga perusahaan harus memiliki keunggulan dan kemampuan daya saing, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Menurut Smith, (2018) Dalam lingkungan bisnis yang cukup dinamis saat ini, inovasi menjadi perhatian dari kalangan akademis dan industri karena pengaruhnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Peran penting perilaku kerja yang inovatif terhadap pembangunan yang berkelanjutan organisasi juga diakui secara luas (M. Singh dan Sarkar, 2019). Sejak perilaku kerja yang inovatif menjadi faktor utama bagi organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif (Jada, et al., 2019). Perilaku kerja yang inovatif sebagai perilaku yang dapat mengarahkan pada inisiasi dan aplikasi (dalam suatu peran kerja, kelompok atau organisasi) baru dan memanfaatkan ide, proses atau prosedur. Perilaku kerja yang inovatif individu di tempat kerja mengacu pada penciptaan yang disengaja, pengenalan dan penerapan ide-ide baru untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasional (Bos Nehles et al., 2017). Organisasi selalu menumbuhkan dan mengembangkan perilaku kerja inovatif karyawan demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Afsar dan Badir, 2017).



Organisasi harus memiliki inovasi agar mampu bersaing dan dapat mencapai tujuan organisasional (Afrianty dan Veenendaal, 2017).

Pengukuran perilaku kerja inovatif harus terlebih dahulu memahami visi dan misi, serta strategi organisasi yang melibatkan alur kerja organisasi dari mana berbagai faktor keberhasilan dapat ditentukan, kemudian manajemen merencanakan, menetapkan target, dan menyesuaikan tujuan perusahaan untuk kebutuhan mereka yang akan terus meningkat di masa depan. Keberhasilan perilaku kerja inovatif yang inovatif dipengaruhi oleh banyak faktor, yang tentunya erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mampu menggerakkan faktor-faktor pendukung agar tujuan perusahaan tercapai. Diantaranya faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif adalah keadilan organisasi yang menempati posisi penting (Buech et al., 2010).



Menurut Moorhead (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Keadilan organisasi mengindikasikan anggapan positif yang dipegang oleh karyawan terhadap keadilan organisasi dalam berbagai praktik dan proses organisasi (Pashkina dan Plakhotnik, 2018). Teori ini berisi

tentang keadilan dalam perusahaan mendorong karyawan untuk berperilaku yang inovatif di tempat kerja (Bani-Melhem et al., 2018). Hubungan yang setara antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif (Khaola dan Coldwell, 2019).

Menurut Salsadhanha, Supartha, dan Riana, (2019) Keadilan organisasi merupakan sejauh mana karyawan organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subjektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja (Ihsan dkk, 2019). Keadilan organisasi adalah hasil persepsi Para karyawan mengharapkan diperlakukan sama dan adil oleh manajemen (Mada et al., 2017). Keadilan organisasional dalam penelitian ini merupakan persepsi seorang karyawan yang dirasakan terkait organisasi yang mampu memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan (Suardani dan Supartha, 2018). Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan sebuah persepsi yang dimiliki seseorang tentang kebijakan, perlakuan organisasi terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan, Keadilan organisasi juga menjadi tolak ukur sikap karyawan baik positif dan negatif melalui rasa keadilan rasa ada pada suatu perusahaan dan



organisasi Keadilan organisasi suatu hal yang semakin utama didalam perusahaan. Keadilan organisasi menjadi tolak ukur sikap karyawan baik positif dan negatif melalui rasa keadilan rasa ada pada suatu perusahaan dan organisasi.

Budaya organisasi mendukung inovasi dalam pertumbuhan perilaku kerja yang inovatif karyawan (Eskiler et al., 2016). Menurut Wibowo (2016) Budaya organisasi adalah budaya yang diterapkan pada lingkup suatu organisasi tertentu yang mencerminkan persepsi umum dari seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda, karna dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota organisasi tersebut (Armawan dan Suana, 2019). Budaya organisasi memberikan pemahaman tentang perilaku manusia serta penggunaan sumber daya manusia yang tepat. Budaya organisasi menjadi kepercayaan setiap orang sebagai pembeda dengan individu dan kelompok lain.



Kemudian selanjutnya faktor yang mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif adalah kepercayaan organisasi. Kepercayaan organisasi adalah faktor kunci dalam hubungan sosial ekonomi oleh salah satu faktor yang paling menentukan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Mackenzie, 2010). Menurut Setyawan (2018) Kepercayaan

karyawan kepada perusahaan dapat membantu perusahaan meraih profit yang diinginkan karena produktivitas organisasi ditentukan oleh usaha dan keterikan karyawan pada pekerjaan. Selain itu menurut Mu'iz dan Muchsinati (2017) menemukan bahwa praktek manajemen sumber daya manusia (selektif staf, promosi praktis, kemandirian kerja, keadilan reward, pelatihan berkesinambungan, keikutsertaan dalam membuat keputusan, komunikasi dan penilaian perkembangan dan gaya kepemimpinan) mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan. Jafri, (2012) menyatakan kepercayaan organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif terhadap karyawan secara signifikan. Dalam hal ini kepercayaan organisasi dijadikan sebagai variabel moderasi yang artinya sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah antara keadilan organisasi dan budaya organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif.

Pada saat ini Hotel sebagai salah satu industri jasa yang menyediakan jasa penginapan yang mengalami perkembangan yang sangat pesat dari tahun ke tahun sehingga persaingan yang timbul dalam industri ini tidak dapat dihindari. Banyak pihak menyadari bahwa untuk tetap unggul dalam bersaing setiap industri dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana yang dapat

mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui adanya perilaku kerja yang inovatif dan keadilan organisasi.

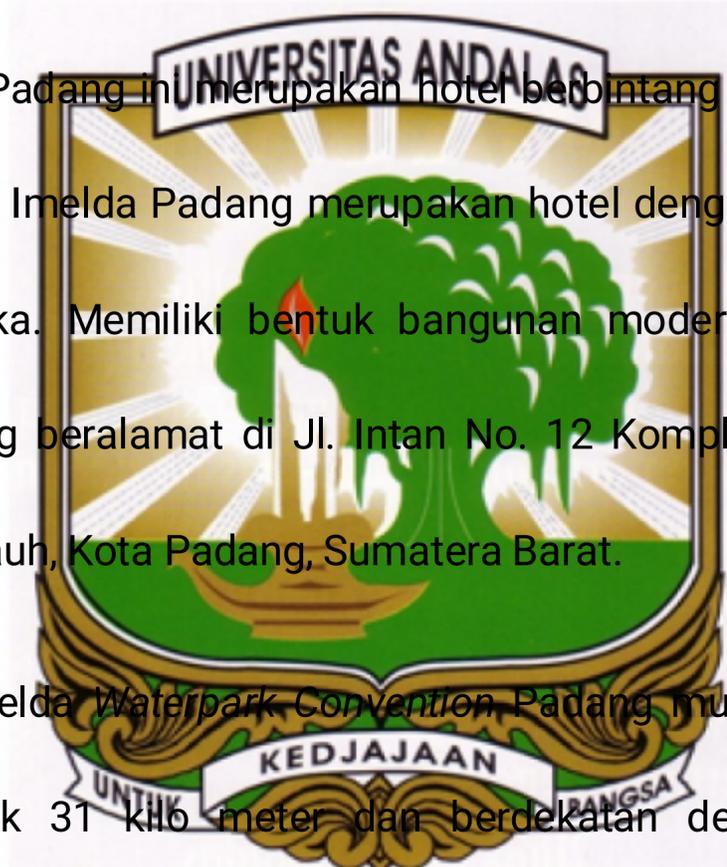
**Tabel 1.**  
**Turn Over karyawan Hotel Imelda 1**

No.	Departemen	Masuk	Keluar
1.	HRD	2	1
2.	Accounting	4	2
3.	FBS	3	1
4.	Front Office	2	1
5.	HK	10	4
6.	FB	5	4
7.	Marketing	6	5
8.	WP	5	3
9.	Enggining	3	1
10.	FO	2	1
11.	Security	2	2

Sumber: Human Resources Hotel Imelda Padang, (2022)

Kota Padang merupakan salah satu destinasi wisata yang paling banyak dikunjungi wisatawan. Kegiatan pariwisata tersebut didukung oleh berbagai fasilitas, salah satunya adalah tempat tinggal sementara. Setiap hotel memiliki inovasi uniknya sendiri untuk mengembangkan citra positif dan kepercayaan pengunjung terhadap kualitas hotel.

Kualitas menjadi hal utama yang diperhatikan oleh pengunjung, karena menyangkut kenyamanan tamu selama berada di sebuah hotel. Oleh karena itu, banyak hotel terus meningkatkan perilaku inovatif karyawannya dalam rangka meningkatkan kualitas sehingga hotel memiliki nilai tambah dan citra yang baik. Penelitian ini mengambil objek pada sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan penginapan, hiburan, dan lainnya (perhotelan) di Kota Padang yaitu Imelda Hotel Padang ini merupakan hotel berbintang 4 (empat) di kota Padang. Hotel Imelda Padang merupakan hotel dengan rating tertinggi pada Traveloka. Memiliki bentuk bangunan modern dengan desain minimalis yang beralamat di Jl. Intan No. 12 Komplek Lik Ulu Gadut, Kecamatan Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat.



Hotel Imelda Waterpark Convention Padang mudah diakses atau hanya berjarak 31 kilo meter dan berdekatan dengan Universitas Andalas serta berdekatan dengan Pabrik Semen Padang Indarung Kota Padang. Memiliki beberapa fasilitas rekreasi seperti seluncur air (*waterpark*), kolam renang (*swimming pool*), kebun binatang mini (*mini zoo*), taman buah, dan arena berkuda. Selain itu juga terdapat tempat olahraga seperti *health club* yang didalamnya menyediakan pusat kebugaran (*fitness center*), perpustakaan (*library*), permainan biliar (*pool*

game), tenis meja (*table tennis*), dan area berlari (*running area*). Lokasi ini menjadikan Hotel Imelda Padang sebagai hotel pilihan bagi para wisatawan yang berkunjung ke kota Padang dan juga dengan desain minimalis serta modern membuat hotel ini memiliki citra yang positif, hal tersebut merupakan bentuk inovasi yang telah ditunjukkan oleh Hotel Imelda Padang pada Pengunjung.

**UNIVERSITAS ANDALAS**  
*Tabel 1. 2*  
**Data Pengunjung Hotel Imelda Padang dan Hotel Pangeran Beach Tahun 2019 - 2021**

No.	Tahun	Pengunjung Hotel Imelda	Persentase Kenaikan	Pengunjung Hotel Pangeran	Persentasi Kenaikan
1.	2019	28.879	-	49.126	-
2.	2020	14.820	48	32.546	34
3.	2021	17.888	20	43.981	35

Sumber : Human Resources Hotel Imelda Padang, (2022)

Pada tabel diatas dapat kita lihat bahwa pada tahun 2019 pengunjung pada hotel Imelda yaitu sebanyak 28,879 pengunjung, ditahun 2020 adanya pengunjung pada hotel Imelda yaitu sebanyak 14,820 dengan persentase pengunjung 48% sedangkan pada hotel

Pangeran pada tahun 2020 sebanyak 32.546 dengan persentase 34% dan ditahun 2021 data pengunjung pada hotel Imelda yaitu sebanyak 17,888 pengunjung dengan persentase 20%, sedangkan pada hotel Pangeran data pengunjung hotel sebanyak 43.981pengunjung dengan persentase 35%. Pada tahun 2021 data pengunjung tahun 2020 dari bulan Mei- Juni tidak adanya pengunjung dikarenakan Hotel tutup akibat covid-19. Dari tabel tersebut dapat kita lihat bahwa adanya penurunan pengunjung dari tahun ke tahun pada Hotel Imelda Padang.

Dari kondisi yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui lebih jelas mengenai pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif dimoderasi oleh kepercayaan organisasi pada Hotel Imelda Padang. Bertitik tolak dari hal tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul:

**“ Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi Pada Hotel Imelda Padang” .**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diatas, maka diambil perumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang?
3. Bagaimanakah Budaya organisasi memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap Perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang?
4. Bagaimanakah Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif hotel imelda padang
2. Untuk mengetahui pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang

3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang

4. Untuk mengetahui Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif Hotel Imelda Padang.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan praktis.

##### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan wawasan dan pengetahuan yang diperoleh dibangku perkuliahan terutama pengetahuan dibidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia



##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam bentuk sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini diwilayah Kota Padang khususnya dibidang perhotelan, penelitian ini memilih Hotel Imelda Padang sebagai studi yang ada pada Hotel Imelda Padang yang mempunyai karyawan sebanyak 89 orang. Penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Dari Keadilan Organisasi Dan kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi.



### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh pemahaman penelitian ini maka penulis menyajikan gambar secara garis besar masing masing bab yang terdiri dari lima bab, yaitu:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang kerangka penelitian yang berhubungan dengan konsep Keadilan Organisasi, Kepercayaan Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif Dan Budaya Organisasi.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri atas rancangan penelitian, tempat penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional serta instrumen penelitian dan analisis data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari uraian mengenai gambaran umum perusahaan, hasil yang diteliti dan analisis.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi penelitian dan saran yang dianggap perlu.



## BAB II

### Tinjauan Literatur

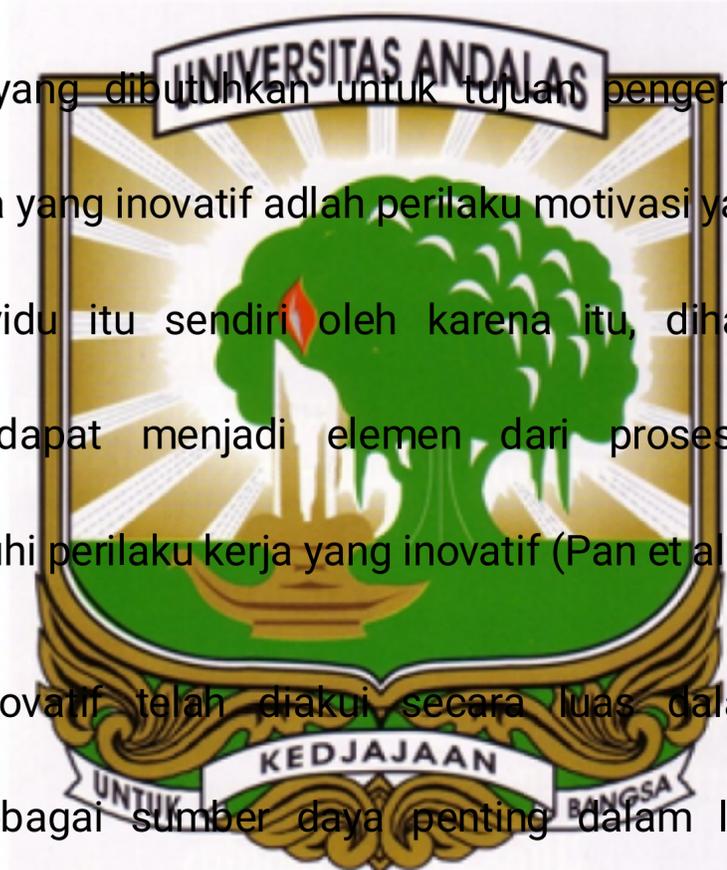
#### 2.1 Perilaku Kerja Yang Inovatif

##### 2.1.1 Pengertian Perilaku Kerja Yang Inovatif

Setiap perusahaan selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan perilaku kerja yang inovatif yang maksimal. Perilaku kerja yang inovatif bagi suatu perusahaan sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan. Inovasi didefinisikan sebagai suatu proses dimana nilai ekonomi atau sosial diekstraksi dari pengetahuan yang terjadi melalui penciptaan, difusi dan transformasi pengetahuan yang menghasilkan untuk suatu produk atau proses baru yang ditingkatkan secara signifikan dan kemudian digunakan oleh masyarakat (Bos-Nehleset al., 2017). Perilaku kerja yang inovatif 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 yang inovatif (Pan et al., 2018).

Perilaku kerja yang inovatif didefinisikan sebagai bentuk perilaku yang bertujuan mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide,

proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi (Wardhani dan Gulo, 2017). Sedangkan menurut Jong dan Hartog (2019) inovasi adalah pemberian nilai tambahan terhadap suatu produk, layanan, atau proses. Menurut Messman dan Mulder (2012) mengatakan perilaku kerja yang inovatif adalah jumlah dari aktivitas kerja dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. Perilaku kerja yang inovatif 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 yang inovatif (Pan et al., 2018).



Perilaku inovatif telah diakui secara luas dalam literatur dan dianggap sebagai sumber daya penting dalam lingkungan bisnis kontemporer. misalnya, perilaku inovatif memungkinkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi karena memungkinkan mereka mencapai keunggulan kompetitif (Akram, Lei, Heider, dan Hussain, 2020). Bagi organisasi untuk mendorong mereka perilaku inovatif, mereka harus sering mengandalkan kemampuan inovasi karyawan individu (Castro & Guimaraes, 2020). Perilaku inovatif karyawan juga

dikategorikan sebagai perilaku menyimpang positif, karena perilaku tersebut memungkinkan individu untuk menyimpang dari norma yang ada dan menantang status quo (kreativitas) (Wang, Liu, & Zhu, 2018). Selain itu perilaku inovatif dalam layanan kontribusi pada peningkatan kualitas layanan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka (Li & Hsu, 2016).

### 2.1.2 Karakteristik Perilaku Kerja Yang Inovatif

George dan Zhou (2001) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru,
2. Menghasilkan ide-ide kreatif,
3. memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain,
4. Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru
5. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide-ide baru tersebut dan
6. Kreatif.



### 2.1.3 Indikator Perilaku Kerja Yang Inovatif

Proses inovasi diawali adanya masalah yang perlu dipecahkan yang menjadi dasar penciptaan ide-ide baru karyawan (Lee et al., 2019). Ada empat Indikator perilaku kerja yang inovatif menurut Jong dan Hartog (2010) yaitu:

#### 1. *Idea exploration*

(karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah)

#### 2. *Idea generation*

(karyawan mampu mengembangkan ide inovasi dengan menciptakan dan menyarankan ide untuk proses baru)



#### 3. *Idea champion*

(karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya)

#### 4. *Idea implementation*

(karyawan mempunyai keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut kedalam proses kerja yang biasa dilakukan).

#### 2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Yang

##### Inovatif

Terdapat faktor-faktor yang dapat diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku kerja yang inovatif karyawan.

Nijenhuis-Rosien et al., (2019) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal, hal tersebut dapat dijelaskan yaitu:

##### 1. Faktor eksternal

###### a. *Competitive prresure.*

Semakin tinggi tekanannya untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.

###### b. *Social political pressures.*

Organisasi memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapatkan dukungan. S4ehingga pemimpin dan karyawan harus muncul perilaku kerja yang inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.



## 2. Faktor internal

### a. Interaksi dengan pimpinan

Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati antara karyawan dengan atasan maupun organisasi

### b. Interaksi dengan grup rekan kerja

Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan *ide generation* di dalam sebuah grup rekan kerja. Dan hal ini memudahkan perilaku kerja untuk berkembang.



Dapat menguraikan bahwa perilaku kerja yang inovatif dimulai dengan identifikasi karyawan terhadap masalah berbasis pekerjaan; berlanjut dengan pengembangan ide dan solusi baru untuk masalah, dan akhirnya dapat mengembangkan dukungan untuk mengembangkan ide dan solusi baru, sehingga menjadi tertanam dalam organisasi.

## 2.2 Keadilan Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut Vardhani (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi individu atas rasa adil ditempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi Para karyawan mengharapkan diperlakukan sama dan adil oleh manajemen (Mada et al., 2017). Sedangkan pada hakikatnya organisasi adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya (Busro, 2018). Menurut Moorhead (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan sehubungan dengan pengambilan keputusan. Keadilan organisasi yang baik dapat menjadikan karyawan lebih profesional dalam bekerja sehingga akan timbul sikap positif terhadap pekerjaan sehingga akan memicu tumbuhnya perilaku kerja yang inovatif pada karyawan (Taime dan Zona, 2020).

Menurut Busro (2018) pada hakikatnya keadilan organisasi adalah memperlakukan seseorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. Aspek yang menjadi hak setiap orang adalah diakui dan

diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, yang sama derajatnya yang sama hak dan kewajibannya, tanpa membedakan suku, ras, keturunan dan agama keadilan organisasi sangat terkait dengan posisi, peran, fungsi, jabatan, struktural, tingkat pendidikan, curhan pikiran, tenaga, waktu dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Selaras dengan pendapat Pekurinen et al., (2017) keadilan diakui sebagai tindakan atau keputusan yang dipahami benar secara moral atas dasar etika, agama, keadilan, kesetaraan, atau hukum. Ini adalah area perhatian utama bagi organisasi dan karyawan (Swalhi et al., 2017). Input disini mengacu pada waktu dan usaha dan output mengacu pada penghargaan, seperti promosi, gaji, pengakuan, peralatan, atau sumber daya terkait pekerjaan lainnya yang membantu karyawan dalam tugas pekerjaan atau mempertahankan kesejahteraan secara keseluruhan (Ghosh et al., 2017).



### **2.2.2 Dimensi Keadilan Organisasi**

Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan rasio dari input (usaha) terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan yang lain. Colquitt (2013) berpendapat ada tiga dimensi dari keadilan organisasi yaitu:

### 1. Keadilan distributif

(distributive justice), merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan dalam jumlah ataupun alokasi imbalan yang mereka dapatkan bila dibandingkan dengan apa yang telah mereka keluarkan ataupun dibandingkan dengan karyawan lain.

### 2. Keadilan prosedural

(procedural justice), merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan distribusi imbalan dan keputusan-keputusan yang ia dapatkan.

### 3. Keadilan interaksional

(interaksional justice), merupakan nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lainnya dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja.

Berdasarkan uraian ringkasan beberapa ungkapan teori dari beberapa ahli yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan sebuah kondisi dari tingkat kewajaran yang diterima oleh karyawan dalam pengambilan keputusan dengan dipertimbangkan secara keseluruhan. Dan juga



keadilan organisasi merupakan salah satu faktor utama kunci terkait dengan keberhasilannya setiap organisasi,

### 2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut Rejeki (2015) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Karakteristik tugas.

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di suatu perusahaan.



2. Tingkat kepercayaan bawahan.

Serjauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan(peran dan kepemimpinan) didalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasan akan meningkastkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

### 3. Frekuensi *feedback*.

Semakin sering *feedback* yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di suatu perusahaan.

### 4. Kinerja manajerial.

Sejauh mana peraturan yang terdapat ditempat kerja dapat diterapkan dengan secara fair dan konsisten serta dapat menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

### 5. Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dapat dianut dalam organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada suatu perusahaan.

## 2.3 Budaya Organisasi

### 2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau

dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan bagian dari organisasi (Novziransyah, 2017). Budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudayakan dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan terwujud sebagai kerja atau bekerja melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat penting dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan (Jumrin, 2019). Budaya organisasi adalah kekuatan dinamis dalam organisasi yang berputar, menarik, dan interaktif dan dibentuk oleh gerakan dan perilaku karyawan serta sikap (Sancoko, 2019).



### 2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) mengenai tujuh karakteristik yang dapat mewakili intisari dari budaya organisasi, hal tersebut dapat dijelaskan yaitu:

#### 1. inovasi dan pengambilan resiko.

Tingkat sejauh mana karyawan dapat memberikan inovasi dan sikapnya dalam mengambil resiko.

#### 2. Memperhatikan detail.

Tingkat sejauh mana karyawan dapat memperhatikan detail dan melakukan analisis.

#### 3. Orientasi pada hasil.

Tingkat manajemen yang memberikan penekanan pada hasil dan bukan pada teknik serta proses yang digunakan dalam mencapai sebuah hasil.

#### 4. Orientasi pada orang.

Tingkat pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen dengan memperhatikan efek dari hasil terhadap orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi.



5. Orientasi pada tim.

Tingkat pengorganisasian aktifitas kerja dalam tim lebih diutamakan dari pada per-individu.

6. Keagresifan.

Tingkat sejauh mana karyawan berperilaku kompetitif dan tidak santai dalam bekerja.

7. Stabilitas.

Tingkat aktifitas organisasi yang memberikan penekanan pada mempertahankan kedudukan disamping pertumbuhan organisasi.

**2.3.3 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Rammadani (2018) Budaya organisasi terdiri dari

lima, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Inovasi memprhitungkan resiko
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota
4. Agresif dalam bekerja



## 5. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Sesuai dengan uraian ringkas beberapa ungkapan teori dari beberapa ahli yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan norma, asumsi, kebiasaan organisasi, nilai-nilai dan sebagainya yang terdapat dalam budaya organisasi yang dapat dikembangkan dan diterapkan dari pemimpin sampai bawahan untuk dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan norma perilaku dalam melayani dan mencapai tujuan organisasi.

### 2.4 Kepercayaan Organisasi

#### 2.4.1 Pengertian Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan berasal dari kata percaya yang dalam bahasa Inggris diistilahkan dengan kata *trust* artinya mengakui atau meyakini kebenaran, jadi kepercayaan adalah keinginan individu untuk bersandar kepada individu lain yang kita yakini. Kepercayaan adalah perasaan manusia yang diperkuat dan ditingkatkan oleh pertimbangan dan komitmen bersama, dan merupakan konsep yang didasari pada ketulusan dan integritas dalam perasaan paling umum (Gulbahar, 2017). Sedangkan menurut Duane dan O' Reilly (2017) mengartikan kepercayaan bahwa satu pihak dalam suatu hubungan



ada yang membatasi hubungan sehingga pihak yang lain tidak akan mengeksploitasi kelemahannya. Menurut Sahoo dan Sahoo (2019) Studi telah dilakukan dimana kepercayaan organisasi dianggap sebagai mediator (seperti antara keadilan organisasi dan hubungan karyawan, konflik organisasi dan hubungan karyawan).

Sedangkan menurut Altutas dan Baykal (2010) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi adalah keyakinan dari individu atau kelompok secara keseluruhan bahwa organisasi akan melakukan segala untuk bertindak untuk sesuai dengan itikad baik untuk bertindak sesuai dengan komitmen, bahwa kejujuran dalam hubungan akan memastikan konsekuensi dari komitmen dan bahwa orang-orang yang terlibat tidak akan berusaha untuk mengambil keuntungan dari orang lain bahkan jika memiliki kesempatan. Kepercayaan intra organisasi yaitu kepercayaan karyawan pada



organisasi tempat bekerja, karyawan mencangkup semua anggota organisasi yang dipekerjakan oleh organisasi, terlepas dari peran atau, posisi hierarkis mereka (Wiebel et al., 2015). Lebih lanjut menyoroti pentingnya praktik kontekstualisasi untuk mereproduksi kepercayaan aktif yang sudah dikenal dan mengonseptualisasikan sebagai pemberi kepercayaan yang sedang berlangsung (kembali

kreasi konteks yang relevan (Grimpe, 2019). Terkait Kasten, (2018) mengusulkan bahwa pemeliharaan kepercayaan berbasis identifikasi membutuhkan perilaku kepercayaan berkelanjutan yang menegaskan kembali landasan sosio-emosional dari hubungan tersebut.

Dari penejelasan definisi dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan kepercayaan merupakan suatu tingkat keyakinan, kunci dalam hubungan sosial dan ekonomi, serta adanya timbal balik tindakan dari pihak satu ke pihak lain, perasaan seseorang karyawan yang memiliki keyakinan organisasi akan melakukan tidnakan atau memberikan sesuatu yang menguntungkan atau setidaknya tidak memberikan dampak yang dapat mmerugikan dirinya.



#### **2.4.2 Karakteristik Kepercayaan Organisasi**

Muhl (2014) menerangkan bahwa dalam membangun sebuah kercayaan terdapat karakteristik yang serupa dalam setiap individu. Karakteristik pembangunan sebuah kepercayaan yang dilakukan oleh individu dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepercayaan selalu membutuhkan kesadaran individu mengenai resiko dan segala bentuk ketidakpastian yang timbul sebagai dampak dari keputusan yang telah ditetapkan.

2. Pihak pemberi kepercayaan membutuhkan kepercayaan ketika pemberi kepercayaan tidak memiliki informasi yang pasti mengenai pembangunan ataupun kebijakan dimasa akan datang, sehingga pihak pemberi kepercayaan membutuhkan individu yang memiliki informasi yang lebih pasti dan kompeten untuk didapat diberi kepercayaan.

3. Percaya merupakan sebuah tindakan yang melibatkan transfer sumber daya, berupa sumber daya fisik, finansial dan pengetahuan dari pihak pemberi kepercayaan (*trustor*) kepada pihak yang dipercaya (*trustee*) tanpa adanya komitmen yang diberikan dari pihak *trustee*.

#### 2.4.3 Indikator Kepercayaan Organisasi

Menurut Sahoo dan Sahoo (2019) Studi telah dilakukan dimana kepercayaan organisasi dianggap sebagai mediator (seperti antara keadilan organisasi dan hubungan karyawan, konflik organisasi dan hubungan karyawan. Indikator kepercayaan organisasi menurut Robins dan Judge, (2013), hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. integritas: kejujuran dan bersikap sebenarnya.



2. Kemampuan: pengetahuan dan keterampilan teknis dan antar pribadi
3. Konsistensi: andal, dapat diramalkan dan dipertimbangan yang baik dalam menangani situasi
4. Kesetiaan: kesediaan melindungi dan menyelamatkan muka seseorang.
5. Keterbukaan: kesediaan berbagi gagasan dan informasi dengan bebas.

#### 2.4.4 Dimensi Kepercayaan Organisasi

Menurut Shao (2018) terdapat lima dimensi utama yang membentuk konsep kepercayaan, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Integritas.

Merupakan keyakinan bahwa seseorang individu atau organisasi akan melakukan apa yang telah dijanjikan untuk dilakukan dan akan bertindak tanpa kontradiksi

2. Kompetensi.



Yaitu mengacu pada kualifikasi individu, berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu

### 3. Konsistensi.

Memiliki arti bahwa seorang dapat diandalkan, memiliki kemampuan memprediksi dan mengatasi setiap persoalan.

### 4. Loyalitas.

Yaitu kesetiaan individu terhadap organisasi yang dimiliki dan memiliki keinginan kuat untuk melindungi dan menjaga satu sama lain dalam organisasi



### 5. Keterbukaan.

Berarti bahwa individu dan organisasi saling berbagi gagasan dan informasi dengan bebas tanpa ada yang disembunyikan

Beberapa dimensi kepercayaan organisasi di atas dapat mencerminkan perilaku yang dimunculkan dari keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dalam organisasi.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam meninjau metode penelitian sebelumnya yang memiliki karakteristik sejenis, untuk mengembangkan teori dan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian yang dilakukan, berikut beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:



**Tabel 2. 1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Tastan., et al (2015)	Pemeriksaan hubungan antara pertukaran pemimpin anggota dan perilaku kerja inovatif dengan peran moderator kepercayaan pada: sebuah studi dalam konteks Turki	 1. Kepercayaan organisasi 2. Perilaku kerja yang inovatif	Kepercayaan Organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
2.	Pratama dan Septiani (2020)	Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar	Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial keadilan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam penelitian ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional
3.	Supriatna (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan	Keadilan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi	Hasil menunjukkan keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan,Kepercayaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa.

4.	Ming Chuan Yu., et al (2018)	Studi Empiris Kepercayaan Organisasi, Hubungan Karyawan Organisasi Dan Perilaku Kerja Inovatif Dari Perspektif Terintegrasi Pertukaran Sosial Berkelanjutan Organisasi	1. Kepercayaan Organisasi 2. Perilaku Kerja Inovatif	Kepercayaan Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif
5.	Woocheol Kim dan Park (2017)	Meneliti Hubungan Struktural Antara Keterlibatan Kerja, Keadilan Prosedural Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif Pengetahuan Untuk Organisasi Yang Berkelanjutan	1. keadilan organisasi 2. perilaku kerja inovatif	Keadilan Organisasional Terbukti Secara Statistik Memiliki Hubungan Yang Positif Dan Signifikan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif
6.	Putri dan Zona (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Komitmen Karyawan Terhadap Perubahan Di Grand Inna Padang Hotel Dengan Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Moderasi	Variabel Moderasi	Adanya Pengaruh Positif Dan Organisasional Antara Kepemimpinan Transformasional Pada Komitmen Terhadap Perubahan.
<b>No.</b>	<b>Penulis</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Yang Digunakan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
7.	Winasis, dan Samsyiah (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Siegwark Indonesia	Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja, Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasipada PT. Siegwark Indonesia Di Surabaya Budaya Organisasi (X1), Keadilan Organisasi (X2),

		Surabaya		Dan Lingkungan Kerja (X3) Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Siegwerk Indonesia (Y) Di Surabaya.
8.	Agarwalda dan Upasna (2014)	Menghubungkan Keadilan, Kepercayaan, Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif Dengan Keterlibatan Kerja	 <ul style="list-style-type: none"> <li>1. keadilan</li> <li>2. perilaku kerja yang inovatif</li> <li>3. kuantitatif</li> <li>4. kepercayaan</li> <li>5. keterlibatan kerja</li> </ul>	Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Berhubungan Positif Dengan Keterlibatan Kerja Dengan Kepercayaan Sebagai Elemen Mediasi. Keterlibatan Secara Signifikan Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Batasan/Implikasi Penelitian.
9.	Isnanto dan Dewi (2020)	Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan	Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional.	Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi, budaya organisasi, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

10.	Taima dan Zona (2020)	Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel	Variabel Mediasi	<p>1. keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif</p> <p>2. keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional</p> <p>3. kepercayaan organisasional berpengaruh Positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif</p> <p>4. kepercayaan organisasional secara signifikan memediasi</p> <p>Hubungan antara keadilan organisasional terhadap perilaku kerja inovatif</p>
-----	-----------------------	--	------------------	--

Sumber : Beberapa Jurnal dan Aktual, 2022



## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang

#### Inovatif

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social exchange theory* dimana teori ini mengacu ada hubungan antara dua pihak atau lebih (misalnya hubungan organisasi dan karyawannya) jika seorang karyawan merasa bahwa dia diperlakukan kurang adil, kewajibannya untuk melakukannya pekerjaan secara efektif dapat menurun, kinerja dapat terpengaruh dan akhirnya kontribusi dalam pekerjaan juga dapat menurun. Menurut Busno (2018) menyatakan keadilan organisasi adalah memperlakukan seorang atau pihak lain sesuai dengan haknya. Keadilan organisasi satu-satunya yang merupakan elemen penting dalam menentukan perilaku kerja yang inovatif karyawan, tetapi juga pengetahuan yang diperlukannya untuk menginovasi produk, layanan, dan kebijakan bisnis, oleh karena itu, inovasi berkaitan dengan pengetahuan dan berbagai pengetahuan dalam suatu organisasi (Akram et al., 2017). Menurut Renkema dan Janssen (2017) 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.penerapan berbagai pengetahuan dan mengumpulkan atau menambah pengetahuan dapat meningkatkan kemampuannya ber-inovasi (Jones, 2017). Karyawan memberikan perhatian khusus pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi dan kemauan menyesuaikan perilaku kerja karyawan sesuai dengan tingkat keadilan yang dirasakan (Aguiar-Quintana et al., 2020). Persepsi keadilan positif yaitu mengarah pada perilaku positif dan hasil dari karyawan (Rivai et al., 2019). Sedangkan 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. Selaras dengan penelitian Harianti (2019) mengamati hubungan positif keadilan prosedural dan perilaku kerja yang inovatif karyawan. Hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif karyawan (Lian dan Gao, 2016). Selain itu, menyarankan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak yang kuat dan positif pada perilaku kerja yang inovatif dari karyawan (Akram et al., 2016). Berkaitan dengan perilaku kerja inovatif ditempat kerja



menciptakan penerapan ide-ide dalam suatu keputusan secara adil yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis 1 sebagai berikut :

Hipotesis 1 (H1): Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

### 2.6.2 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja

#### Yang Inovatif

Kepercayaan organisasi menjadi perilaku kerja inovatif setiap orang sebagai pembeda dengan individu dan kelompok lainnya. Menurut Jafri, 2012 menyatakan kepercayaan organisasi mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif terhadap karyawan secara signifikan. Menurut Altutas dan Baykal (2010) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi adalah keyakinan dari individu atau kelompok secara keseluruhan bahwa organisasi akan melakukan segala untuk bertindak untuk seseuai dengan itikad baik untuk bertindak sesuai dengan komitmen, bahwa kejujuran dalam hubungan akan memastikan konsekuensi dari komitmen dan bahwa orang-orang yang terlibat tidak akan berusaha untuk mengambil keuntungan dari orang lain bahkan jika memiliki kesempatan. Perilaku kerja yang inovatif 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 yang inovatif (Pan et al., 2018). Perilaku kerja yang inovatif didefinisikan sebagai bentuk perilaku yang bertujuan mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi (Wardhani dan Gulo, 2017). Menurut Khalid (2018) mengatakan dalam penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi akan meningkatkan perilaku yang inovatif pada karyawan dan juga meningkatkan keterikatan kerja. Selain itu ada penelitian Kim (2015) yang mengatakan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja yang inovatif dan meningkatkan knowledge sharing sehingga karyawan semakin baik dalam meningkatkan kreatifitas dalam bekerja. Dengan adanya kepercayaan organisasi yang kuat akan membuat karyawan untuk dapat memiliki pedoman untuk dapat berfikir, berperilaku, melakukan/ berbuat, sesuai yang telah ditetapkan ada pada organisasi. Sehingga seimbang yang terbentuk dari masing-masing individu karyawan didalam organisasi akan didorong untuk berperilaku inovatif dalam bekerja.



H2 : Kepercayaan Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif

### 2.6.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara Keadilan

#### Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif

Pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh banyak hal terutama elemen organisasi baik mengenai kebijakn manajemen, lingkungan organisasi, pola kerja, dan tentunya budaya untuk membentuknya. Menurut Hakan Ekuntu (2010) telah menguji moderasi budaya organisasi pada hubungan keadilan organisasi dengan perilaku warga organisasi. Hasilnya dari penelitian tersebut adalah bahwa budya organisasi menguatkan pengaruh keadilan organisasi pada perilaku karyawan dalam berkomitmen pada perusahaan. Sedangkan menurut Sahoo dan Sahoo (2019) Studi telah dilakukan dimana kepercayaan organisasi dianggap sebagai mediator (seperti antara keadilan organisasi dan hubungan karyawan, konflik organisasi dan hubungan karyawan). Sedangkan Menurut Rai dan Agarwal (2019) jika karyawan mendapatkan perlakuan tidak adil oleh organisasi, maka karyawan lebih cenderung tidak menunjukkan sikap kerja tambahan (ekstra). Hubungan yang setara antara keadilan organisasi dan perilaku yang inovatif (Khaola



dan Coldwell, 2019). Hughes (2018) mengatakan dalam penelitiannya juga menemukan hal yang sama bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja yang inovatif sehingga karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap perusahaannya akan semakin berperilaku yang inovatif didalam bekerja. Menurut Ismail et al., (2020 menemukan hubungan yang positif antara perilaku kerja yang inovasi ketika tingkat keadilan distributif yang dirasakan dan keadilan prosedural yang dirasakan rendah. Hakan Erkuntu (2010) telah menguji moderasi budaya organisasi pada hubungan keadilan organisasi dengan perilaku warga organisasi, hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa budaya organisasi menguatkan pengaruh keadilan organisasi pada perilaku karyawan dalam berkomitmen pada perusahaan. Dampak budaya terhadap inovasi dimoderasi oleh modal manusia, fokus penelitian ini adalah pada kaitan antara budaya organisasi dan inovasi (Jan et al., 2014). Budaya organisasi dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif karyawan di tempat kerja. jika tidak ada panduan yang diberikan oleh perilaku kerja yang inovatif, dan karyawan tidak mungkin menunjukkan perilaku inovatif, karena adanya karyawan yang kurang memahami perilaku mana yang bermanfaat bagi organisasi.

H3 : Budaya Organisasi memperkuat hubungan Antara Keadilan Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif

#### **2.6.4 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara**

##### **Kepercayaan Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif**

Menurut Meng dan Berger, (2018) melalui penelitiannya yang bertujuan untuk menganalisis sejauh mana budaya organisasi dapat menghasilkan suatu dampak positif pada kepercayaan kerja para profesional public relation dan hasil penelitian menegaskan bahwa keberadaan faktor-faktor organisasi tersebut adalah anteseden untuk meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan Jafri, (2012) menyatakan kepercayaan organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif terhadap karyawan secara signifikan. Pada konteks ini diakui bahwa literatur tentang kepercayaan pada pemimpin dan perilaku kerja inovatif memberikan sedikit penelitian yang menjelaskan pengaruh kepercayaan karyawan terhadap pemimpin terhadap perilaku kerja inovatif (Jafri, 2012). Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai tertentu yang memiliki arti serta dilakukan oleh setiap anggotanya sebagai identitas pembeda sebuah organisasi yang satu dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017). Selain itu, Budaya organisasi



adalah kekuatan dinamis dalam organisasi yang berputar, menarik, dan interaktif dan dibentuk oleh gerakan dan perilaku karyawan serta sikap (Sancoko, 2019). Paloza dan Papania (2008) hubungan antara budaya organisasi dan kinerja bisnis, bisnis dengan budaya yang tepat yang mengilhami kontribusi yang tajam dari semua orang dalam tindakan dan inovasi yang inovatif impementasikan akan memoderasi pengaruh kepercayaan tanggung jawab sosial bisnis.

Budaya Organisasi akan memoderasi efek perilaku kerja inovatif yang baik menghasilkan nilai-nilai organisasi yang dapat dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh karyawan, maka organisasi yang menerapkan budaya organisasi yang baik akan mempermudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

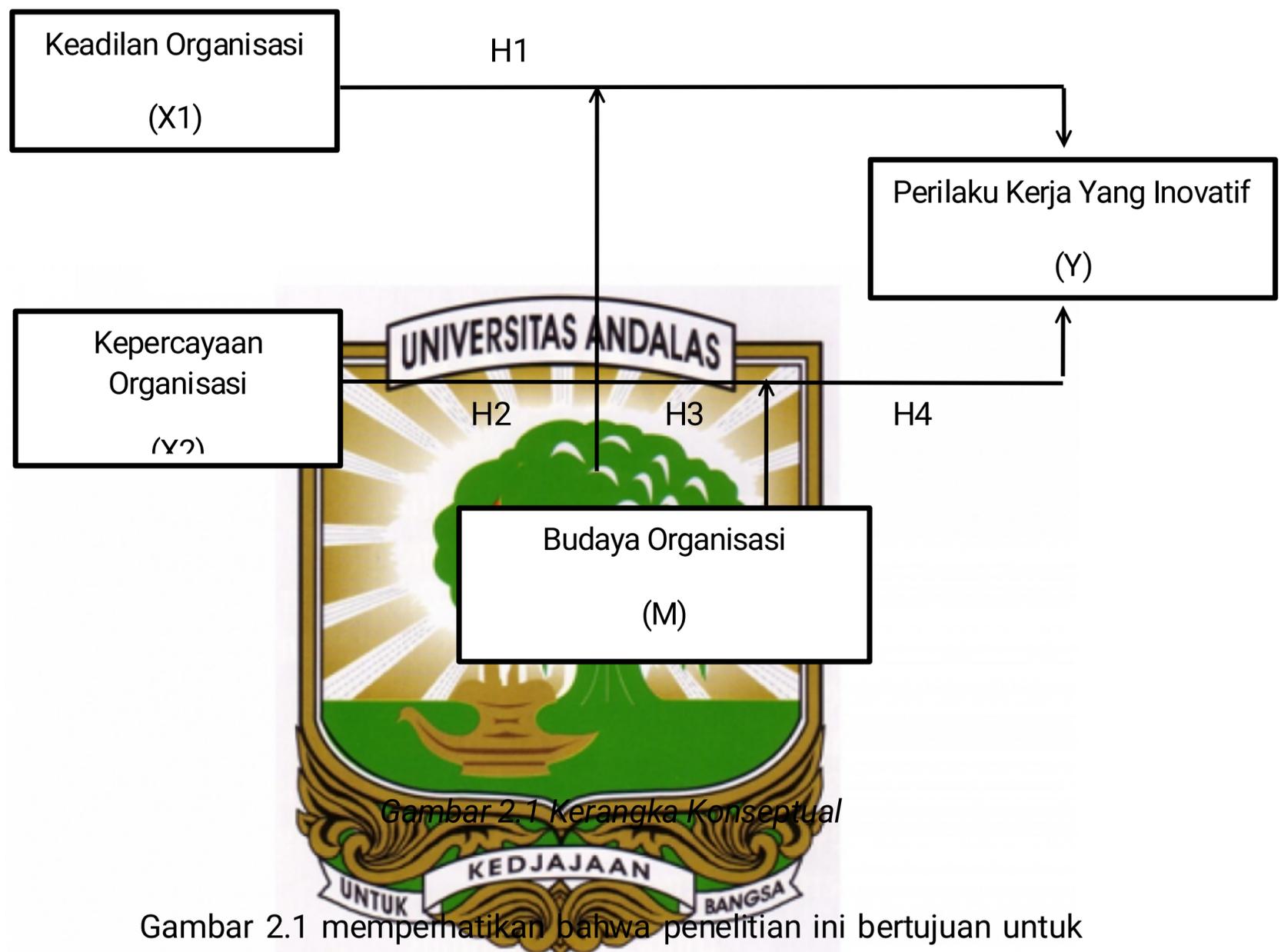
H4 : Budaya Organisasi memperkuat hubungan antara Kepercayaan Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif



## 2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, hasil penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis, maka dapat dibuat model penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel. *Independent* variabel terdiri dari Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Organisasi. Sedangkan *dependent* variabel yaitu Perilaku Kerja Inovatif.

Kemudian Variabel Moderasi yaitu Budaya Organisasi. Maka dapat dibuat model pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 memperhatikan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif dimoderasi oleh budaya organisasi.

## BAB III

### Metode Penelitian

#### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian yakni sebuah struktur penelitian yang dirancang dengan spesifikasi jelas dan rinci serta ditentukan secara mantap sejak awal, dan menjadi pegangan langkah demi langkah (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menguji hipotesis untuk melihat hubungan antara keadilan organisasi, dan kepercayaan organisasi sebagai variabel Independen dan perilaku kerja inovatif sebagai dependen dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Penelitian kuantitatif dengan menggunakan hipotesis pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif dengan budaya organisasi sebagai moderasi pada karyawan hotel imelda padang beralamat Jl. Intan No. 12 Komplek Lik Ulu Gadut, Kecamatan Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat.



## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi dimana obyek maupun subyek yang ada mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu dan diterapkan oleh suatu penelitian agar bisa dipelajari dan ditarik kesimpulannya, (Sugiyono, 2017). Dalam sebuah populasi terkandung informasi yang ingin diketahui oleh peneliti. Berdasarkan pengertian diatas populasi yang digunakan oleh penulis adalah seluruh karyawan Hotel Imelda Padang.

**Tabel 3. 1**  
**Rekapitulasi Karyawan Hotel Imelda Padang Tahun 2022**

No.	Departemen	Karyawan Tahun 2022
1.	<i>Staff &amp; General</i>	2
2.	<i>Accounting</i>	4
3.	<i>IT</i>	1
4.	<i>Front Office</i>	4
5.	<i>Marketing</i>	13
6.	<i>Human resources &amp; Security</i>	6
7.	<i>Enginering</i>	2
8.	<i>House Keeping</i>	5
9.	<i>Food &amp; beverage Kitchen</i>	4

10	Waterpark	8
<b>Jumlah</b>		49

Sumber : Human Resources Hotel Imelda Padang, 2022

### 3.2.2 Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan teknik pengambilan sampel *Probability Sampling* dengan *Sampling* Jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* ini karena jumlah dari populasi sebanyak 49 orang. Menurut Riduwan (2012) *sampling* jenuh artinya teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini, melihat jumlah populasi sebanyak 49 orang, maka semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian.



## 3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

### 3.3.1 Sumber Data

Adapun sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung oleh penelitian dari sumber pertama, yang berkaitan dengan variabel yang diteliti (Sekaran, 2011). Data primer ialah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek

penelitian yang dilakukan secara langsung kepada karyawan Hotel Imelda Padang.

### 3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Agar mendapatkan data yang komprehensif dan relevan, metode pengumpulan data dilakukan dengan cara studi lapangan (*field research*), pengumpulan data dilakukan dengan cara pengisian

kuisisioner oleh responden, dalam hal ini adalah karyawan pada Hotel

Imelda Padang. Angket atau kuesioner merupakan teknik

pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi

seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden

untuk dijawab. Kuisisioner yang diberikan adalah kuisisioner yang telah

ditentukan jawabannya dan responden hanya memilih salah satu dari

jawaban yang disediakan.



Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan

menggunakan skala *Likert* untuk mendapatkan data yang interval.

Adapun tahapan dalam pengumpulan data penelitian ini yaitu:

1. Identifikasi Calon Responden Dan Perizinan

Informasi mengenai calon responden diperoleh secara langsung pada saat melakukan penelitian terhadap responden untuk mengetahui karakteristik data responden, Baik informasi terkait nama, jabatan serta hal yang dibutuhkan.

## 2. Persiapan Materi Daftar Pertanyaan/Kuisisioner

Daftar pertanyaan yang akan didistribusikan pada responden disiapkan dengan cermat. Selain item pengukuran, daftar pertanyaan ini dilengkapi juga dengan informasi tambahan mengenai demografi dan latar belakang responden kondisi saat ini. Daftar pertanyaan tersebut tidak dicantumkan nama responden dan diberikan dalam bentuk lembaran tertutup

## 3. Distribusi Dan Pengumpulan Data

Pendistribusi daftar pertanyaan dilakukan oleh penelitian secara langsung, yang mana sebelumnya calon responden telah diberikan penjelasan singkat tentang cara pengisian kuisisioner agar nantinya memperoleh jawaban yang valid.

### 3.4 Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan 4 variabel dengan 17 indikator pertanyaan pada kuisisioner, dengan rincian 3 indikator untuk variabel

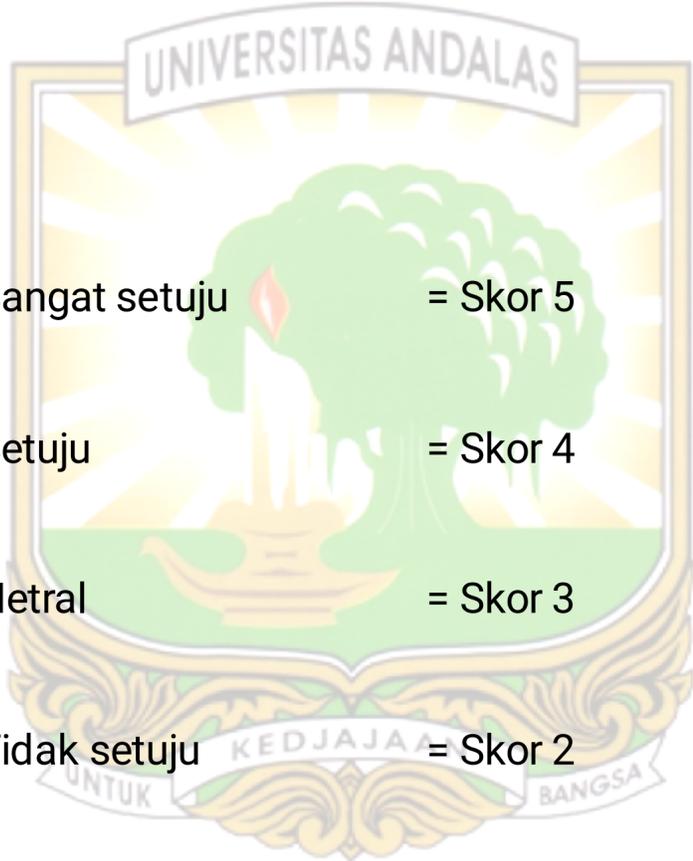


keadilan organisasi yang diadopsi dari jurnal Gibson et al, (2012). 5 indikator untuk variabel budaya organisasi yang diadopsi dari jurnal Wibowo (2016). 4 indikator untuk variabel perilaku kerja yang inovatif yang diadopsi dari jurnal Essman (2012). 5 indikator untuk variabel kepercayaan organisasi yang diadopsi dari jurnal Robins dan Judge (2013).

Pada penelitian ini pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan kuisioner dengan menggunakan skala *likert*. Kuisioner diberikan kepada responden untuk mengetahui pendapat dari responden terkait dengan penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif di moderasi oleh kepercayaan organisasi. Skala *likert* dikembangkan oleh Rensis Likert, yang merupakan variasi skala rating akhir terdiri pernyataan yang menyatakan sikap menyenangkan maupun tidak menyenangkan atas objek yang diamati. Setiap tanggapan diberi skor numerik yang mencerminkan tingkat kesukaan, dan skor-skor ini dapat dijumlah untuk mengukur sikap partisipan secara keseluruhan (Cooper dan Schindler, 2011). Pada penelitian ini skala likert sendiri diterapkan dalam skala item pilihan jawaban yang pada pernyataan akan diberi poin 1-5.



Tanggapan yang diminta dari responden berisi poin-poin mengenai indikator pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dimoderasi oleh kepercayaan organisasi. Jawaban dari setiap instrumen kuisioner mempunyai skala dari yang sangat positif sampai yang sangat negatif. Gradasi yang digunakan adalah:

- 
- a. Sangat setuju = Skor 5
  - b. Setuju = Skor 4
  - c. Netral = Skor 3
  - d. Tidak setuju = Skor 2
  - e. Sangat tidak setuju = Skor 1

### 3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk menghindari terjadinya pengertian yang berbeda dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dibuat suatu definisi operasional dari variabel penelitian tersebut, yaitu :

1. Variabel Bebas (Independen Variabel) adalah suatu variabel yang mempengaruhi variabel dependen atau *criterion* dan menjelaskan varian dalam variabel bebas (variabel X) pada penelitian ini adalah keadilan organisasi (X1) dan kepercayaan organisasi (X2).

2. Variabel Terikat (Dependent Variabel) adalah variabel utama yang memiliki *problem* untuk dipelajari (Sekaran, 2007). Variabel terikat

adalah variabel yang dipengaruhi oleh independen. Variabel terikat pada penelitian ini adalah perilaku kerja yang inovatif. Dalam rangka pemudahan dan pengukuran setiap variabel dalam penelitian, maka tiap variabel harus dirumuskan secara operasional. Definisi operasional variabel penelitian ini adalah penjelasan definisi dari variabel yang telah dipilih oleh penelitian.

Definisi operasional pada penelitian ini antara lain adalah:



**Tabel 3. 2**

**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Skala	Sumber
1.	Variabel Independen  Keadilan Organisasi (X1)	Keadilan organisasi adalah persepsi individu atas atas rasa adil ditempat kerja dapat dianggap sebagai faktor yang dapat memicu peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi.	1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interaksional	Skala <i>Likert</i>	Vardhani, 2018
2.	Variabel independent  Kepercayaan Organisasi (X2)	Kepercayaan adalah perasaan manusia yang diperkuat dan ditingkatkan oleh pertimbangan dan komitmen bersama, dan merupakan konsep yang didasari pada ketulusan dan integritas dalam perasaan paling umum	1. Integritas ( <i>Integrity</i> ) 2. Kompetensi ( <i>Competence</i> ) 3. Konsisten ( <i>Consistency</i> ) 4. Kesetiaan ( <i>Loyalty</i> ) 5. Keterbukaan ( <i>Oppenness</i> )  1.	Skala <i>Likert</i>	Gulbahar, 2017

3.	Variabel Dependen  Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	Perilaku kerja yang inovatif 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 yang inovatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Idea exploration</i></li> <li>2. <i>Idea generation</i></li> <li>3. <i>Idea champion</i></li> <li>4. <i>Idea implementation</i></li> </ol>	Skala <i>Likert</i>	Pan et al., 2018
4.	Variabel Pendukung  Budaya Organisasi (M)	<p>Kepercayaan adalah perasaan manusia yang diperkuat dan ditingkatkan oleh pertimbangan dan komitmen bersama, dan merupakan konsep yang didasari pada ketulusan dan integritas dalam perasaan paling umum</p> <p>Budaya organisasi adalah kekuatan dinamis dalam organisasi yang berputar, menarik, dan interaktif dan dibentuk oleh gerakan dan perilaku karyawan serta sikap</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi memprhitungkan resiko</li> <li>2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail</li> <li>3. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota</li> <li>4. Agresif dalam bekerja Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.</li> </ol>	Skala <i>Likert</i>	Sancoko, 2019

Sumber: Berdasarkan jurnal penelitian yang telah diolah penulis tahun (2022)

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui definisi operasional variabel penelitian dari pengaruh keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif dimoderasi oleh budaya organisasi yang dimana jumlah indikator dari keseluruhan variabel berjumlah 17 indikator.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan program SmartPLS 3.0 dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Aplikasi SmartPLS digunakan karena metode SEM yang bersifat dimensional lebih akurat diteliti dengan menggunakan aplikasi SmartPLS dan aplikasi SmartPLS juga mempunyai kemampuan dalam pengolahan data walaupun sampel yang diteliti relatif sedikit dan penelitian ini juga mempunyai variabel moderasi untuk diuji.



### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan SmartPLS 3.0 untuk menegetahui deskripsi variabel penelitian dan karakteristik responden untuk pengujian validitas dan reabilitas serta pengujian hipotesis.

### 3.7.1 Pengujian Metode SEM pada SmartPLS

Pengujian metode SEM pada SmartPLS terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji model struktural dan pengujian hipotesis. Dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 3.7.2 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kualitas instrumen yang digunakan untuk menunjukkan kevalidan beberapa instrumen yang didefinisikan dalam suatu ukuran. Suatu instrumen sudah dikatakan valid jika instrumen itu sendiri mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Validitas instrumen yang diukur dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0 dapat dievaluasikan berdasarkan *convergent validity* dan *discriminant validity*.



#### 1. *Convergent Validity*

*Covergent validity* bertujuan untuk menegetahui validitas setiap hubungan anantara indikator dengan variabel latennya. Suatu indilkator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,70. Namun, imtuk

penelitian tahap awal, indikator yang memiliki *outer loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2012).

## 2. *Discriminant Validity*

Nilai dari *discriminant validity* di ukur dengan memperhatikan nilai *cross loading* dan nilai dari *Variance Extracted* (AVE). Untuk nilai *cross loading* apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya, dan dikatakan bahwa konstruk memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Sedangkan AVE akan memenuhi syarat *discriminant validity* apabila memiliki nilai yang lebih besar 0,5 (Ghozali, 2012). Sedangkan jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.



### 3.7.3 Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur *reliable* atau tidaknya kuisisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Uji reabilitas dilakukan dengan 2 cara yaitu, pertama dengan melihat nilai

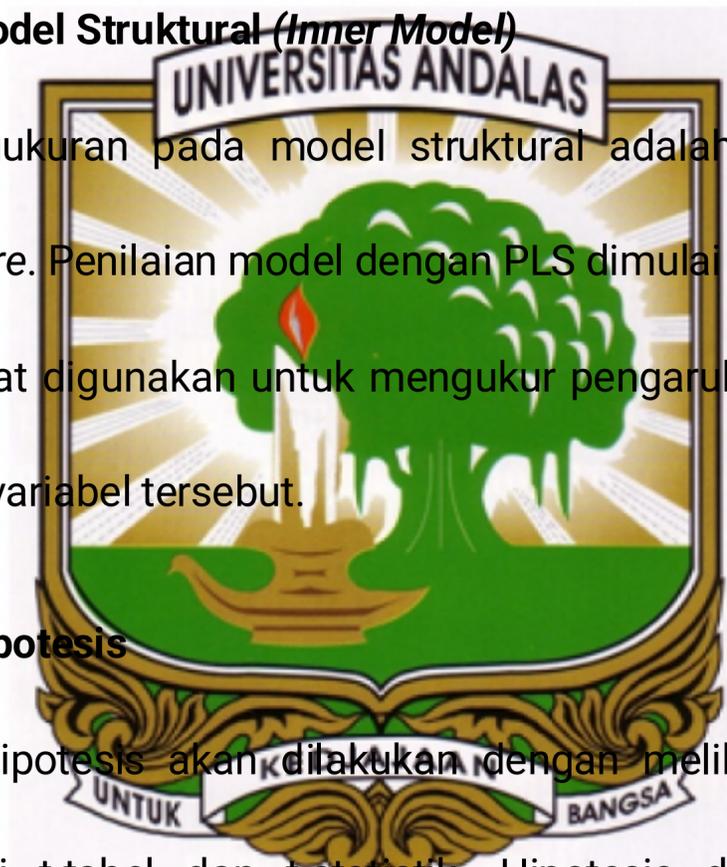
*Cronbach' s Alpha*. Instrumen yang *reliable* adalah instrumen yang bisa dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Reabilitas variabel dikatakan baik apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 dan nilai *cronbach' s Alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali, 2008).

#### 3.7.4 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran pada model struktural adalah dengan melihat nilai *R square*. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R square* dapat digunakan untuk mengukur pengaruh yang substansif dari kedua variabel tersebut.

#### 3.7.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis akan dilakukan dengan melihat perbandingan antara nilai t-tabel dan t-statistik. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik masih lebih besar dari t-tabel. Hipotesis akan diterima jika nilai p-value > nilai  $\alpha$  yang ditetapkan. Nilai yang ditetapkan. Nilai t-tabel untuk hipotesis two-tailed dengan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ) adalah 1,96. Jika nilai t-statistik >1,96 maka hipotesis dapat diterima. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan



probabilitas adalah hipotesis diterima apabila  $p\text{-value} < 0,05$  (Hair et, al., 2010).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Penelitian

Data pada penelitian ini adalah data primer yang didapat langsung melalui penyebaran kuesioner yang berisi mengenai pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut dengan keadilan organisasi, budaya organisasi, perilaku kerja yang inovatif dan kepercayaan organisasi. Pertanyaan – pertanyaan tersebut mempunyai alternatif jawaban yang digunakan disajikan dalam skala likert. Untuk melakukan analisis terhadap jawaban responden pada pertanyaan yang mempunyai alternatif jawaban menggunakan software SmartPLS versi 3.0 untuk mengolah data. Langkah pertama dalam melakukan analisis, yaitu deskripsi untuk melihat gambaran umum mengenai jawaban, langkah selanjutnya menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel moderasi. Sedangkan langkah terakhir adalah menguji hipotesis dari penelitian ini.



**Tabel 4. 2**

#### ***Hasil Analisis Pengembalian Kuesioner***

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>

1.	Kuesioner yang disebar	49	100
2.	Kuesioner yang diterima	49	100
3.	Kuesioner yang dapat diolah	49	100

*Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)*

Dari tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa dari 49 kuesioner yang telah disebar, tidak ada yang tidak kembali dan semua kuesioner yang dikembalikan dapat diolah, sehingga persentase penelitian dalam menoleh kuesioner adalah 100%.

#### **4.2 Karakteristik Responden**

Responden pada penelitian ini ialah karyawan Hotel Imelda Padang. Metode yang digunakan ialah purposive sampling. Responden yang dibutuhkan sebanyak 49 sampel, maka data yang diperoleh yaitu diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin, posisi, lama bekerja, dan pendidikan terakhir. Hasil pengelolaan data dapat dirincikan sebagai berikut:

##### **4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase(%)
1.	Laki-laki	18	37
2.	Perempuan	31	63
Total		49	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa dari total 49 responden, sebanyak 18 orang adalah laki-laki dengan persentase 37% dan responden perempuan berjumlah 31 orang dengan persentase 63%. dapat disimpulkan bahwa karyawan Hotel Imelda Padang didominasi oleh perempuan.



**4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

NO.	Sebaran Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	≤20 tahun	-	-

2.	21- 25 tahun	35	71
3.	26- 30 tahun	14	29
4.	≥31 tahun	-	-
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>100</b>

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa analisis karakteristik responden berdasarkan usia, karyawan Hotel Imelda Padang didominasi oleh responden dengan rentang umur 21-25 tahun sebanyak 35 orang dengan menyumbangkan kontribusi sebesar 71%. Diikuti oleh rentang usia 26-30 tahun sebanyak 29%.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen



Tabel 4. 5

Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen

No.	Departemen	Karyawan Tahun 2022	Persentase( %)
1.	Staff & General	2	5
2.	Accounting	4	8
3.	IT	1	2
4.	Front Office	4	8
5.	Marketing	13	26
6.	Human resources & Security	6	12
7.	Engineering	2	5

8.	<i>House Keeping</i>	5	10
<b>No.</b>	<b>Departemen</b>	<b>Karyawan Tahun 2022</b>	<b>Persentase( %)</b>
9.	<i>Food &amp; beverage Kitchen</i>	4	8
10	<i>Waterpark</i>	8	16
<b>Jumlah</b>		49	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Posisi

##### Sekarang

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di posisi sekarang dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 4. 6

##### Karakteristi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Posisi Sekarang

NO.	Lama Bekerja Pada Posisi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	≤ 1tahun	11	22
2.	2-3 tahun	33	67
3.	4-5 tahun	5	11
5.	>5tahun	-	-
Total		49	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwasannya responden yang bekerja pada posisi saat ini paling banyak sudah berlangsung 2-3 tahun yaitu sebanyak 33 orang dengan persentase 67%. Selanjutnya responden yang bekerja  $\leq 1$  tahun yaitu sebanyak 11 orang dengan persentase 22%. Responden dengan masa kerja pada posisi saat ini selama 4-5 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 11%. Dan lain lain. Rata-rata responden sudah memegang jabatan selama 2-3 tahun.

#### 4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:



**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

NO.	Pendidikan terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMA	2	4
2.	Diploma	15	31
3.	S1	29	59
4.	S2	3	6
	Total	49	100

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwasanya dari total 49 responden, 31% diantaranya telah menamatkan pendidikan Diploma yaitu sebanyak 15. Sebanyak 29 orang telah menamatkan jenjang pendidikan S1 dengan persentase 59%. 2 orang telah menamatkan jenjang pendidikan SMA dengan persentase 4%. selanjutnya 3 orang telah menamatkan 2 pendidikan jenjang dengan persentase 6%. dapat disimpulkan bahwa karyawan Hotel Imelda Padang didominasi oleh individu dengan gelar Sarjana.

#### 4.3 Analisis Deskriptif Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat gambaran mengenai jawaban responden atas pertanyaan didalam kuesioner yang diajukan dalam bentuk skala likert. Analisis deskriptif dilakukan dengan dsitribusi frekuensi. Berikut ini hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 Intepretasi skor dengan kategori sebagai berikut :



##### 4.3.1 Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi

Bagian ini menunjukkan kalkulasi jawaban yang dipilih oleh setiap responden pada setiap item pertanyaan untuk variabel keadilan organisasi.

**Tabel 4. 8**

**Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS		
X1.1	Imbalan di organisasi saya disesuaikan dengan tanggung jawab	15	26	6	2	-	49	4,12
X1.2	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan pengalaman yang saya miliki	16	25	7	1	-	49	4,14
X1.3	Imbalan di organisasi saya diberikan sesuai besarnya usaha yang dilakukan	14	21	12	2	-	49	3,95
X1.4	Imbalan di organisasi saya diberikan atas hasil kerja yang baik	17	21	10	1	-	49	4,12
X1.5	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan stres dan tekanan kerja	12	28	4	5	-	49	3,95
X1.6	Atasan mempertimbangkan pendapat saya	14	24	9	2	-	49	4,06
X1.7	Atasan saya memperlakukan saya dengan ramah dan perhatian	15	25	3	6	-	49	4,08
X1.8	Atasan menunjukkan kepedulian atas hak saya sebagai karyawan	16	23	8	2	-	49	4,10
X1.9	Atasan saya menaruh kepercayaan dalam hubungan kerja dengan saya	19	18	9	3	-	49	4,08

	Total		441	36,6
--	-------	--	-----	------

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban dari 49 responden pada variabel keadilan organisasi dengan 9 pertanyaan diatas sebesar 36,6. Mayoritas responden menjawab sangat setuju. Pernyataan dengan rata-rata indikator tertinggi terdapat pada X1.2 dapat dilihat adalah sebesar 4,14 dengan pernyataan “ imbalan di organisasi saya sesuai dengan pengalaman yang saya miliki” . Sedangkan indikator terendah terdapat pada indikator X1.3 dengan pernyataan “ imbalan diorganisasi saya diberikan sesuai besarnya usaha yang dilakukan” dan indikator X1.5 dengan pernyataan imbalan diorganisasi saya sesuai dengan stres dan tekanan kerja” .



#### 4.3.2 Deskriptif Variabel Kepercayaan Organisasi

Bagian ini menunjukkan kalkulasi jawaban yang dipilih oleh setiap responden pada setiap item pertanyaan untuk variabel kepercayaan organisasi.

**Tabel 4. 9**

#### **Deskriptif Variabel Kepercayaan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan Dari Responden	Jumlah	Rata-rata

		SS	S	N	TS	TST		
X2.1	Saya percaya bahwa orang-orang dalam organisasi ini bersikap jujur dan konsisten	18	22	8	1	-	49	4,14
X2.2	Saya merasa organisasi ini selalu menepati janji	16	23	9	1	-	49	4,06
X2.3	Menurut saya organisasi ini dapat diandalkan	19	18	11	1	-	49	4,10
X2.4	Saya berpikir bahwa orang-orang dalam organisasi ini sukses dengan cara yang adil	15	22	11	2	-	49	4,00
X2.5	Saya beranggapan bahwa organisasi ini mencoba untuk menjadi terbaik	17	23	7	2	-	49	4,12
X2.6	Saya merasa organisasi ini bernegosiasi dengan saya secara jujur	18	21	7	3	-	49	4,10
X2.7	Saya merasa organisasi ini selalu menepati janji	17	21	7	4	-	49	4,04
	Total						343	28,56

Sumber : Pengolahan Data Primer, (2022)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata-rata dari jawaban 49 responden terhadap variabel kepercayaan organisasi adalah sebesar 28,56. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator X2.1 dengan 4,14

pada pernyataan “ saya merasa organisasi ini selalu menepati janji” .

Sedangkan nilai indikator terendah terdapat pada indikator X2.4 dengan 4,00 pada pernyataan “ saya berpikir bahwa orang-orang dalam organisasi ini sukses dengan cara yang adil” .

#### 4.3.3 Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif

Bagian ini menunjukkan kalkulasi jawaban yang dipilih oleh setiap responden pada setiap item pertanyaan untuk variabel perilaku kerja yang inovatif.



**Tabel 4. 10**

**Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan Dari Responden					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS		
Y1.1	Saya mencari tahu peluang untuk mengembangkan proses, teknologi baru dan layanan yang sudah ada	19	17	11	2		49	4,06
Y1.2	Saya mencoba menciptakan ide ide baru dan solusi yang baru	16	23	7	3		49	4,08
Y1.3	Saya suka mencoba semua ide-ide yang baru	19	22	5	3		49	4,14
Y1.4	Saya menguji semua ide-ide dan solusi yang saya miliki	18	24	3	3		48	4,18
Y1.5	Saya mencoba meyakinkan orang lain akan pentingnya ide-ide dan solusi	12	26	9	2		49	3,98

	baru							
Y1.6	Saya mengambil resiko untuk melaksanakan ide-ide yang saya miliki	16	22	8	3		49	4,04
Y1.7	Saya menerapkan ide-ide baru untuk mengembangkan teknologi, produk dan layanan yang sudah ada	12	27	7	3		49	3,98
Y1.8	Saya mendapatkan kesempatan untuk memberikan solusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan, departemen dan organisasi	10	29	9	1		49	4,00
	Total						392	32,46

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa rata-rata dari jawaban 49 responden terhadap variabel perilaku kerja yang inovatif adalah sebesar 32,46 nilai rata-rata. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Y1.4 dengan 4,18 pada pernyataan “ saya menguji semua ide-ide dan solusi yang saya miliki” . Sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Y1.5 dengan 3,98 pada pernyataan “ saya mencoba meyakinkan orang lain akan pentingnya ide-ide dan solusi baru. Dan juga pada indikator Y1.7 dengan nilai sama 3,95 pada pernyataan “ saya menerapkan ide-ide baru untuk mengembangkan teknologi, produk dan layanan yang sudah ada” .

#### 4.3.4 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Bagian ini menunjukkan kalkulasi jawaban yang dipilih oleh setiap responden pada setiap item pernyataan/pertanyaan untuk variabel budaya organisasi.

**Tabel 4. 11**

**Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	Pertanyaan/pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS		
M4.1	Didalam bekerja karyawan harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan dan resiko yang ada	21	18	10			49	4,22
M4.2	Para karyawan diharapkan memperhatikan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian	17	21	9			49	4,10
M4.3	Para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko	18	20	8			49	4,08
M4.4	Didalam bekerja para karyawan harus melakukan pekerjaan dengan teliti dan efektif	17	25	7			49	4,18
Indikator	Pertanyaan/pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-Rata

		SS	S	N	TS	STS		
M4.5	Keputusan manajemen harus memperhatikan efek hasil pada orang-orang dalam suatu perusahaan	16	22	10			49	4,08
M4.6	Para karyawan harus agresif dan kompetitif, bukan bersantai dalam melaksanakan pekerjaan	9	30	7	3		49	3,95
M4.7	Setiap karyawan harus bisa bekerja sama antar kelompok dalam pencapaian tujuan perusahaan	21	16	11	1		49	4,18
	Total						343	28,79

Sumber : Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa rata-rata dari jawaban 49 responden terhadap variabel budaya organisasi adalah sebesar 28,79. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator M1.1 dengan nilai rata-rata 4,22 pada pernyataan “ didalam bekerja karyawan harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan dan resiko yang ada. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator M4.6 dengan nilai rata-rata 3,95 pada pernyataan “ para karyawan harus agresif dan kompetitif bukan bersantai dalam melaksanakan pekerjaan” . Dari hasil secara keseluruhan pernyataan indikator yang dilihat pada jawaban

responden sangat setuju terhadap keseluruhan indikator yang dipertanyakan dalam kuisioner dan rata-rata tertinggi terdapat pada indikator M4.1 yang menyatakan bahwa didalam bekerja karyawan harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan dan resiko yang ada.

#### 4.4 Pengujian Data

Pengujian data pada penelitian ini menggunakan program SartPLS 3.0 dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari uji validitas, uji Reliabilitas, uji model struktural, dan uji hipotesis.

#### 4.5 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kualitas instrumen yang digunakan dan menunjukkan kevalidan suatu instrumen serta untuk mengukur seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair, 2010). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuisioner. Instrumen dikatakan valid apabila sudah mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti dengan tepat.



Pengujian validitas instrumen dapat diukur menggunakan *software* PLS dan dievaluasi berdasarkan *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *discriminant validity* dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. Untuk mengevaluasi *convergent validity* dapat digunakan *Average Variance Extraced* (AVE) yang nilainya lebih 0,5.

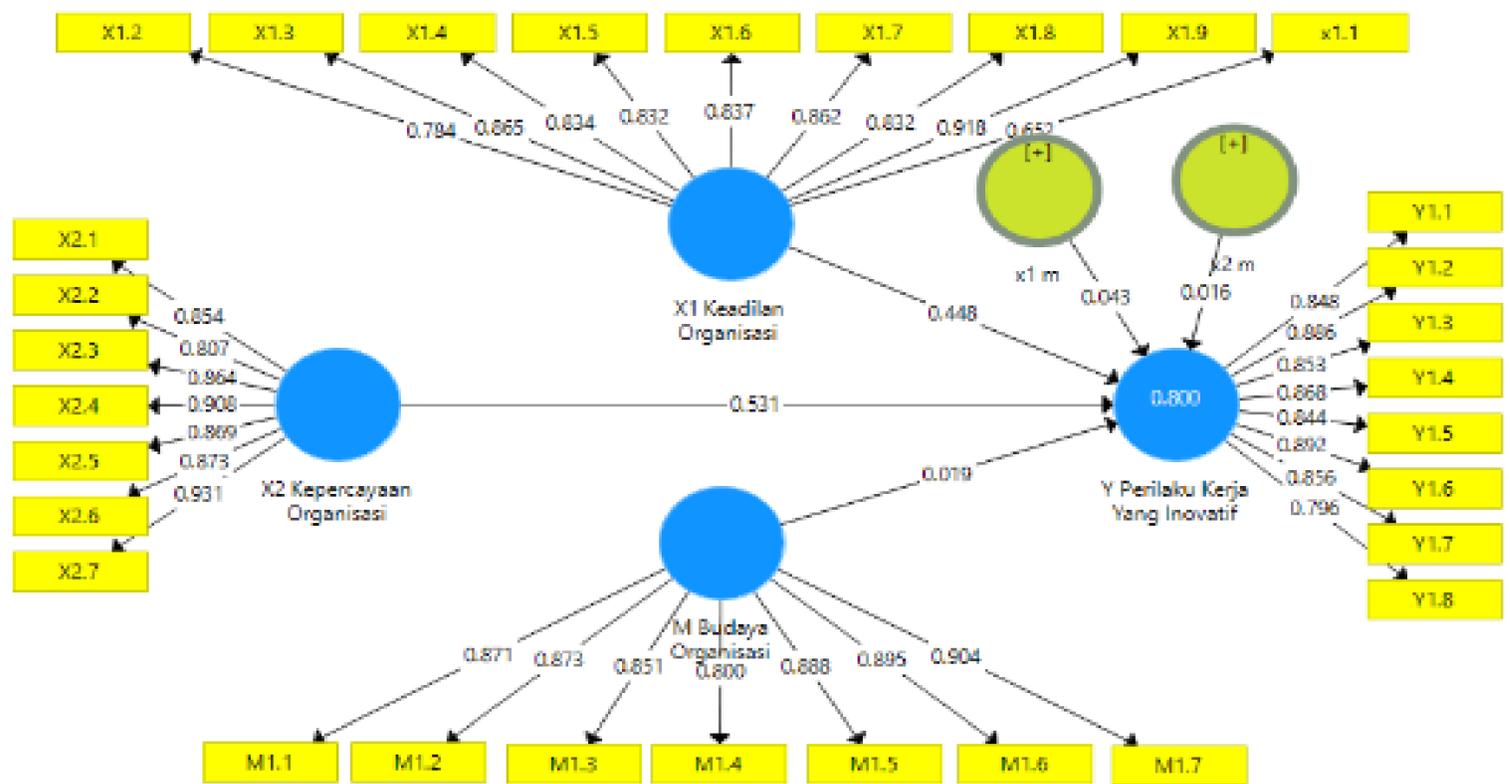
**a. Convergent Validity**

*Convergent validity* bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Suatu indikator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0.70. Namun, untuk penelitian tahap awal, indikator yang memiliki *outer loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima dan pengukuran nilai AVE dengan syarat nilai lebih besar 0,50 (Ghozali, 2012). Berikut model awal sebelum diolah pada gambar 4.1:



**Gambar 4.11**

**Hasil Outer Loading SmartPLS 3.0 Sebelum Pengujian Ulang**



Sumber: pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Hasil *outer loading* model awal pada gambar 4.11 dapat dilihat pada hasil *outer loading* sebelum pengujian ulang. Standar yang digunakan adalah 0,50 maka apabila terdapat korelasi nilai loading kecil dari 0,50 maka harus dilakukan penghapusan beberapa indikator karena dianggap tidak valid (invalid) dan indikator tersebut dianggap tidak mampu untuk mengukur variabel. Pada gambar diatas masih terlihat nilai *outer loading* dibawah 0,50 maka indikator tersebut harus dikeluarkan dan perlu dilakukan pengujian ulang. Masing- masing indikator sudah memiliki *outer loading*, X2.7 memiliki nilai paling besar yaitu 0.931 dan X1.1 nilai paling kecil yaitu 0.652. berikut disajikan data hasil *outer loading* model awal:

**Tabel 4. 12**

**Hasil Outer Loading Model Awal**

Variabel	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
M1.1	0.871			
M1.2	0.873			
M1.3	0.851			
M1.4	0.800			
M1.5	0.888			
M1.6	0.895			
M1.7	0.904			
X1.2		0.784		
X1.3		0.865		
X1.4		0.834		
X1.5		0.832		
X1.6		0.837		
X1.7		0.862		
X1.8		0.832		
X1.9		0.918		

X2.1			0.854		
X2.2			0.807		
X2.3			0.864		
X2.4			0.908		
X2.5			0.869		
X2.6			0.873		
X2.7			0.931		
Y1.1				0.848	
Y1.2				0.886	
Y1.3				0.853	
Y1.4				0.868	
Y1.5				0.844	
Y1.6				0.892	
1.7				0.856	
1.8				0.796	
X1.1			0.652		

*Sumber pengolahan data primer SmartPLS (2022)*

Keterangan :

X1= Keadilan Organisasi

X2= Kepercayaan Organisasi

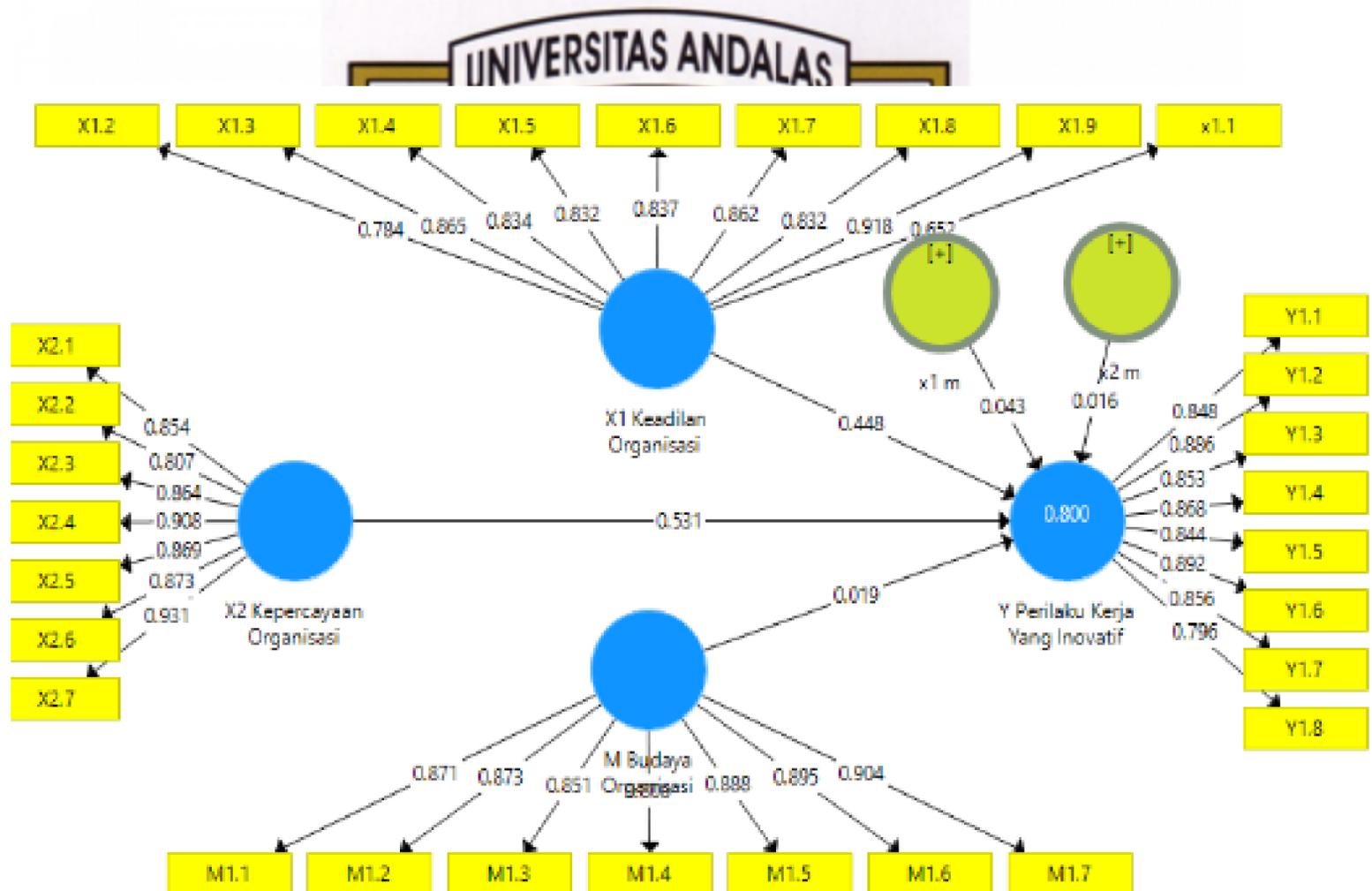
Y= Perilaku Kerja Yang Inovatif

M= Budaya Organisasi

Selanjutnya di input variabel moderasi yaitu Budaya Organisasi yang disingkat (M) dan dilakukan tes validasi pertama. Berikut disajikan hasil olah data:

Gambar 4.12

Hasil Outer Loading SmartPLS 3.0 Sebelum Pengujian Ulang



Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Gambar 4.12: Model Antar Konstruk Output SmartPLS Tes Validasi Pertama.

Pada gambar 4.12 dapat dilihat ada 1 variabel indikator dengan nilai *loading* dibawah 0,50. Jika nilai *loading* dibawah 0,50 maka indikator tersebut harus dihapus. Terdapat 1 indikator dengan nilai dibawah 0,50 yaitu X1.1 sebesar 0.652 dianggap tidak valid, jika tidak dihapus maka akan mempengaruhi nilai *cross loading* nantinya.

Sebelum menghapus indikator untuk memenuhi outer loading, perlu diperhatikan tabel *discriminant validity* yang dalam analisis PLS nilai hubungan sesama variabel harus lebih tinggi dibanding hubungan antar variabel, maka *discriminant validity* dilihat pada tabel analisis Fornell-Lacker Criteria. Berikut disajikan data Fornell-Lacker Criteria:



**Tabel 4. 13**  
**Fornell-Larcker Criteria tes validasi pertama**

Variabel	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
Budaya Organisasi (M)	<b>0.869</b>			
Keadilan Organisasi (X1)	0.856	<b>0.827</b>		
Kepercayaan Organisasi (X2)	0.797	0.807	<b>0.873</b>	
Perilaku Kerja	0.773	0.839	0.858	<b>0.856</b>

Yang Inovatif (Y)				
-------------------	--	--	--	--

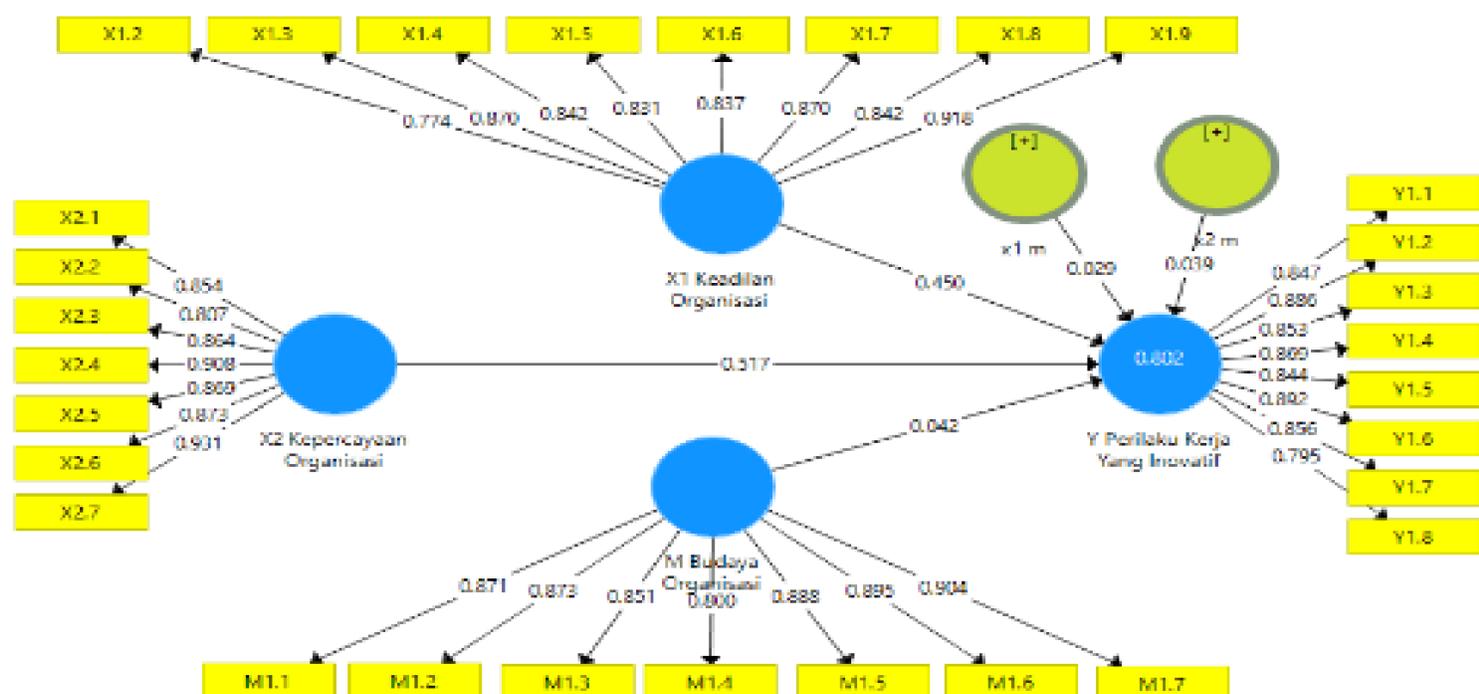
Sumber: Pengolahan data Primer SmartPLS, (2022)

Dalam analisis Fornell-Larcker Criteria, nilai hubungan variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada hubungan dengan variabel lain. Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa hubungan variabel budaya organisasi (M) terhadap (X1) sebesar 0.869 lebih kecil dibandingkan nilai kepercayaan organisasi (X2) dengan kepercayaan organisasi (X2) 0.797.

Pada tahap selanjutnya akan dihapus indikator yang tidak valid yaitu X1.1. Berikut hasil *outer loading* setelah dihapus 1 indikator:

Gambar 4.13

Hasil Outer Loading SmartPLS 3.0 Setelah Pengujian Ulang



Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Tabel 4.13 : Model Antar Konstruk Output SmartPLS Tes Validasi

Kedua

Gambar 4.13 dapat dilihat bahwa indikator tiap variabel sudah memenuhi syarat yaitu bernilai 0,50. Untuk lebih jelas disajikan tabel outer loading berikut:



	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
M1.1	0.871			
M1.2	0.873			
M1.3	0.851			
M1.4	0.800			
M1.5	0.888			
M1.6	0.895			
M1.7	0.904			

X1.2		0.774		
X1.3		0.870		
X1.4		0.842		
X1.5		0.831		
X1.6		0.837		
X1.7		0.870		
X1.8		0.842		
X1.9		0.918		
X2.1		0.854		
X2.2		0.807		
X2.3		0.864		
X2.4		0.908		
X2.5		0.869		
X2.6		0.873		
X2.7		0.931		
Y1.1				0.847
Y1.2			0.886	
Y1.3			0.853	
Y1.4			0.869	
Y1.5			0.844	
Y1.6			0.892	
1.7			0.856	

1.8				0.795
-----	--	--	--	-------

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Keterangan :

X1= Keadilan Organisasi

X2= Kepercayaan Organisasi

Y= Perilaku Kerja Yang Inovatif

M= Budaya Organisasi

Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator sudah memenuhi syarat valid diatas 0.50. Metode lainnya untuk mengukur *convergent validity* ialah dengan *Average Variance Ectracted* (AVE). AVE yang baik diisyaratkan oleh Ghozali (2006) memiliki nilai lebih besar dari 0,50.



	<i>Average Variance Ectracted</i> (AVE)
Keadilan Organisasi	0.721
Kepercayaan Organisasi	0.762
Perilaku Kerja Yang Inovatif	0.732
Budaya Organisasi	0.756

Sumber: Pengolahan data dari SmartPLS 3.0 2022

Dapat dilihat pada tabel 4.15 nilai AVE untuk setiap variabel telah memenuhi standar yaitu sebesar sama atau lebih 0,50 sehingga dapat menggambarkan besarnya varian yang dapat dikandung oleh konstruk latennya. Konstruk layak diuji untuk lebih lanjut.

*b. Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* diukur dengan memperhatikan nilai *cross loading*. Untuk nilai *cross loading* apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa kosntruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih dari pada ukuran blok lainnya, dan dikatakan bahwa konstruk memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

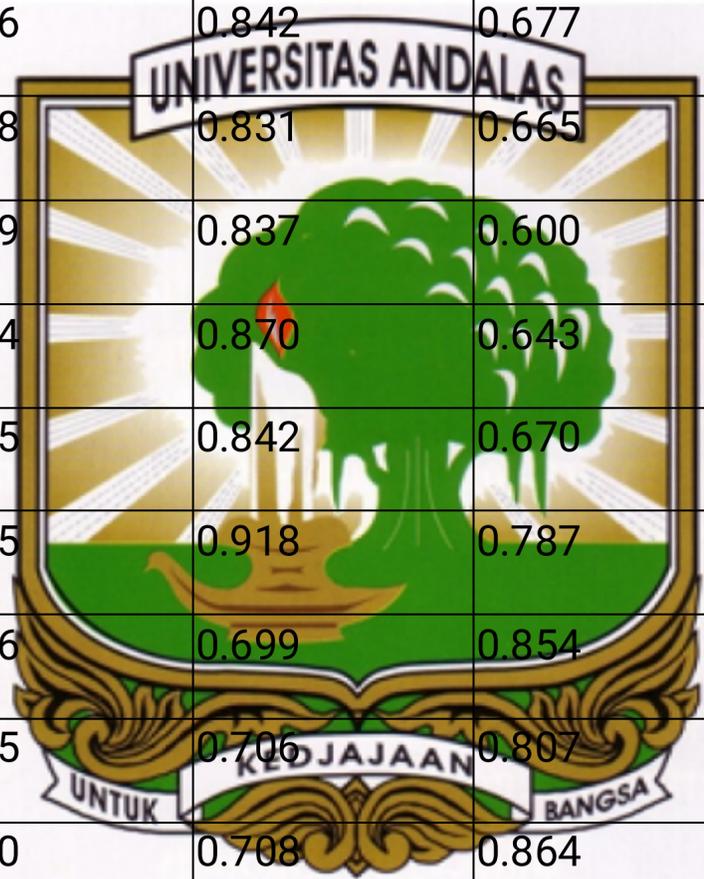


**Tabel 4. 15**

**Nilai Cross Loading**

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
M1.1	0.871	0.689	0.660	0.639
M1.2	0.873	0.714	0.643	0.627

M1.3	0.851	0.758	0.746	0.747
M1.4	0.800	0.666	0.602	0.533
M1.5	0.888	0.748	0.754	0.773
M1.6	0.895	0.744	0.642	0.625
M1.7	0.904	0.794	0.765	0.704
X1.2	0.751	0.774	0.668	0.724
X1.3	0.774	0.870	0.768	0.808
X1.4	0.726	0.842	0.677	0.680
X1.5	0.668	0.831	0.665	0.664
X1.6	0.639	0.837	0.600	0.680
X1.7	0.654	0.870	0.643	0.694
X1.8	0.685	0.842	0.670	0.688
X1.9	0.805	0.918	0.787	0.758
X2.1	0.716	0.699	0.854	0.668
X2.2	0.625	0.706	0.807	0.665
X2.3	0.700	0.708	0.864	0.780
X2.4	0.757	0.786	0.908	0.862
X2.5	0.703	0.680	0.869	0.740
X2.6	0.693	0.650	0.873	0.722
X2.7	0.672	0.715	0.930	0.776
Y1.1	0.619	0.682	0.730	0.847
Y1.2	0.657	0.715	0.736	0.886



Y1.3	0.604	0.704	0.690	0.853
Y1.4	0.629	0.656	0.709	0.869
Y1.5	0.635	0.720	0.706	0.844
Y1.6	0.714	0.773	0.824	0.892
Y1.7	0.669	0.759	0.748	0.856
Y1.8	0.749	0.744	0.716	0.795

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Output dari *cross loading* mengindikasikan bahwa nilai korelasi dari setiap indikator dengan variabel latennya, harus lebih tinggi dibanding dengan korelasi antar indikator lain. Pada tabel 4.16 diatas, nilai dari masing-masing indikator pada variabel latennya terlihat lebih tinggi dari korelasi antar indikator yang ada pada setiap variabel lain. Artinya *cross loading* telah menunjukkan *discriminant validity* yang baik.



Nilai *discriminant validity* pada SmartPLS juga ditunjukkan oleh Fornell-Lacker Criteria, dimana nilai korelasi sesama variabel harus lebih besar daripada hubungan antar variabel. Berikut disajikan datanya:

**Tabel 4. 16**

***Fornell-Larcker Criteria tes validasi kedua***

Variabel	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
----------	-------------------	---------------------	------------------------	------------------------------

Budaya Organisasi (M)	<b>0.869</b>			
Keadilan Organisasi (X1)	0.843	<b>0.849</b>		
Kepercayaan Organisasi (X2)	0.797	0.810	<b>0.873</b>	
Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	0.773	0.842	0.858	<b>0.856</b>

Sumber: Pengolahan data Primer SmartPLS (2022)

Pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa hubungan sesama variabel sudah lebih besar dibanding hubungan antar variabel, maka variabel pada penelitian ini dapat dikatakan memenuhi kriteria *discriminant validity*.

#### 4.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk *reliable* atau tidaknya kuisisioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara melihat hasil nilai *composite reliability* dari indikator yang mengukur kosntruk. Kemudian hasil *composite reliability* tersebut akan menunjukkan nilai yang bagus jika memiliki nilai diatas dari 0,7.

#### c. *Composite Reliability* dan *Cronbach' s Alpha*

Pengujian lainnya untuk mengevaluasi outer model adalah dengan melihat reliabilitas kosntruk variabel laten yang diukur dengan dua indikator yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan indikator jika memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,70 dan nilai *cronbach alpha* diatas 0,6. Beriikut hasil pengolahan data pada SmartPLS:



**UNIVERSITAS ANDALAS**  
*Tabel 4. 17*  
**Nilai Cronbach' s Alpha dan Composite Reliability**

No.	Variabel	Cronbach' s Alpha	Composite Reliability
1.	Keadilan organisasi	0.944	0.954
2.	Kepercayaan Organisasi	0.948	0.957
3.	Perilaku kerja yang Inovatif	0.948	0.956
4.	Budaya Organisasi	0.946	0.956
5.	Kepercayaan*Budaya Organisasi	1000	1000
6.	Keadilan Organsasi*Budaya Organsasi	1000	1000

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Pada tabel 4.18 dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* masing-masing konstruk reflektif yang diteliti mempunyai nilai lebih besar dari 0,7 sehingga konstruk tersebut dikatakan *reliable*. Jika dilihat pada kolom *cronbach alpha* tidak terdapat konstruk yang memiliki nilai kurang dari 0,6 sehingga konstruk penelitian juga memenuhi syarat *reliable*.

**d. Uji Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-square*. Nilai *R-Square* ini digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variabel. *R-Square* adalah nilai yang hanya dimiliki oleh variabel dependen (Y). Hasil dari *R-Square* dapat dilihat pada tabel berikut:



**Nilai R-Square**

	<b>R-Square</b>
Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	0.802

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Pada *R-Square* merupakan hasil atas representasi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-square* yang terdapat pada tabel

4.18 dapat disimpulkan bahwa variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif dapat dijelaskan oleh keadilan organisasi, kepercayaan organisasi, perilaku kerja yang inovatif dan budaya organisasi sebagai moderasi sebesar 0.778 atau 77,8% sisanya dijelaskan oleh variabel- variabel lain diluar penelitian ini.

#### 4.5.2 Uji Hipotesis

Pada tahap pengujian hipotesis ini dilakukan dengan cara menjaklankan algoritma dan bootsrapping pada aplikasi software SmartPLS 3.3. Hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik yang diumiliki diatas 1,96 atau dengan signifikan 0,05 (Hair et, al., 2010).

**Tabel 4. 19**

**Hasil Bootsraping**

No.		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std.Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P-Values
1.	Keadilan Organisasi (X1)->Perilaku Kerja yang Inovatif	0.450	0.415	0.164	2.743	0.006
2.	Kepercayaan Organisasi (X2)-> Perilaku Kerja Yang Inovatif	0.517	0.524	0.146	3.551	0.000

3.	Budaya Organisasi*Keadilan Organisasi-> Perilaku kerja yang inovatif	0.042	0.073	0.153	0.274	0.785
4.	Keadilan Organisasi (X1)*Budaya Organisasi (M)-> perilaku kerja yang inovatif (Y)	0.029	0.030	0.141	0.207	0.836

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

Tabel 4.21 adalah hasil bootstrapping berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa dalam membuat keputusan diterima atau ditolak suatu hipotesis. Berdasarkan data penelitian, hipotesis 1 menyatakan bahwa keadilan organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap Perilaku kerja yang inovatif (Y). Pada tabel 4.21 didapat bahwa keadilan organisasi terhadap perilaku kerjayang inovatif mempunyai nilai original sampel 0.450 dan nilai *t-statistic* sebesar 2.743 sehingga dapat disimpulkan **hipotesis pertama didukung.**



Selanjutnya, hipotesis 2 menyatakan bahwa kepercayaan organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap perilaku kerja yang inovatif (Y). Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif memiliki nilai original sampel sebesar 0.517

sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 3.551 sehingga dapat disimpulkan **hipotesis kedua didukung.**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan tabel 4.20 didapatkan nilai *original sampel* yaitu sebesar 0.029 serta nilai *t-statistic* yaitu sebesar 0.274 sehingga dengan keterangan **hipotesis ketiga ditolak.**

Kemudian hipotesis 4 menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara kepercayaan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan nilai *original sampel* sebesar 0.039 dan *t-statistic* sebesar 0.207 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan organisasi dengan keterangan **hipotesis keempat di tolak.**

#### 4.6 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian statistik serta menguraikan hasil pengujian hipotesis, dapat disajikan secara ringkas pada tabel:

**Tabel 4. 20**

#### **Hasil Hipotesis**

	Hipotesis	Keterangan
Hipotesis 1	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif	Didukung
Hipotesis 2	Kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif	Didukung
Hipotesis 3	Budaya organisasi memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif	Tidak didukung
Hipotesis 4	Budaya organisasi memperkuat hubungan antara kepercayaan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif	Tidak didukung

Sumber : Pengolahan data dari SmartPLS (2022)

#### 4.6.1 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif yang berarti hipotesis 1 didukung. Pada tabel 4.20 dapat dilihat bahwa nilai asli sebesar 0.450 sedangkan nilai *t-statistic*

2.743 yang artinya diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian Akram et al., (2017) yang menunjukkan Keadilan organisasi satu-satunya yang merupakan elemen penting dalam menentukan perilaku kerja yang inovatif karyawan, tetapi juga pengetahuan yang diperlukannya untuk menginovasi produk, layanan, dan kebijakan bisnis, oleh karena itu, inovasi berkaitan dengan pengetahuan dan berbagai pengetahuan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Upasna A, Agarwal, (2013) penelitian tersebut menyebutkan bahwa keadilan organisasional merupakan salah satu faktor penting yang akan meningkatkan perilaku kerja yang inovatif karyawannya.

Karyawan memberikan perhatian khusus pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi dan kemauan menyesuaikan perilaku kerja karyawan sesuai dengan tingkat keadilan yang dirasakan (Aguiar-Quintana et al., 2020). 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. Selaras dengan penelitian Harjanti (2019) mengamati hubungan positif keadilan prosedural dan perilaku kerja yang inovatif karyawan. Hasil penelitian ini juga adanya hubungan yang



signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif karyawan (Lian dan Gao, 2016).

#### 4.6.2 Pengaruh Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang

##### Inovatif

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Khalid (2018) mengatakan dalam penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi akan meningkatkan perilaku yang inovatif pada karyawan dan juga meningkatkan keterikatan kerja. Pada tabel 4.20 menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif nilai nilai asli sebesar 0.517 dengan pada nilai *t-statistic* dengan nilai sebesar 3.551 yang pada variabel kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif yang artinya diterima. Menurut Taime dan Zona, (2020) Keadilan organisasi yang baik dapat menjadikan karyawan lebih profesional dalam bekerja sehingga akan timbul sikap positif terhadap pekerjaan sehingga akan memicu tumbuhnya perilaku kerja yang inovatif pada karyawan.

Perilaku kerja yang inovatif merupakan 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 yang inovatif (Pan et al., 2018). Menurut

Jafri, 2012 menyatakan kepercayaan organisasi mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif terhadap karyawan secara signifikan.

#### **4.6.3 Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Antara Keadilan Organisasi Dan Perilaku Kerja Yang Inovatif**

Pada tabel 4.20 dapat dilihat bahwa hipotesis keempat yaitu budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja yang inovatif pada karyawan hotel imelda. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.20 pada tabel nilai asli yaitu sebesar 0,042 dan *t-statistic* sebesar 0.274. Berdasarkan hasil jawaban responden untuk pertanyaan-pertanyaan budaya organisasi pada umumnya menjawab “ sangat setuju” dan “ setuju” , artinya responden menilai variabel budaya organisasi mempengaruhi sifat karyawan. Namun pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memperkuat hubungan keadilan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif. Dalam hipotesis ini disebutkan bahwa seseorang yang dapat merasakan adanya adil dalam suatu perusahaan cenderung akan memandang dan menilai segala sesuatu dari segi positif (*Positive thinking*). Taime dan Zona, (2020) keadilan organisasi yang baik dapat menjadikan karyawan lebih profesional dalam bekerja sehingga akan timbul sikap positif terhadap



pekerjaan sehingga akan memicu tumbuhnya perilaku kerja yang inovatif pada karyawan.

#### 4.6.4 Budaya Organisasi Memoderasi Antara Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pada tabel 4.20 didapat bahwa hipotesis keempat budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kepercayaan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif pada karyawan hotel imelda. Terlihat dari nilai nilai asli diperoleh dari kuisioner yaitu sebesar 0.029 yakni lebih besar dari nilai standar *t-statistic* 0.207 yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap kepercayaan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif, sehingga Hipotesis 4 tidak didukung.



Karyawan yang mempunyai kepercayaan adalah individu yang sangat menghormati dan menghargai orang lain walaupun dari latar belakang yang berbeda-beda. Mereka mempunyai *growth mindset* yang terlihat dari penerimaannya terhadap berbagai saran dan pola pikir anggota didalam tim. Namun secara nyata jarang dijumpai karyawan maupun pimpinan yang mempraktekkan perilaku kerja yang inovatif secara murni karena keberagaman yang sangat variatif. Berdasarkan hasil penelitian menurut penelitian Jafri (2012), perbedaan emosional menyebabkan ketidak

nyamanan emosional dan tekanan pekerjaan yang pada akhirnya menyebabkan kepercayaan organisasional dan karyawan menjadi tidak puas. Dalam melakukan pekerjaan jika karyawan merasakan kelelahan emosional yang berkepanjangan dapat membuat karyawan menjadi lelah terhadap melakukan pekerjaan sehingga karyawan akan dapat mengalami situasi depersonalisasi yang ditandai dengan hilangnya idealisme, munculnya sikap respon yang positif yang biasanya disebabkan oleh konflik dalam bekerja sebagai tim.



Karyawan akan menarik dirinya dari rekan kerja dikarenakan ketidaksesuaian nilai-nilai atau pun persepsi dalam bekerja. Sehingga akan muncul sikap sinis kepada sesama rekan kerja. Jika hal ini terjadi secara berkelanjutan maka akan rendahnya penghargaan atas diri sendiri akan terjadi. Dimana karyawan tersebut menganggap pribadinya tidak mampu untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar organisasi. Dimana hal ini akan semakin memperburuk jika tidak adanya dukungan sosial dalam organisasi. Karyawan pun akan merasa tidak berdaya dan putus asa. Jika karyawan mengalami hal ini, bisa dipastikan tingkat perilaku kerja yang inovatif tersebut rendah dikarenakan ketidaksesuaian harapan yang ada pada organisasi dengan kenyataannya. Menurut Upasna Agarwal, (2013) yang

menyatakan bahwa kepercayaan organisasional yang tinggi dapat disebabkan oleh keadilan organisasional yang terlalu membatasi kebebasan dan fleksibilitas serta menekan perencanaan. Karyawan yang dikekang dalam bekerja merasa tidak puas terhadap pekerjaannya karena kreativitas karyawan tidak bisa disalurkan secara efisien dan efektif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya penelitian ini, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan. Bab ini berisikan kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini akan merangkum dan membahas tujuan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini akan merangkum dan membahas tujuan penelitian, yang mana tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap variabel dependen yaitu perilaku kerja yang inovatif. Kemudian untuk mengetahui budaya organisasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dari penelitian ini.

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya untuk menjawab rumusan masalah, didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif. Artinya, Semakin seseorang karyawan merasa dirinya adil, maka kecenderungan untuk perilaku kerja yang inovatif akan meningkat.

2. Kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif. Artinya, Semakin tinggi kepercayaan organisasi karyawan, maka akan semakin tinggi juga perilaku kerja yang inovatif.

3. Variabel budaya organisasi sebagai moderator, tidak memoderasi hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif karyawan. Artinya, budaya organisasi pada penelitian ini tidak dapat memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif.

4. Variabel budaya organisasi sebagai moderator, tidak memoderasi hubungan antara kepercayaan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif karyawan. Artinya, budaya organisasi pada penelitian ini tidak dapat memperkuat hubungan antara kepercayaan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif.



## 5.2 Implikasi Penelitian

Adapun implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini ditemukan bahwa keadilan keadilan organisasi dan budaya organisasi karyawan mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif karyawan tersebut. Maka dari itu, penting bagi pihak hotel untuk meningkatkan keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi karyawan, untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif, diharapkan pimpinan Hotel Imelda Padang untuk dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan kepercayaan organisasi dalam hal *Keep commitments* dan *negotiates honestly*, terhadap karyawan Hotel Imelda Padang dengan menunjukkan sikap yang baik sesuai dengan komitmen organisasi, jujur dalam bernegosiasi kepada karyawan membentuk karakter karyawan tangguh yang memadukan konsep keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi secara terintegrasi. Dan tidak kalah penting adalah budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini, yang mampu memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja yang inovatif. Oleh karena itu, juga sangat penting bagi pihak hotel untuk meningkatkan



budaya organisasi karyawan, baik dengan memberikan pemahaman kedisiplinan. Selain itu, penelitian ini hendaknya dapat membuat para karyawan sadar akan pentingnya memiliki rasa keadilan organisasi, kepercayaan organisasi, dan perilaku kerja yang inovatif yang baik, karyawan akan cenderung berperilaku kerja yang inovatif. Sehingga karyawan terbiasa untuk berperilaku kerja yang inovatif dalam kehidupan sehari-hari.

Hal ini nantinya akan sangat membantu karyawan, baik di perusahaan maupun dalam memasuki dunia kerja. Dimana, karyawan akan dihadapkan dengan berbagai pilihan dan keputusan setiap saat, sehingga diperlukannya kebiasaan perilaku kerja yang inovatif, untuk menghindari terjadinya pelanggaran etika dan meminimalisir tindakan-tindakan yang akan merugikan diri sendiri dan orang lain.



2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam kaitan yang relevan dalam penelitian.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini jauh dari kesempurnaan dan memiliki keterbatasan- keterbatasan yang mungkin akan mempengaruhi hasil yang diinginkan. Oleh karena itu keterbatasan ini diharapkan lebih diperhatikan untuk penelitian yang akan datang.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan pada Karyawan Hotel Imelda Padang.

Sehingga implikasi dari penelitian ini hanya relevan untuk karyawan Hotel Imelda Padang.

2. Dalam penelitian ini hanya menggunakan empat variabel yaitu keadilan organisasi, kepercayaan organisasi, perilaku kerja yang inovatif, dan budaya organisasi. Sedangkan masih ada variabel lain yang bisa dikembangkan untuk meneliti topik ini.

3. Sampel pada penelitian ini terbatas dan dalam skala yang relatif kecil karena ruang lingkupnya hanya karyawan Hotel Imelda Padang.



#### 5.4 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil, kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan pada penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain.

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang memiliki korelasi perilaku kerja yang inovatif.
2. Penelitian mendatang diharapkan untuk meneliti objek yang berbeda mengenai topik perilaku kerja yang inovatif.
3. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas sampel penelitian.



## Daftar Pustaka

Abbas, Wasim, and Weiwei Wu. 2021. "Organizational Justice, Leader Humility, and Service Employees' Innovative Behavior in a Collectivistic Culture: The Case of Pakistan." *Review of Business Management* 23(2021):153– 79. doi: 10.7819/rbgn.v23i1.4094.

Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*.

Akram, T., Haider, M.J., & Feng, Y. X. (2016). The Effects of Organizational Justice on the Perilaku kerja inovatif of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. 2021. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951– 952. 2013– 15.

Bakotić, Danica, and Ivana Bulog. 2021. "Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia." *Sustainability (Switzerland)* 13(19). doi: 10.3390/su131910569.

Baskoro, Bimmo Dwi, Suherman Suherman, Jayadi Jayadi, and Sudarmadji Sudarmadji. 2021. "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Pekerja Konstruksi: Peran Mediasi Berbagai Pengetahuan." *Maker: Jurnal Manajemen* 7(1):26– 44. doi: 10.37403/mjm.v0i0.228.

Baskoro, Bimmo Dwi, Suherman Suherman, Jayadi Jayadi, and Sudarmadji Sudarmadji. 2021. " Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Pekerja Konstruksi: Peran Mediasi Berbagai Pengetahuan." Maker: Jurnal Manajemen 7(1):26– 44. doi: 10.37403/mjm.v0i0.228.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behavior: a systematic literature view. In Personnel Review.

Cookson, Maria Dimova, and Peter M. R. Stirk. 2019. " PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI." 1(3):218– 30.

Cropanzano, R., & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition.

Davoudi, Tastan & n.d. " An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context."

De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. Creativity and Innovation Management.

Debarun Chakraborty. 2016. " Tidak Terkait Kesehatan Pada Lansia Di Rumah Dengan Fokus Pada Kesehatan Subjektif Analisis Struktur Kovarians Pada Indikator. Title." 02(1):14– 16.

Fiona, Febzi, and Indah Oktari Wijayanti. 2020. " Pengaruh Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(Ocb) Dengan

Narsisme Sebagai Variabel Moderasi Pada Umkm Kota Bengkulu.”  
Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen 15(2):144– 55. doi:  
10.33369/insight.15.2.144-155.

Fiona, Febzi, and Indah Oktari Wijayanti. 2020. “ Pengaruh Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(Ocb) Dengan Narsisme Sebagai Variabel Moderasi Pada Umkm Kota Bengkulu.”  
Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen 15(2):144– 55. doi:  
10.33369/insight.15.2.144-155.

Fitria, Happy. 2018. “ The Influence of Organizational Culture and Trust through the Teacher Performance in the Private Secondary School in Palembang.” International Journal of Scientific and Technology Research 7(7):82– 86.

Gustafsson, Stefanie, Nicole Gillespie, Rosalind Searle, Veronica Hope Hailey, and Graham Dietz. 2021. “ Preserving Organizational Trust During Disruption ” Organization Studies 42(9):1409– 33. doi:  
10.1177/0170840620912705,

haq, saiful, and dewiana novitasari. 2022. “ Eksplorasi Peran Variabel Kontekstual Dan Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovasi Karyawan.” 6(1):838– 51.

haq, saiful, and dewiana novitasari. 2022. “ Eksplorasi Peran Variabel Kontekstual Dan Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovasi Karyawan.” 6(1):838– 51.

Hardi, Syukri Fadhlul, Machasin, and Rosyetti. 2020. “ Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Serta Kinerja

Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Riau.” *Jurnal Ekonomi KIAM* 31(2):46– 55.

Hwei, She, and T. Elisabeth Cintya Santosa. 2012. “ Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi.” *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis* 9(2):37– 52.

Kaukab, M. E. 2020. “ Peran Budaya Organisasi Sebagai Moderasi Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Kinerja.” *Researchgate.Net* (October) doi:10.3140/REG.2.2.27214.89922.

Kepercayaan, Kualitas, and D. A. N. Inovasi. 2005. “ Model Pengembangan Kinerja Organisasi Melalui Kualitas Jejaring .” 469– 77.

Kristanto, Harris. 2015. “ Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)* 17(1):86– 98. doi:10.9744/jmk.17.1.86-98.

Krusna, Rod. 1375. Amosh Maharat, Hal Wirzi 20-33.

MacKenzie, M.L.(2010).Manager communication and work place trust: Understanding managerand employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*.

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behavior as a dynamic and contextbound construct. *Human Resource Development International*.

Organisasi, Budaya, Sebagai Variabel, Studi Pada, Pemerintah Tingkat, and Provinsi Riau. 2020. “ 7870-17617-1-Sm.” 12(1):13– 24.

Organisasional, Keadilan, Komitmen Organisasional, and Harris Kristanto. 2015. "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan." 17(1):86– 98. doi: 10.9744/jmk.17.1.86.

Organisasional, Keadilan, Komitmen Organisasional, and Harris Kristanto. 2015. "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan." 17(1):86– 98. doi: 10.9744/jmk.17.1.86.

Pan, Xiaofu, Mengyan Chen, Zhichao Hao, and Wenfen Bi. 2018. "The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment." *Frontiers in Psychology* 8(JAN):1– 16. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02315.

Pratama, Octavianus Sumardana, and Kadek Mega Dwi Septiani. 2020. "Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 7(2):161– 68.

Purba, Sukarman. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan Di Universitas Negeri Medan." *Kinerja* 13(2):150– 67.

Samantha, Ruth, and Diaz Almalik. 2019. "Knowlegde Sharing Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Pada Industri Kerajinan Kayu." *Tjyybjb.Ac.Cn* 3(2):58– 66.

Samantha, Ruth, and Diaz Almalik. 2019. "Xiao Shen 1, Sun Li 2, 2A, Cao Shanshan 1, 2, Cheng Ni 1, (2):58– 66.

Sekaran, Uma., Bougie, R, J., 2016. Research Methods For Business: A Skill Building Approach. 7th Edition. Penerbit: Wiley

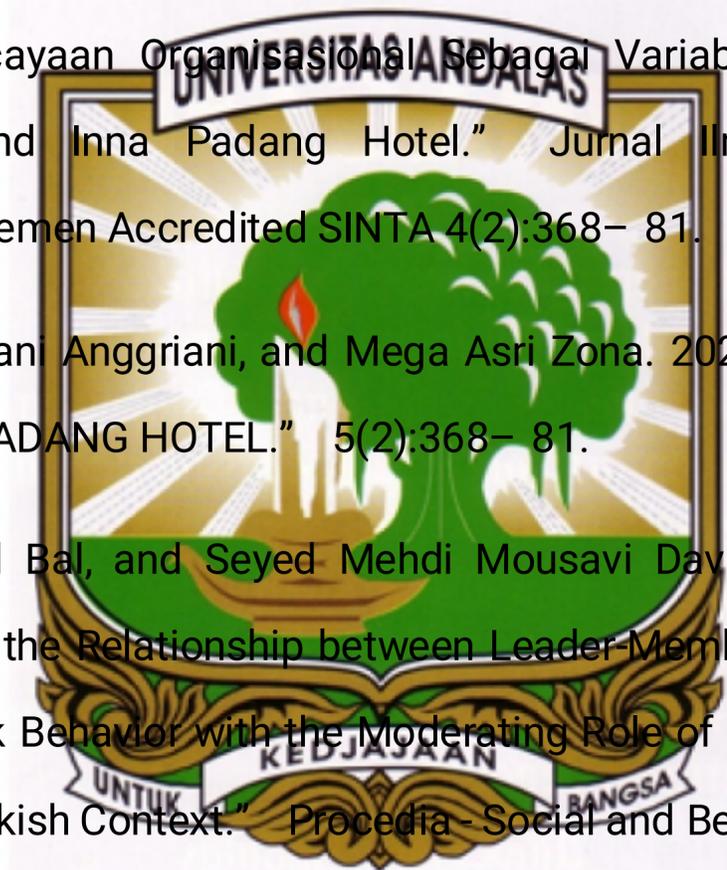
Shahzad, Fakhar, Guo Yi Xiu, and Muhammad Shahbaz. 2017. " Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan' s Software Industry." *Technology in Society* 51:66– 73. doi: 10.1016/j.techsoc.2017.08.002.

Taime, Jeanrie Kristiani Anggriani, and Mega Asri Zona. 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 Accredited SINTA 4*(2):368– 81.

Taime, Kristiani Anggriani, and Mega Asri Zona. 2020. " KARYAWAN GRAND INNA PADANG HOTEL." *5*(2):368– 81.

Taştan, Seçil Bal, and Seyed Mehdi Mousavi Davoudi. 2015. " An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181:23– 32. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.862.

Yu, Ming Chuan, Qiang Mai, Sang Bing Tsai, and Yi Dai. 2018. " An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability." *Sustainability (Switzerland)* 10(3). doi: 10.3390/su10030864.





## Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian



No. Kuisisioner:

### KUISISIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya adalah peneliti dari Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang sedang dalam penulisan tugas akhir. Saya melakukan penelitian tentang ' ' Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Yang Inovatif Dimoderasi Oleh Budaya Organisasi Pada Karyawan Hotel Inelda Di Kota Padang' ' saya berharap dengan segala kerendahan hati, saudara/i dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Informasi yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan penulisan tugas akhir. Jawaban saudara/i akan dijamin kerahasiannya.

Atas bantuan dan kesediaan saudara/i saya ucapkan terimakasih. Semoga saudara/i selalu dalam lindungan Allah SWT. Amin  
YRA.

Padang, 4 April 2022

Hormat saya,

Edward Leonard Benbam

No. BP: 1710529002

**I. Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Dari daftar pertanyaan/ Pernyataan yang ada dikelompokkan dalam bagian utama indikator pengukuran.
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu deskripsi masing-masing pertanyaan/ pernyataan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) atau centang ☑ pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan.
4. Istilah secara singkat apabila ada pertanyaan yang membutuhkan penjelasan.



5. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu:

a) Sangat Setuju (SS) = 5

b) Setuju (S) = 4

c) Netral (N) = 3

d) Tidak setuju (TS) = 2

e) Sangat tidak setuju (STS) = 1

6. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuisisioner dengan sebenarnya dan se-objektif mungkin.

## II. Biodata Responden

petunjuk: berilah tanda centang  pada pilihan jawaban ini sesuai

dengan pertanyaan dan keadaan anda.

Nama/Inisial :

**No.**

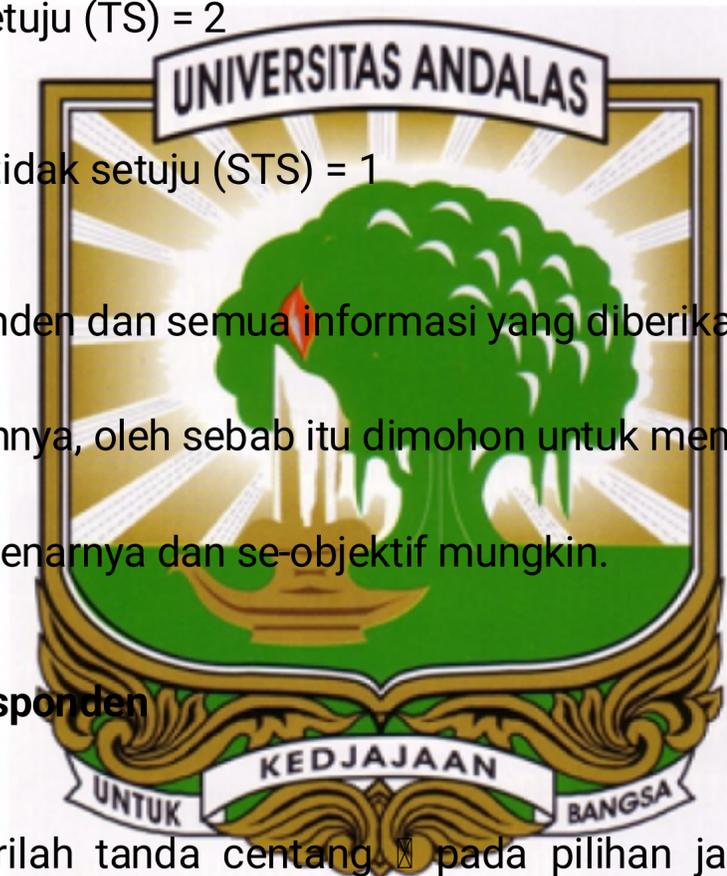
**Keterangan**

1.

Jenis Kelamin

Laki-laki

Perempuan



2. Umur
- ≤20 th
  - 21-25 th
  - 26-30 th
  - >30 th

3. Latar Belakang Pendidikan SMA



5. Posisi Jabatan Sekarang

Diploma

S1

S2

Lainnya

Staff & General

Accounting

IT

Front Office

House keeping

Food & beverage Kitchen

Marketing

Human resources &

Security

Engineering





**A. Kuisiener Variabel Organisasi Keadilan (X1)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Imbalan di organisasi saya disesuaikan dengan tanggung jawab					
2.	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan pengalaman yang saya miliki					
3.	Imbalan di organisasi saya diberikan sesuai besarnya usaha yang dilakukan					
4.	Imbalan di organisasi saya diberikan atas hasil kerja yang baik					
5.	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan stres dan tekanan kerja					
6.	Atasan mempertimbangkan pendapat saya					
7.	Atasan saya memperlakukan saya dengan ramah dan perhatian					
8.	Atasan menunjukkan kepedulian atas hak saya sebagai karyawan					
9.	Atasan saya menaruh kepercayaan dalam hubungan kerja dengan saya					

**B. Kuisiener Variabel Kepercayaan Organisasi (X2)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya percaya bahwa orang-orang dalam organisasi ini bersikap jujur dan konsisten					
2.	Saya merasa organisasi ini selalu					

	menepati janji					
3.	Menurut saya organisasi ini dapat diandalkan					
4.	Saya berpikir bahwa orang-orang dalam organisasi ini sukses dengan cara yang adil					
5.	Saya beranggapan bahwa organisasi ini mencoba untuk menjadi terbaik					
6.	Saya merasa organisasi ini bernegosiasi dengan saya secara jujur					
7.	Saya merasa organisasi ini selalu menepati janji					

### C. Kuisner Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mencari tahu peluang untuk mengembangkan proses, teknologi baru dan layanan yang sudah ada					
2.	Saya mencoba menciptakan ide ide baru dan solusi yang baru					
3.	Saya suka mencoba semua ide-ide yang baru					
4.	Saya menguji semua ide-ide dan solusi					

	yang saya miliki					
5.	Saya mencoba meyakinkan orang lain akan pentingnya ide-ide dan solusi baru					
6.	Saya mengambil resiko untuk melaksanakan ide-ide yang saya miliki					
7.	Saya menerapkan ide-ide baru untuk mengembangkan teknologi, produk dan layanan yang sudah ada					
8.	Saya mendapatkan kesempatan untuk memberikan solusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan, departemen dan organisasi					

**A. Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (M)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Didalam bekerja karyawan harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan dan resiko yang ada					
2.	Para karyawan diharapkan memperhatikan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian					
3.	Para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko					
4.	Didalam bekerja para karyawan harus melakukan pekerjaan dengan teliti dan efektif					

5.	Keputusan manajemen harus memperhatikan efek hasil pada orang-orang dalam suatu perusahaan					
6.	Para karyawan harus agresif dan kompetitif, bukan bersantai dalam melaksanakan pekerjaan					
7.	Setiap karyawan harus bisa bekerja sama antar kelompok dalam pencapaian tujuan perusahaan					

**Saran:**



TERIMAKASIH ATAS PARTISIPASI ANDA

**Lampiran 3 : Tabulasi Data Responden**

**Tabel 4.1**

**Hasil Analisis Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kuesioner yang disebar	49	100
2.	Kuesioner yang diterima	49	100
3.	Kuesioner yang dapat diolah	49	100

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase(%)
1.	Laki-laki	18	37
2.	Perempuan	31	63
Total		49	100

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

NO.	Sebaran Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	≤20 tahun	-	-

2.	21- 25 tahun	35	71
3.	26- 30 tahun	14	29
4.	≥31 tahun	-	-
<b>Total</b>		<b>49</b>	<b>100</b>



**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen**

No.	Departemen	Karyawan Tahun 2022	Persentase( %)
1.	<i>Staff &amp; General</i>	2	5
2.	<i>Accounting</i>	4	8
3.	<i>IT</i>	1	2
4.	<i>Front Office</i>	4	8
5.	<i>Marketing</i>	13	26
6.	<i>Human resources &amp; Security</i>	6	12
7.	<i>Engineering</i>	2	5
8.	<i>House Keeping</i>	5	10
9.	<i>Food &amp; beverage Kitchen</i>	4	8
10	<i>Waterpark</i>	8	16

<b>Jumlah</b>	49	100
---------------	----	-----

**Tabel 4.5**

**Karakteristi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Posisi Sekarang**

NO.	Lama Bekerja Pada Posisi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	≤ 1tahun	11	22
2.	2-3 tahun	33	67
3.	4-5 tahun	5	11
5.	>5tahun	-	-
Total		49	100



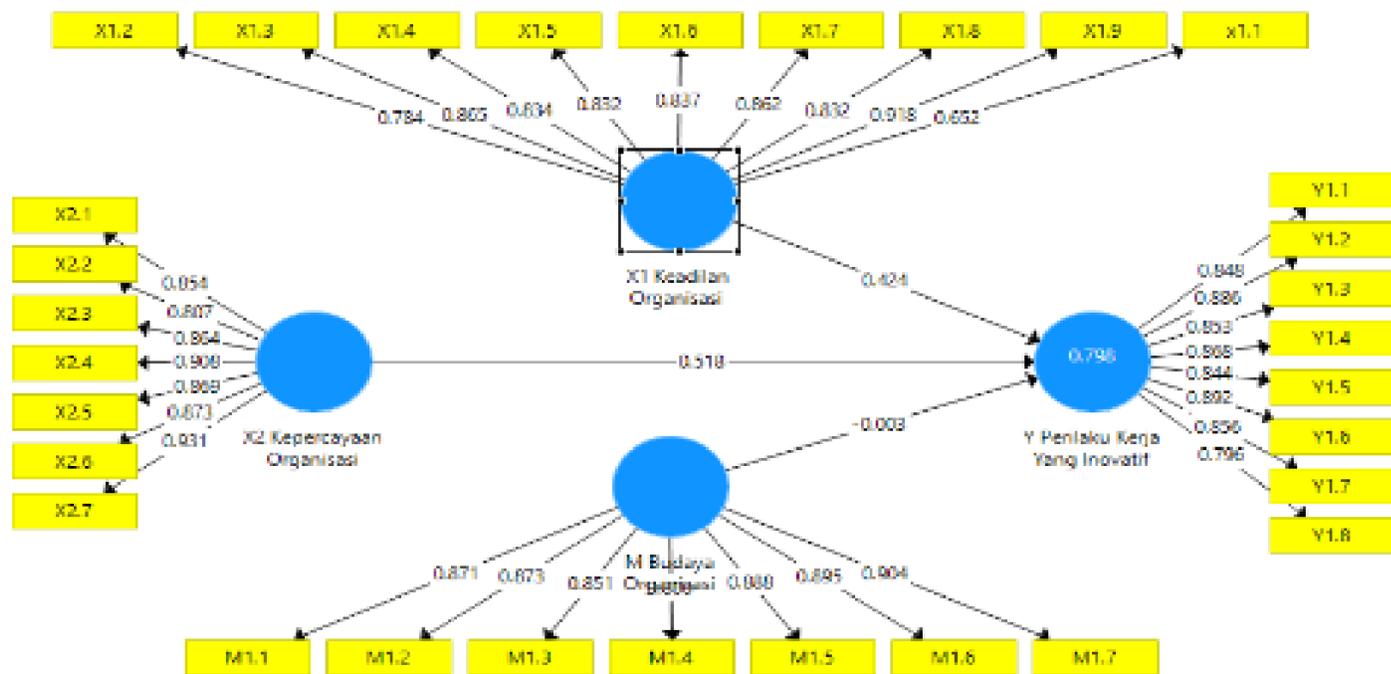
**Tabel 4.6**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

NO.	Pendidikan terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMA	2	4
2.	Diploma	15	31
3.	S1	29	59
4.	S2	3	6
Total		49	100

Lampiran 4 : Hasil Pengolahan Data

Gambar 4.1 : Model awal antar konstruk output SmartPLS



Tabel 4.12  
Hasil Outer Loading Model Awal

Variabel	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
M1.1	0.871			
M1.2	0.873			
M1.3	0.851			
M1.4	0.800			
M1.5	0.888			
M1.6	0.895			
M1.7	0.904			
X1.2		0.784		

X1.3		0.865		
X1.4		0.834		
X1.5		0.832		
X1.6		0.837		
X1.7		0.862		
X1.8		0.832		
X1.9		0.918		
X2.1			0.854	
X2.2			0.807	
X2.3			0.864	
X2.4			0.908	
X2.5			0.869	
<b>Variabel</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
X2.6			0.873	
X2.7			0.931	
Y1.1				0.848
Y1.2				0.886
Y1.3				0.853
Y1.4				0.868
Y1.5				0.844
Y1.6				0.892

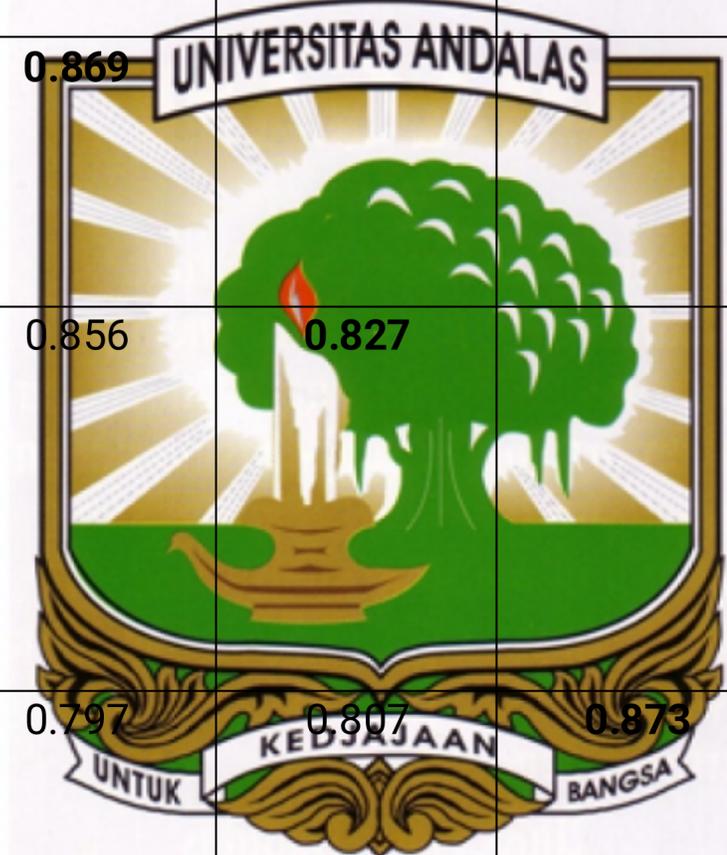


1.7				0.856
1.8				0.796
X1.1		<b>0.652</b>		

**Tabel 4.13**

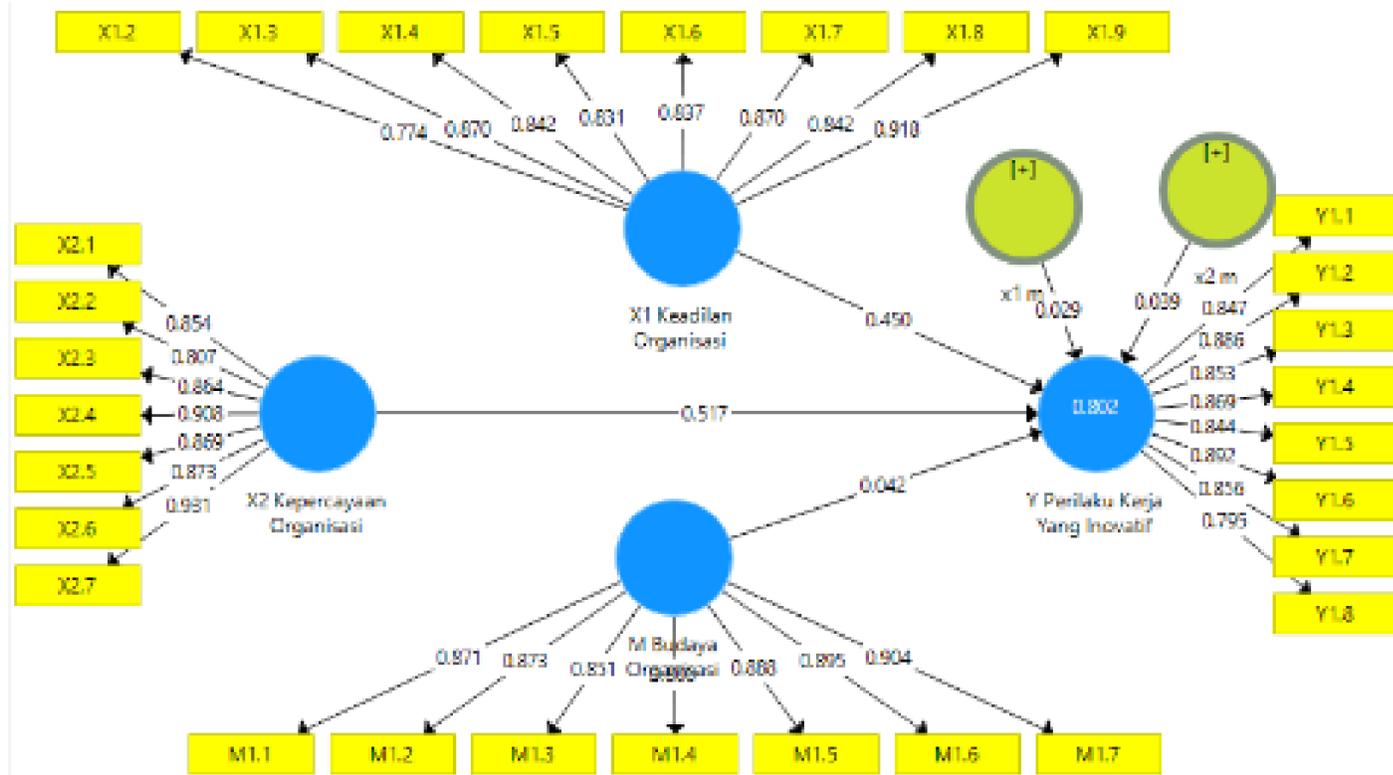
**Fornell-Larcker Criteria tes validasi pertama**

<b>Variabel</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
Budaya Organisasi (M)	<b>0.869</b>			
Keadilan Organisasi (X1)	0.856	<b>0.827</b>		
Kepercayaan Organisasi (X2)	0.797	0.807	<b>0.873</b>	
Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	0.773	0.839	0.858	<b>0.856</b>



Gambar 4.12

Hasil Outer Loading SmartPLS 3.0 Setelah Pengujian Ulang



Tabel 4.14

Hasil Outer Loading Tes Validasi kedua

	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
M1.1	0.871			
M1.2	0.873			
M1.3	0.851			
M1.4	0.800			
M1.5	0.888			
M1.6	0.895			
M1.7	0.904			

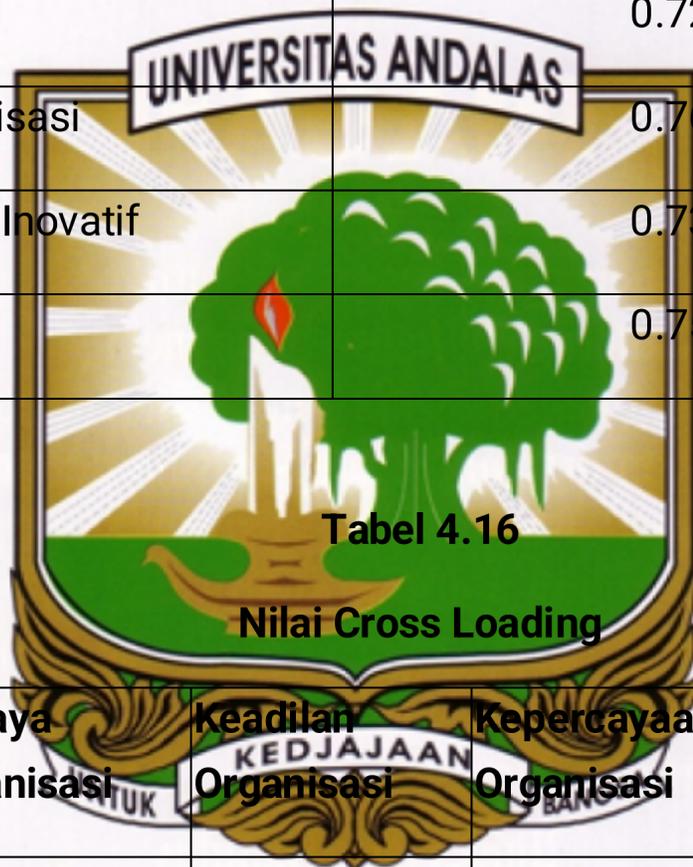
X1.2		0.774		
X1.3		0.870		
X1.4		0.842		
X1.5		0.831		
X1.6		0.837		
X1.7		0.870		
X1.8		0.842		
X1.9		0.918		
X2.1			0.854	
	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
X2.2			0.807	
X2.3			0.864	
X2.4			0.908	
X2.5			0.869	
X2.6			0.873	
X2.7			0.931	
Y1.1				0.847
Y1.2				0.886
Y1.3				0.853
Y1.4				0.869
Y1.5				0.844

Y1.6				0.892
1.7				0.856
1.8				0.795

**Gambar 4.15**

**Average Variance Ectracted (AVE)**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Keadilan Organisasi	0.721
Kepercayaan Organisasi	0.762
Perilaku Kerja Yang Inovatif	0.732
Budaya Organisasi	0.756



**Tabel 4.16**

**Nilai Cross Loading**

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
M1.1	0.871	0.689	0.660	0.639
M1.2	0.873	0.714	0.643	0.627
M1.3	0.851	0.758	0.746	0.747
M1.4	0.800	0.666	0.602	0.533
M1.5	0.888	0.748	0.754	0.773
M1.6	0.895	0.744	0.642	0.625
M1.7	0.904	0.794	0.765	0.704

X1.2	0.751	0.774	0.668	0.724
X1.3	0.774	0.870	0.768	0.808
X1.4	0.726	0.842	0.677	0.680
X1.5	0.668	0.831	0.665	0.664
	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepercayaan Organisasi</b>	<b>Perilaku Kerja Yang Inovatif</b>
X1.6	0.639	0.837	0.600	0.680
X1.7	0.654	0.870	0.643	0.694
X1.8	0.685	0.842	0.670	0.688
X1.9	0.805	0.918	0.787	0.758
X2.1	0.716	0.699	0.854	0.668
X2.2	0.625	0.706	0.807	0.665
X2.3	0.700	0.708	0.864	0.780
X2.4	0.757	0.786	0.908	0.862
X2.5	0.703	0.680	0.869	0.740
X2.6	0.693	0.650	0.873	0.722
X2.7	0.672	0.715	0.930	0.776
Y1.1	0.619	0.682	0.730	0.847
Y1.2	0.657	0.715	0.736	0.886
Y1.3	0.604	0.704	0.690	0.853
Y1.4	0.629	0.656	0.709	0.869
Y1.5	0.635	0.720	0.706	0.844

Y1.6	0.714	0.773	0.824	0.892
Y1.7	0.669	0.759	0.748	0.856
Y1.8	0.749	0.744	0.716	0.795

**Tabel 4.17**

**Fornell-Larcker Criteria tes validasi kedua**

Variabel	Budaya Organisasi	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kerja Yang Inovatif
Budaya Organisasi (M)	0.869			
Keadilan Organisasi (X1)	0.843	0.849		
Kepercayaan Organisasi (X2)	0.797	0.810	0.873	
Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	0.773	0.842	0.858	0.856

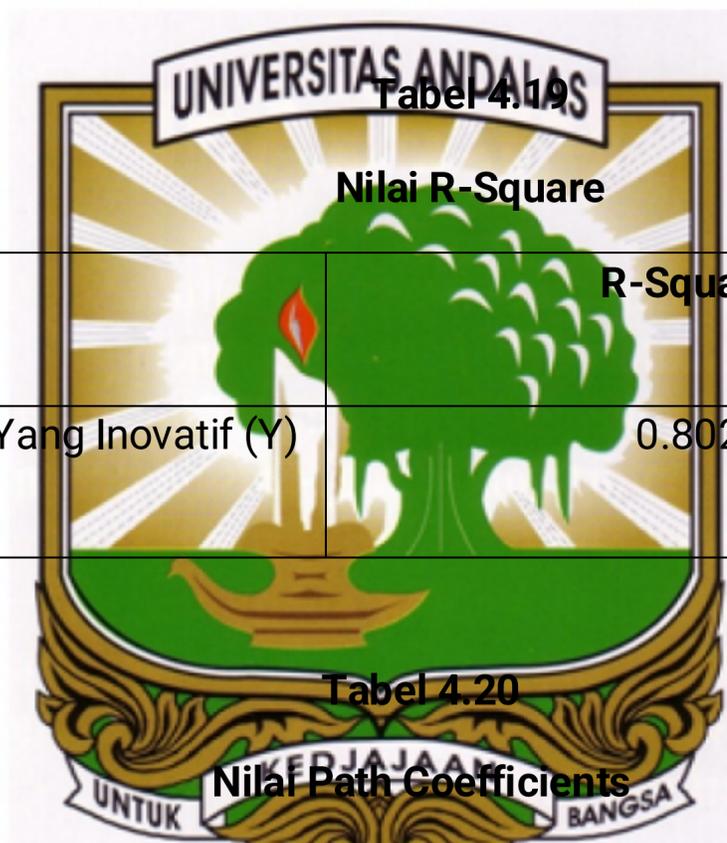


**Tabel 4.18**

**Nilai Cronbach' s Alpha dan Composite Reliability**

No.	Variabel	Cronbach' s Alpha	Composite Reliability

1.	Keadilan organisasi	0.944	0.954
2.	Kepercayaan Organisasi	0.948	0.957
3.	Perilaku kerja yang Inovatif	0.948	0.956
4.	Budaya Organisasi	0.946	0.956
5.	Kepercayaan*Budaya Organisasi	1000	1000
6.	Keadilan Organsasi*Budaya Organsasi	1000	1000



**Tabel 4.19**  
**Nilai R-Square**

	R-Square
Perilaku Kerja Yang Inovatif (Y)	0.802

**Tabel 4.20**  
**Nilai Path Coefficients**

No.		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std.Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P-Values
1.	Keadilan Organisasi (X1)->Perilaku Kerja yang Inovatif	0.450	0.415	0.164	2.743	0.006
2.	Kepercayaan Organisasi (X2)-> Perilaku Kerja Yang Inovatif	0.517	0.524	0.146	3.551	0.000
3.	Budaya Organisasi*Keadilan	0.042	0.073	0.153	0.274	0.785

	Organisasi-> Perilaku kerja yang inovatif					
4.	Keadilan Organisasi (X1)*Budaya Organisasi (M)-> perilaku kerja yang inovatif (Y)	0.029	0.030	0.141	0.207	0.836
5.	Budaya Organisasi*Kepercayaan Organisasi-> perilaku kerja yang Inovatif (M)	0.039	0.041	0.148	0.266	0.791

**Tabel 4.21**  
**UNIVERSITAS ANDALAS**  
**Hasil Hipotesis**

	Hipotesis	Keterangan
Hipotesis 1	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja yang inovatif	Didukung
Hipotesis 2	Kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja yang inovatif	Didukung
Hipotesis 3	Budaya organisasi memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja yang inovatif	Tidak didukung
Hipotesis 4	Budaya organisasi memperkuat hubungan antara kepercayaan organisasi dan perilaku	Tidak didukung

	kerja yang inovatif	
--	---------------------	--

**Lampiran 5: Analisis Deskriptif Variabel**

**Tabel 4.7**

**Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS		
X1.1	Imbalan di organisasi saya disesuaikan dengan tanggung jawab	15	26	6	2	-	49	4,12
X1.2	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan pengalaman yang saya miliki	16	25	7	1	-	49	4,14
X1.3	Imbalan di organisasi saya diberikan sesuai besarnya usaha yang dilakukan	14	21	12	2	-	49	3,95
X1.4	Imbalan di organisasi saya diberikan atas hasil kerja yang baik	17	21	10	1	-	49	4,12
Indikator	Pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS		
X1.5	Imbalan di organisasi saya sesuai dengan stres dan tekanan kerja	12	28	4	5	-	49	3,95

X1.6	Atasan mempertimbangkan pendapat saya	14	24	9	2	-	49	4,06
X1.7	Atasan saya memperlakukan saya dengan ramah dan perhatian	15	25	3	6	-	49	4.08
X1.8	Atasan menunjukkan kepedulian atas hak saya sebagai karyawan	16	23	8	2	-	49	4.10
X1.9	Atasan saya menaruh kepercayaan dalam hubungan kerja dengan saya	19	18	9	3	-	49	4.08
	Total						441	36,6

**Tabel 4.8**  
**Deskriptif Variabel Kepercayaan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan Dari Responden					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	N	TS	TST		
X2.1	Saya percaya bahwa orang-orang dalam organisasi ini bersikap jujur dan konsisten	18	22	8	1	-	49	4,14
X2.2	Saya merasa organisasi ini selalu menepati janji	16	23	9	1	-	49	4,06
X2.3	Menurut saya organisasi ini dapat diandalkan	19	18	11	1	-	49	4,10
X2.4	Saya berpikir bahwa orang-orang dalam organisasi	15	21	11	2	-	49	4.00

	ini sukses dengan cara yang adil							
X2.5	Saya beranggapan bahwa organisasi ini mencoba untuk menjadi terbaik	17	23	7	2	-	49	4,12
X2.6	Saya merasa organisasi ini bernegosiasi dengan saya secara jujur	18	21	7	3	-	49	4,10
X2.7	Saya merasa organisasi ini selalu menepati janji	17	21	7	4	-	49	4,04
	Total						343	28,56



**Tabel 4.9**  
**Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Yang Inovatif**

Indikator	Pernyataan	Pernyataan Dari Responden					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS		
Y1.1	Saya mencari tahu peluang untuk mengembangkan proses teknologi baru dan layanan yang sudah ada	19	17	11	2		49	4,06
Y1.2	Saya mencoba menciptakan ide ide baru dan solusi yang baru	16	23	7	3		49	4,08
Y1.3	Saya suka mencoba semua ide-ide yang baru	19	22	5	3		49	4,14
Y1.4	Saya menguji semua ide-ide dan solusi yang saya miliki	18	24	3	3		48	4,18
Y1.5	Saya mencoba meyakinkan orang lain akan pentingnya ide-ide dan	12	26	9	2		49	3,98

	solusi baru							
Y1.6	Saya mengambil resiko untuk melaksanakan ide-ide yang saya miliki	16	22	8	3		49	4,04
Y1.7	Saya menerapkan ide-ide baru untuk mengembangkan teknologi, produk dan layanan yang sudah ada	12	27	7	3		49	3,98
Y1.8	Saya mendapatkan kesempatan untuk memberikan solusi dalam meningkatkan kinerja pekerjaan, departemen dan organisasi	10	29	9	1		49	4,00
	Total						392	32,46



Tabel 4.10

Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Pertanyaan/pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-Rata
		SS	S	N	TS	STS		
M4.1	Didalam bekerja karyawan harus mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan dan resiko yang ada	21	18	10			49	4,22

M4.2	Para karyawan diharapkan memperhatikan posisi kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian	17	21	9			49	4,10
Indikator	Pertanyaan/pernyataan	Pernyataan dari Responden					Jumlah	Rata-rata
		SS	S	N	TS	STS		
M4.3	Para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko	18	20	8			49	4,08
M4.4	Didalam bekerja para karyawan harus melakukan pekerjaan dengan teliti dan efektif	17	25	7			49	4,18
M4.5	Keputusan manajemen harus memperhatikan efek hasil pada orang-orang dalam suatu perusahaan	16	22	10			49	4,08
M4.6	Para karyawan harus agresif dan kompetitif, bukan bersantai dalam melaksanakan pekerjaan	9	30	7	3		49	3,95
M4.7	Setiap karyawan harus bisa bekerja sama antar kelompok dalam pencapaian tujuan perusahaan	21	16	11	1		49	4,18
	Total						343	28,79

