

***Human Capital and Organizational Justice as Stimulant of Innovative Behavior to Achieve Managerial Performance***

Wildan Ridwan<sup>1</sup>,

Fransiskus E. Daromes<sup>2</sup>,

Ferdinandus Sampe<sup>3</sup>

Master of Accounting Program, Atma Jaya Makassar University, Indonesia

---

**Abstract:** *This study aims to provide empirical evidence on how Human capital and organizational justice may influence managerial performance directly and through innovative behavior. The research model was constructed using the organizational justice Theory perspective. The research population was account representatives at all Primary Tax Service Offices in South Sulawesi. Purposive sampling method was applied to determine respondents for data collection. The data collection method was carried out through an online survey. Data analysis were carried out using multiple regression and path analysis. The results of the study indicate that both Human capital and organizational justice have significant effect on innovative behavior. Furthermore, Human capital has a significant effect on managerial performance. However, conversely, organizational justice does not have a significant effect on managerial performance. Further findings reveal that innovative behavior mediates the influence of both Human capital and organizational justice on managerial performance.*

**Keywords:** *human capital, organizational justice, managerial performance, innovative behavior.*

**Article Info:**

**Received:** 7 September 2024 | **Revised:** 14 January 2025 | **Accepted:** 31 January 2025

---

---

<sup>1</sup> E-mail: [semutliar87@gmail.com](mailto:semutliar87@gmail.com)

<sup>2</sup> E-mail: [fedaromes@gmail.com](mailto:fedaromes@gmail.com)

<sup>3</sup> E-mail: [ferdisampe@yahoo.com](mailto:ferdisampe@yahoo.com) (Correspondence Author)

**Human Capital Dan Organizational Justice Sebagai Pendorong Perilaku Inovatif  
Untuk Mencapai Kinerja Manajerial**

Wildan Ridwan  
Fransiskus E. Daromes  
Ferdinandus Sampe

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Atma Jaya Makassar, Indonesia

---

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris bagaimana *human capital* dan *organizational justice* dapat memengaruhi kinerja manajerial yang diuji baik secara langsung maupun melalui perilaku inovatif. Model penelitian dikonstruksikan dalam perspektif teori keadilan organisasional. Populasi penelitian adalah *account representative* pada seluruh Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan dengan metode pemilihan sampel purposif. Metode pengumpulan data dilakukan melalui *survey online*. Analisis data dilakukan dengan regresi berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa baik *human capital* maupun *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. Selanjutnya, *human capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun sebaliknya, *organizational justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan selanjutnya mengungkapkan bahwa perilaku inovatif memediasi pengaruh baik *Human capital* maupun *organizational justice* terhadap kinerja manajerial.

**Kata-kata kunci:** *human capital*, *organizational justice*, perilaku inovatif, kinerja manajerial.

---

## 1. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu unit eselon I di lingkup Kementerian Keuangan yang memiliki tugas khusus yakni mengumpulkan penerimaan negara dari sektor pajak yang digunakan untuk pembangunan negara baik secara fisik maupun non fisik. Dalam mendukung tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Pajak secara maksimal diperlukan sumber daya manusia yang mumpuni baik dari segi pemahaman maupun dari segi emosional dan spiritual. Diawali dari perekrutan pegawai yang mengikuti mekanisme rekrutmen ASN dimana pendaftar berasal dari berbagai latar belakang pendidikan mulai dari SMA, Diploma III maupun dari Sarjana. Perbedaan latar belakang pendidikan para pegawai di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) membuat pemahaman terkait perpajakan juga semakin bervariasi untuk para pegawai. Hal ini mendorong Direktorat Jenderal Pajak dalam hal ini bagian Sub Bagian Kepegawaian harus membuat pemahaman terkait perpajakan menjadi seragam bagi masing-masing pegawai. seluruh pegawai untuk meningkatkan kapasitasnya dalam hal pemahaman ilmu perpajakan dengan memberikan program-program edukasi. Adapun beberapa program edukasi yang dimaksud adalah program study dari Kementerian Keuangan Learning Centre yang diharapkan dengan adanya program ini bisa menjadi bekal para pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

*Account representative (AR)* menjadi salah satu ujung tombak penggalian potensi penerimaan negara di bidang perpajakan yang mengemban tugas ekstensifikasi perpajakan melalui pemberian bimbingan, konsultasi, analisis dan pengawasan terhadap Wajib Pajak. Peraturan Menteri Keuangan tentang account representative pada Kantor Pelayanan Pajak dengan PMK-45/PMK.01/2021 disebutkan tugas account representative adalah melaksanakan analisis, penjabaran, pengelolaan dalam rangka memasatkan wajib pajak mematuhi peraturan perundang-undangan mengenai perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan serta pemetaan subjek dan objek pajak; melaksanakan kegiatan penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak, dan penguasaan informasi; melaksanakan pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran dan tindak lanjut data perpajakan; melaksanakan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak; menyusun konsep imbauan dan melaksanakan konseling kepada wajib pajak; melaksanakan pengawasan dan pemantauan tindak lanjut data dan informasi termasuk namun tidak terbatas pada surat pemberitahuan, data pihak ketiga, dan data pengampunan pajak; melaksanakan pengelolaan administrasi penetapan dan menyusun konsep penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

Dirjen Pajak Sulsel sangat memerhatikan kinerja manajerial. Sebagai gambaran, realisasi penerimaan pajak sampai September 2024, Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara baru mencapai target 63 (Kanwil DJP Sulselbartra) mencatatkan total angka penerimaan pajak sebesar Rp13,2 Triliun dengan pertumbuhan sebesar 4,93% per September 2024. Total angka

tersebut mencapai realisasi sebesar 63,68 persen dari target penerimaan sebesar Rp20,7 Triliun. Untuk memenuhi target tersebut, Untuk mencapai target tersebut, DJP memusatkan perhatian pada pengembangan *Account representative*. *Account representative* sebagai salah satu aktor di Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas untuk mengumpulkan penerimaan merupakan salah satu posisi yang sangat penting karena perannya yang langsung bersentuhan dengan Wajib Pajak. Dalam mendukung tugas dari *account representative* untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal Direktorat Jenderal Pajak membuat penjabaran rencana kerja serta indikator kinerja masing-masing *account representative* antara lain sasaran strategis, seperti pengawasan pembayaran masa yang efektif dan pengawasan pembayaran masa WP strategis yang efektif di tahun berjalan yang seharusnya ditindaklanjuti sesuai ketentuan yang berlaku. Dengan demikian bagi DJP, *account representative* ini menjadi aset yang sangat penting dalam membantu pemerintah untuk mencapai penerimaan pajak yang maksimal.

Human capital yang berkualitas sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja pegawai (Kasmawati, 2017; Frimayasa dan Lawu, 2020; dan Prasetya et al., 2016). Hal ini dikarenakan tugas-tugas yang kompleks dalam pengelolaan pajak membutuhkan kemampuan analisis yang tinggi, pemahaman yang mendalam tentang peraturan perpajakan, serta keterampilan komunikasi yang efektif. Human capital yang berkualitas juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan regulasi perpajakan dan teknologi yang berkembang pesat (Arokiasamy et al., 2023). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan Human capital di bidang perpajakan sangatlah penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan pajak. Namun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa Human capital yang dimiliki tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Ramanda dan Muchtar, 2015). Selain itu, sumber daya manusia yang berkualitas juga menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap tugas dan kewajibannya. Mereka memiliki dorongan internal untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada wajib pajak. Human capital yang berkualitas juga mampu bekerja secara kolaboratif dengan rekan-rekan mereka, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Organizational justice juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai (Jufrizen dan Kandhita, 2021; Parven dan Awan, 2018; serta Hermanto dan Srimulyani, 2022). Menurut Kristanto (2015), organizational justice adalah persepsi individu mengenai keadilan dari keputusan yang diambil oleh seorang atasan. Keadilan distributif, yaitu keadilan dalam distribusi reward dan punishment, sangatlah penting dalam menjaga motivasi pegawai. Pegawai yang merasa bahwa reward dan punishment didistribusikan secara adil akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Selain itu, keadilan prosedural, yaitu keadilan dalam proses pengambilan keputusan, juga memainkan peran yang penting dalam organisasi. Proses pengambilan keputusan yang transparan, terbuka, dan berdasarkan pada informasi yang akurat akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap manajemen. Hal ini

akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di Kantor Pelayanan Pajak.

Penelitian ini akan dikembangkan berdasarkan Teori Keadilan Organisasi yang menjelaskan bahwa pada dasarnya, individu memperhatikan dua jenis keadilan: distributif dan prosedural. Kepercayaan seseorang terhadap keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana hasil distribusi antara dirinya dan pihak lain dianggap adil (Samad, 2018; Jehadun, Ng, dan Daromes, 2024). Sementara itu, keadilan prosedural berkaitan dengan sejauh mana proses yang menentukan hasil tersebut dianggap adil, meskipun hasil akhirnya belum tentu adil (Abuelhassan & AlGassim, 2022). Secara Umum kinerja setiap account representative akan di ukur dengan beberapa kriteria yang telah di tetapkan oleh DJP, seperti jumlah himbauan dan realisasi, jumlah penerimaan yang berasal dari pengawasan SPT masa dan sebagainya. Dalam penilaian kinerja, setiap AR cenderung menganggap proses sebagai lebih adil apabila mereka diberikan kesempatan untuk bersuara (yaitu, kemampuan untuk menyampaikan pendapat terkait keputusan yang masih ditunda) dan/atau hak untuk memberikan suara (yaitu, kemampuan untuk mempengaruhi hasil dari keputusan yang belum final).

Pertimbangan penggunaan variabel perilaku inovatif dilakukan dengan melihat bahwa seluruh AR adalah aset bagi organisasi dan bukan hanya sekedar alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kecenderungan wajib pajak untuk menghindari pajak yang seharusnya dibayar, mengharuskan AR untuk berinovasi dalam menggali transaksi-transaksi ekonomi yang dilakukan wajib pajak sampai wajib pajak menyadari dan mau membayar kewajiban pajak tersebut. Prilaku inovatif dapat memediasi modal manusia dan keadilan organisasional terhadap kinerja organisasi (Pratama, 2015). Dengan demikian perlakuan yang diterima oleh mereka dalam bekerja akan sangat berperan membentuk perilaku mereka dalam mencapai tujuan organisasi dengan mendapat perlakuan yang adil dalam penilaian kinerja yang di terapkan kepada mereka. Penelitian ini bertujuan menginvestigasi dampak dari modal manusia dan keadilan organisasional terhadap kinerja DJP dengan menggunakan prilaku inovatif sebagai variable mediasi.

## **2. LITERATURE REVIEW**

### **This Teori Human Capital**

Human capital secara bahasa tersusun atas dua kata dasar yaitu human (manusia) capital (modal), yang merupakan suatu pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kreativitas yang diwujudkan dalam kemampuan kerja yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan nilai ekonomi (Arokiasamy et al., 2023). Human capital, atau modal manusia, merupakan konsep yang memiliki pengertian yang sangat penting dalam teori ekonomi dan manajemen sumber daya manusia (Goyal et al., 2023). Konsep ini mengacu pada nilai ekonomi dari pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kemampuan

yang dimiliki oleh individu, yang dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Menurut Ginting (2022), teori human capital menganggap manusia sebagai bentuk modal atau barang modal, sebagaimana barang modal lainnya. Ini berarti bahwa investasi dalam pengembangan dan peningkatan human capital dapat memberikan hasil yang sama pentingnya seperti investasi dalam modal fisik. Dalam pandangan ini, pengembangan human capital menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Dahlan (2014) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan asset penting dalam proses produksi, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan human capital dapat membawa manfaat jangka panjang bagi organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya.

Adapun pandangan yang diutarakan oleh Mankiw dalam (Priadi dan Ratnamiasih, 2018), human capital dibutuhkan oleh para pekerja yang diperoleh melalui pendidikan maupun pelatihan (on the job training) untuk menunjang pengalaman kerja. Human capital sangat diperlukan untuk menunjang kemampuan dalam memproduksi barang dan jasa dan meningkatkan produktivitas.

Dalam penelitian ini human capital (modal manusia) adalah keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh individu atau kelompok individu dalam suatu organisasi atau masyarakat. Gaol (2014) menyatakan bahwa Indikator human capital yaitu:

- a. Pengetahuan (knowledge)
- b. Keahlian (expertise)
- c. Kemampuan (ability)
- d. Keterampilan (skill)

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Human Capital**

Menurut Winardi (2014), terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam melihat manusia sebagai aset berharga. Paling kurang ada tiga faktor yang menentukan human capital yaitu diri manusia, dukungan organisasi, dan pelatihan.

Pertama, pengalaman, keterampilan, inovasi, serta wawasan individu memiliki peran penting dalam meningkatkan nilai modal manusia (Khusnah & Soewarno, 2024). Pengalaman, baik yang sukses maupun yang gagal, adalah guru terbaik (Aboobaker et al., 2023). Pengalaman membentuk, mengasah kemampuan, dan memperluas wawasan. Dalam konteks pengembangan modal manusia, pengalaman memiliki peran yang sangat krusial (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Kedua, kemampuan organisasi untuk memahami bagaimana mengelola modal manusia untuk kinerja dan kekayaannya menjadi faktor kunci (AlQershi et

al., 2022). Organisasi yang mampu mengelola modal manusia dengan baik, termasuk dalam hal rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan, akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, pelatihan tentang bagaimana menerapkan prinsip manajemen modal sebagai metode untuk strategi bisnis dan kinerja juga sangat penting (Agussalim et al., 2022). Melalui pelatihan ini, karyawan dapat memahami pentingnya pengelolaan modal manusia dan bagaimana menerapkannya dalam konteks bisnis organisasi (Calabrò et al., 2021). Dengan demikian, mereka akan lebih siap dan mampu untuk menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

### **Organizational Justice Theory (Teori Keadilan Organisasi)**

Teori Keadilan Organisasi menjelaskan bahwa pada dasarnya, individu memperhatikan dua jenis keadilan utama: keadilan distributif dan keadilan procedural (Giamos et al., 2023). Kepercayaan seseorang mengenai keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana distribusi hasil antara dirinya dan orang lain yang relevan dianggap adil (Wahda, Mursalim & Fauziah, Asty, 2020). Sedangkan keadilan prosedural berfokus pada seberapa adil proses yang digunakan untuk menentukan hasil, tanpa memperhatikan hasil itu sendiri.

Teori ini mengintegrasikan kedua unsur tersebut—distributif dan prosedural—dan memprediksi bahwa individu akan membandingkan hasil yang mereka terima dengan hasil yang diterima oleh orang lain sebagai acuan untuk menilai apakah distribusi tersebut adil atau tidak (Folger, 1986 dalam Birnberg et al., 2006). Jika perbandingan ini menunjukkan bahwa mereka merasa hasil yang diterima tidak adil, mereka kemudian akan mengevaluasi keadilan dari proses yang digunakan untuk mencapai keputusan tersebut, serta seberapa rasional keputusan itu dalam konteks situasi yang ada. Jika mereka merasa prosedurnya adil, mereka akan cenderung meyakini bahwa hasilnya juga adil. Sebaliknya, jika mereka merasa proses tersebut tidak adil, mereka mungkin akan mengurangi kontribusi mereka atau berusaha mencari cara untuk memperbaiki situasi agar tercipta keadilan.

Keadilan organisasional semakin diakui sebagai hal fundamental dalam organisasi yang perannya dapat memengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi (Kaswan, 2015). Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat dimana individu merasa diperlakukan sama di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berkaitan erat dengan persepsi individu tentang perlakuan yang adil dan merata dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Colquitt (dalam Sundari & Utami, 2022), keadilan organisasional merupakan keputusan yang diambil oleh organisasi dan dipersepsikan sebagai adil oleh pegawai. Ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak hanya bergantung pada kebijakan dan prosedur yang ada, tetapi juga pada bagaimana keputusan dan tindakan organisasi dipahami dan diterima oleh individu.

Organizational justice (keadilan organisasional) dalam penelitian ini merupakan penilaian pegawai tentang adil atau tidaknya perlakuan yang mereka terima di lingkungan kerja berdasarkan proses dan hasil keputusan. Al-Zu'bi (2010) dalam Fatchurrahman (2020) menyatakan bahwa indikator-indikator untuk mengukur keadilan organisasional adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan distributive
- b. Keadilan procedural
- c. Keadilan interaksional

### **Perilaku Inovatif**

Perilaku inovatif merupakan sebuah gagasan yang memiliki urgensi dalam perkembangan organisasi dan bisnis modern (Al-Ghazali & Afsar, 2021). Secara etimologis, inovatif berasal dari kata inovasi yang memiliki akar kata "novus" yang berarti baru dalam bahasa Latin. Ini menggambarkan sebuah usaha seseorang dalam memanfaatkan pemikiran, kemampuan imajinasi, stimulan dari lingkungannya, dan interaksi dengan individu lainnya untuk menghasilkan produk atau ide baru yang bermanfaat bagi dirinya sendiri atau lingkungannya.

Seseorang yang bersikap inovatif cenderung memiliki kecenderungan untuk selalu berpikir kritis dan berusaha menciptakan perubahan di sekitarnya menuju arah yang lebih modern atau maju. Mereka berupaya agar perubahan tersebut membawa manfaat atau nilai tambah tertentu. Orang dengan perilaku inovatif juga cenderung mencari cara-cara baru dan lebih efektif serta efisien dalam menyelesaikan masalah daripada metode yang biasa digunakan (Pratama, 2015).

Perilaku inovatif tidak dapat dipisahkan dari konsep inovasi (Khalid et al., 2021). Inovasi dan perilaku inovatif sama-sama merupakan bentuk perubahan sosial, namun dengan penekanan yang sedikit berbeda. Inovasi menekankan pada identifikasi sesuatu yang baru bagi individu atau masyarakat, sementara perilaku inovatif menekankan pada sikap kreatif yang mendorong perubahan dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), dalam Amrulloh, et al., (2023) terdapat empat indikator perilaku inovatif yang dapat diamati dalam perspektif organisasi modern, yaitu

- a. Idea exploration.
- b. Idea generation.
- c. Idea championing.
- d. Idea implementation.

Secara makro, perilaku inovatif mencerminkan kemampuan individu untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah (Yeap, 2023). Ini menunjukkan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendorong dan mendukung pegawai untuk berpikir kreatif, berani mengambil

risiko, dan melakukan eksperimen untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

### **Teori Keadilan Bagi Karyawan**

Keadilan organisasi (Organizational Justice/OJ) dapat dipahami sebagai pandangan individu mengenai keadilan di tempat kerja (Hosmer & Kiewitz, 2005; Daromes, 2006). Karena memiliki potensi dampak positif bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan, keadilan organisasi menjadi topik yang banyak dibahas dalam penelitian.

Karyawan merupakan aset penting bagi setiap organisasi, dan organisasi berusaha untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh mereka (Goyal et al., 2023). Selain itu, persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dapat memberikan dampak positif yang signifikan bagi perusahaan.

Organisasi juga berupaya untuk mengembangkan talenta karyawannya guna mengurangi tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Aljbour et al., 2022). Karyawan dianggap dapat mencapai dan menunjukkan kinerja terbaiknya apabila ada rasa aman dalam pekerjaan serta adanya keadilan organisasi yang mendorong kepuasan kerja. Persepsi karyawan tentang keadilan, yang mencakup interaksi, prosedur, dan hasil, terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku dan sikap karyawan.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan konsep yang luas dan penting dalam konteks kerja dan organisasi (Abdelwahed & Doghan, 2023). Secara etimologi, kinerja diambil dari kata "performance" yang memiliki akar kata "to perform" dalam bahasa Inggris. Kata ini memiliki beberapa makna, termasuk memasukkan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi, atau menjalankan kewajiban suatu nazar, serta melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Mangkunegara menekankan pentingnya aspek kualitas dan kuantitas dalam menilai kinerja seseorang. Kualitas dalam konteks ini mengacu pada seberapa baik pekerjaan dilakukan, sedangkan kuantitas mengacu pada seberapa banyak pekerjaan yang berhasil diselesaikan.

Hasibuan (2011) melihat kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini menekankan pada pencapaian hasil kerja individu berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan disiplin waktu kerja. Keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja. Hariandja (2016); Kala'Padang dan Daromes (2023) menjelaskan kinerja sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Definisi ini menekankan pentingnya perilaku yang sesuai dengan peran dalam

menilai kinerja seseorang. Perilaku yang sesuai dengan peran akan mencerminkan kinerja yang baik.

Hadi (2019) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja atau prestasi kerja yang sedang dilaksanakan atau telah dilaksanakan yang sesuai dengan tujuan, pokok, dan fungsinya masing-masing. Definisi ini menyoroti aspek prestasi kerja yang sesuai dengan tujuan dan fungsi pekerjaan yang diemban. Prestasi kerja yang sesuai dengan tujuan dan fungsi akan mencerminkan kinerja yang baik.

## **Pengembangan Hipotesis**

### ***Pengaruh human capital terhadap Perilaku Inovatif***

Modal manusia, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pegawai, dapat sangat memengaruhi perilaku inovatif mereka. pegawai dengan modal manusia yang tinggi cenderung lebih mampu menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pekerjaan mereka. Hal ini karena modal manusia memberikan dasar yang diperlukan bagi individu untuk berpikir secara kritis, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan beradaptasi dengan situasi baru.

Organisasi yang mengakui pentingnya modal manusia dalam mendorong inovasi seringkali berinvestasi dalam pengembangan karyawan mereka dan menciptakan lingkungan yang mendukung yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Dengan memupuk budaya yang menghargai dan memberi penghargaan pada pemikiran inovatif, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh modal manusia mereka untuk mendorong pertumbuhan dan daya saing. Hal ini sejalan dalam beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh human capital terhadap perilaku inovatif (Isa, 2021; Atik, 2019 dan Pangidoan, 2022)

Berdasarkan penjelasan di atas di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Human capital memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif*

### **Pengaruh Organizational Justice terhadap Perilaku Inovatif**

Organizational justice, yang merupakan konsep yang mengacu pada persepsi pegawai tentang keadilan dalam organisasi, memiliki hubungan yang erat dengan perilaku inovatif. Ketika pegawai merasa bahwa keadilan ditegakkan dalam organisasi, baik dalam hal distribusi sumber daya maupun proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi.

Pegawai yang percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil oleh organisasi akan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi dan ide-ide mereka. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka untuk berbagi ide dan gagasan baru tanpa takut akan diskriminasi atau perlakuan tidak adil. Sebaliknya, jika pegawai merasa tidak adil atau tidak dihargai, mereka mungkin enggan untuk berinovasi atau berkontribusi secara aktif dalam upaya perubahan positif.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Handayani, et al., (2023); Baskoro, (2021); dan Akram, et al., (2020) yang menemukan bahwa semakin baik human capital maka akan meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja seorang pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Organizational justice memiliki pengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif*

### **Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Manajerial**

Human capital yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Dengan memiliki human capital yang tinggi, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Para pegawai cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan kerja karena merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan.

Selain itu, human capital yang tinggi juga dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, sehingga dapat tetap produktif dan berkinerja tinggi meskipun dihadapkan pada situasi yang berubah-ubah. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan human capital pegawai dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi, karena akan berdampak positif pada kinerja dan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa modal manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Isa, 2019; Atik, 2019; Kasmawati, 2017; Frimayasa dan Lawu, 2020; dan Prasetya et al., 2016). Namun dalam penelitian Ramanda dan Muchtar (2015) yang menyatakan bahwa human capital yang dimiliki tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Human capital memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial*

### **Pengaruh Organizational Justice terhadap Kinerja Manajerial**

Organizational justice, atau keadilan organisasi, adalah konsep yang mencakup persepsi pegawai tentang sejauh mana keputusan organisasi, prosedur, dan interaksi mereka dianggap adil. Ketika pegawai merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena mereka lebih berdedikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pegawai yang merasa bahwa keputusan dan prosedur organisasi adil juga cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat berdampak positif

pada kinerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa keadilan ditegakkan dalam semua aspek operasionalnya, karena hal ini dapat membantu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Jufrizen dan Kandhita (2021); Parven dan Awan (2018); serta Hermanto dan Srimulyani (2022) yang menyatakan *organizational justice* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi secara signifikan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Organizational justice* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

### **Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Manajerial**

Perilaku inovatif pegawai sangat relevan dengan kinerja mereka. Ketika pegawai aktif dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru, hal ini dapat menghasilkan perubahan positif dalam organisasi. Dengan adanya inovasi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saingnya. Ini menggambarkan bagaimana inovasi secara langsung terkait dengan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, penelitian oleh Elny (2021), Purba (2009), dan Hadi et al. (2020) menemukan bahwa perilaku inovatif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5: *Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial*

### **Pengaruh Human capital terhadap Kinerja Manajerial Melalui Perilaku Inovatif**

Human capital pada dasarnya mencakup gabungan pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya untuk menciptakan nilai demi mencapai tujuan. Human capital seharusnya menjadi aset utama dalam sebuah organisasi, yang mencakup pengetahuan, kecakapan, pengalaman, kompetensi, sikap, komitmen, dan karakteristik pribadi individu.

Setiap organisasi harus memiliki strategi yang baik dalam mengelola modal manusia agar dapat mendorong inovasi dan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung yang mendorong kreativitas para karyawannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan menghargai dan memberi penghargaan pada pemikiran inovatif, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh modal manusia mereka untuk mendorong pertumbuhan dan daya saing.

Sejalan dengan Teori Keadilan Organisasi (Organizational Justice Theory), yang menjelaskan bahwa masyarakat pada dasarnya memperhatikan keadilan distributif dan prosedural, keyakinan individu mengenai keadilan distributif berkaitan dengan distribusi hasil antara dirinya dan orang lain yang relevan. Sementara itu, keadilan prosedural merujuk pada keadilan dalam proses yang menentukan hasil, tanpa memperhatikan hasil yang sebenarnya. Dengan demikian apabila karyawan merasa di perlakukan sebagai bagian dari aset organisasi, maka mereka akan mengembangkan semua kapabilitasnya untuk mendukung tujuan organisasi

*H6: Human capital memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui perilaku inovatif*

### **Pengaruh Organizational justice terhadap Kinerja Manajerial Melalui Perilaku Inovatif**

Keadilan organisasi (Organizational Justice) dapat dipahami sebagai pandangan individu tentang keadilan di lingkungan kerja. Karena keadilan organisasi dapat memiliki dampak positif bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan, topik ini mendapatkan perhatian besar dalam kajian ilmiah. Karyawan dianggap sebagai aset berharga dalam setiap organisasi, yang berusaha untuk memaksimalkan potensi mereka. Selain itu, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dapat memberikan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan.

Organisasi juga berusaha untuk mengembangkan talenta karyawan guna mengurangi tingkat pergantian dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Pekerja cenderung dapat mencapai dan menunjukkan kinerja terbaiknya jika mereka merasa memiliki rasa aman dalam pekerjaan dan adanya keadilan organisasi yang berujung pada kepuasan kerja. Persepsi karyawan terhadap keadilan, baik itu dalam interaksi, prosedur, maupun hasil, memiliki pengaruh besar terhadap perilaku dan sikap mereka.

Sejalan dengan Teori Keadilan Organisasi, yang menjelaskan bahwa masyarakat pada umumnya memperhatikan keadilan distributif dan prosedural, keyakinan individu mengenai keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana hasil didistribusikan antara dirinya dan orang lain yang relevan. Sementara itu, keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam proses yang menentukan hasil, tanpa memandang hasil yang sebenarnya. Oleh karena itu, apabila karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam organisasi, mereka cenderung akan mengembangkan semua kemampuannya untuk mendukung tujuan organisasi.

*H7: Organizational justice memiliki signifikan terhadap kinerja manajerial melalui perilaku inovatif*

### 3. RESEARCH METHOD

#### **Pendekatan dan Metode Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode verifikatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2015), metode deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi nilai variabel mandiri, baik itu satu variabel atau lebih (independen), tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan yang lain. Metode ini digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis pengaruh human capital dan organizational justice dampaknya pada kinerja pegawai melalui peran perilaku inovatif sebagai variabel intervening. Data dikumpulkan melalui metode survei, yang merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pengambilan sampel dari populasi yang diteliti, menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data.

#### **Populasi dan Sampel**

Terkait dengan populasi dan sampel, Menurut Hadjar (dalam Purwanto, 2012) mengemukakan bahwa "populasi adalah kelompok besar individu yang mempunyai karakteristik umum yang sama". Sedangkan menurut (Sugiyono, 2017) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Sulawesi Selatan.

Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan metode purposive sampling (pengambilan sampel bertujuan), yaitu penentuan sampel dari populasi yang ada berdasarkan kriteria tertentu, yaitu account representatif yang telah menduduki posisi tersebut minimal dua tahun, dengan pertimbangan para account representatif tersebut telah terbiasa bekerja pada lingkungannya dan telah terbiasa dengan system pengawasan yang di terapkan.

#### **Metode Analisis Data**

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang menjadikan sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah untuk dipahami, yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), minimum, maksimum, dan standar deviasi. Statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numeric yang sangat penting bagi data sampel. Pengujian statistik deskriptif ini menggunakan software Statistical Package for the Social Science (SPSS) versi 21.

#### **Uji Validitas**

Hasil dari pengujian ini akan menentukan item-item pertanyaan dalam suatu variabel yang dapat digunakan atau tidak digunakan. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik menggunakan uji Pearson Product-Moment Coefficient of Correlation (korelasi bivariate) dengan bantuan perangkat SPSS 21.

Tabel 3.1 menunjukkan hasil uji validitas untuk setiap konstruk variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 1: Uji Validitas**

No	Variabel	Jumlah Item	Pearson Correlation	Ket.
1.	<i>Human Capital</i> ( $X_1$ )	5	0,824** - 0,876**	Valid
2.	<i>Organizational Justice</i> ( $X_2$ )	10	0,727** - 0,898**	Valid
3.	Perilaku Inovatif ( $Y_1$ )	7	0,786** - 0,860**	Valid
4.	Kinerja Manajerial ( $Y_2$ )	8	0,861** - 0,915**	Valid

\*\* Korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (*2-tailed*)

\* Korelasi signifikan pada tingkat 0,05 (*2-tailed*)

Sumber: Data Olahan (2024)

### Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan konsistensi skor yang diberikan oleh satu pengukur dengan pengukur lainnya. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menilai sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama menggunakan alat ukur yang sama. Dalam penelitian ini, pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dianggap reliabel atau cukup andal jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin reliabel variabel tersebut (Ghozali, 2011:47).

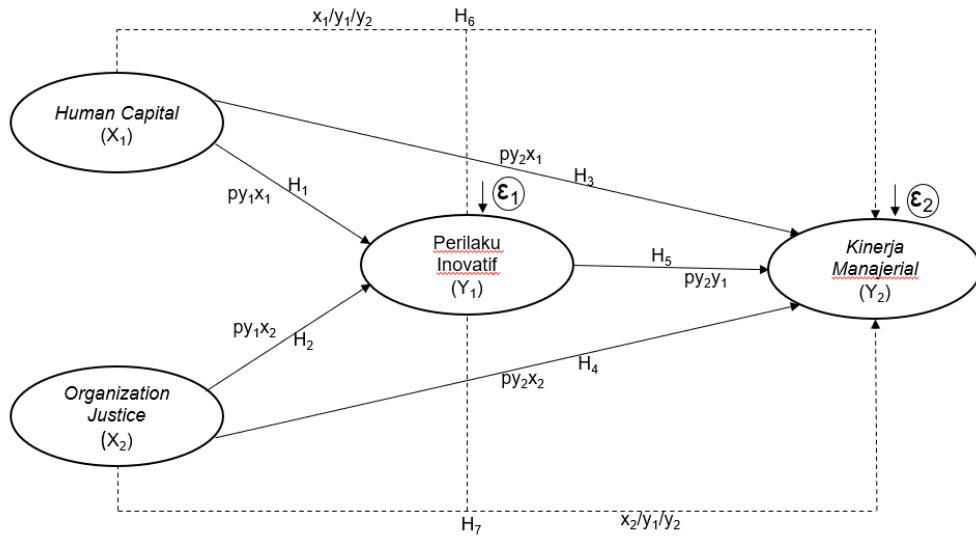
**Tabel 2 : Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item	Jumlah Item yang Diuji	Jumlah Item yang Dihapus	Cronbach's alpha	Ket
1	<i>Human Capital</i> ( $X_1$ )	5	5	-	0,904	Reliabel
2	<i>Organizational Justice</i> ( $X_2$ )	10	10	-	0,943	Reliabel
3	Perilaku Inovatif ( $Y_1$ )	7	7	-	0,924	Reliabel
4	Kinerja Manajerial ( $Y_2$ )	8	8	-	0,960	Reliabel

Sumber: Data Olahan (2024)

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis model jalur dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan software SPSS versi 21. Adapun model analisis jalur dalam penelitian ini digambarkan pada gambar 1 berikut:



**Gambar 1**  
**Model diagram jalur berdasarkan hubungan antar variabel**  
**Keterangan:**

- > Pengaruh Langsung
- .....> Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan gambar 2 tersebut di atas maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Persamaan Jalur Pertama  

$$Y_1 = py_1x_1 + py_1x_2 + \epsilon_1$$
- b. Persamaan Jalur Kedua  

$$Y_2 = py_2x_1 + py_2x_2 + py_2y_1 + \epsilon_2$$

**Keterangan:**

- $X_1$  = Human Capital
- $X_2$  = Organizational Justice
- $Y_1$  = Perilaku inovatif
- $Y_2$  = Kinerja Manajerial
- $p$  = Koefisien jalur
- $\epsilon_1$  &  $\epsilon_2$  = error term

Berdasarkan Gambar 3.1 tersebut, juga dapat diuraikan pengujian hipotesis pada pengaruh langsung dan tidak langsung. Sebagai tambahan, langkah-langkah dalam analisis jalur akan menggambarkan hubungan sebab-akibat antar variabel dalam model. Analisis ini mencakup penghitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen. Penerapan model analisis jalur dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika dan hubungan antar variabel yang menjadi fokus penelitian.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Deskripsi Hasil Penelitian

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan mengirimkan link website google form kepada responden yang berada di kota Makassar maupun di luar Makassar. Adapun jumlah account representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di wilayah Sulawesi Selatan berjumlah 272 orang dengan sebaran gender 180 pegawai pria dan 92 pegawai Wanita. semua pertanyaan yang terdapat dalam google form harus diisi kuesioner penelitian yang disebarakan kepada responden dan mendapatkan sebanyak 127 account representative yang disebarakan kepada Kantor pelayanan Pajak (KPP) yang berada di Sulawesi Selatan.

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh account representative yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Berikut ini disajikan tabel yang menggambarkan karakteristik responden yaitu demografi responden yang berpartisipasi pada penelitian ini. Demografi responden ini menggambarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, lama bekerja dan responden yang bekerja pada KPP. Berikut ini disajikan tabel 4.1:

**Tabel 3: Profil Responden**

Responden		Total (Orang)	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>	Pria	94	74
	Wanita	33	26
<b>Total Responden</b>		<b>127</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan</b>	D3	1	0,8
	S1	120	94,5
	S2	6	4,7
<b>Total Responden</b>		<b>127</b>	<b>100</b>
<b>Usia</b>	20-25	0	0
	26-30	13	10,2
	31-35	11	8,7
	36-40	74	58,3
	41-45	13	10,2
	46-50	15	11,8
	51-55	1	0,8
	56-60	0	0
<b>Total Responden</b>		<b>127</b>	<b>100</b>
<b>Lama Bekerja</b>	1-5 tahun	4	3,1
	6-10 tahun	18	14,2
	11-15 tahun	19	15,0
	16-20 tahun	58	45,7

	21-25 tahun	15	11,8
	26-30 tahun	13	10,2
	31-35 tahun	0	3,1
<b>Total Responden</b>		<b>127</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan (2024)

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis penelitian dilakukan terhadap jawaban responden dari 4 variabel dalam 25 item pernyataan yang telah memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif terlihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 4: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
<i>Human Capital</i>	23,17	2,142	19-25	5-25
<i>Organizational Justice</i>	44,95	4,752	34-50	10-50
Perilaku Inovatif	31,72	3,189	24-35	7-35
Kinerja Manajerial	35,70	3,981	25-40	8-40

Sumber: Data Primer

Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel Human Capital berkisar 19-25, dimana kisaran teoritis sebesar 5-25. Nilai rata-rata sebesar 23,17 dan standar deviasi sebesar 2,142. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung setuju hingga sangat setuju mengenai variabel Human Capital. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki kemampuan dalam menghadapi Human Capital yang dialami

Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel Organizational Justice berkisar 34-50, dimana kisaran teoritis sebesar 10-50. Nilai rata-rata sebesar 44,95 dan standar deviasi sebesar 4,752. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung setuju hingga sangat setuju mengenai variabel Organizational Justice. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki kemampuan dalam membangun Organizational Justice yang baik

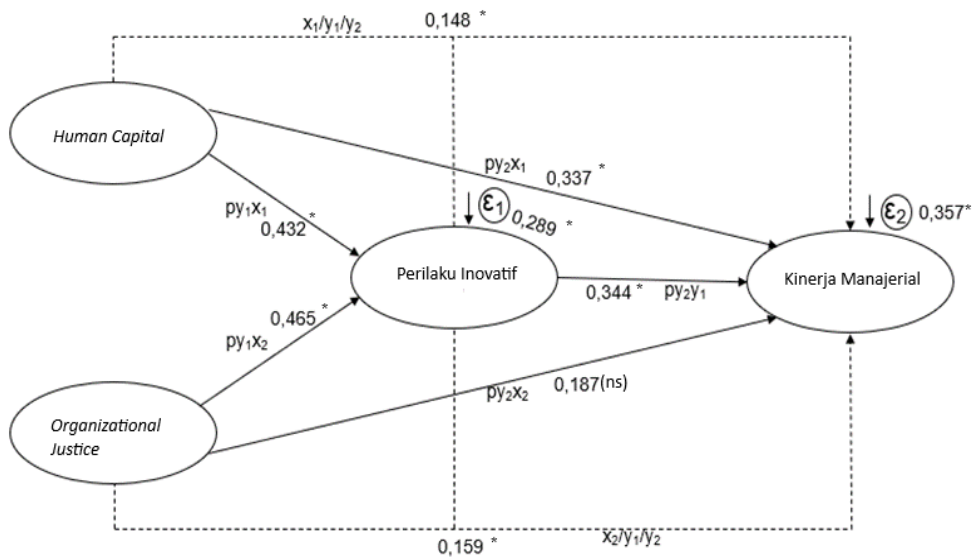
Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel Perilaku Inovatif berkisar 24-35, dimana kisaran teoritis sebesar 7-35. Nilai rata-rata sebesar 31,72 dan standar deviasi sebesar 3,189. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung setuju hingga sangat setuju mengenai variabel Perilaku Inovatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki kemampuan dalam Perilaku Inovatif yang baik.

Jawaban yang diberikan oleh responden untuk variabel Kinerja Manajerial berkisar 25-40, dimana kisaran teoritis sebesar 8-40. Nilai rata-rata sebesar 35,70 dan standar deviasi sebesar 3,981. Ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung setuju hingga sangat setuju mengenai variabel Kinerja

Manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki kemampuan dalam Kinerja Manajerial yang tinggi.

#### 4.5 Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model regresi dalam analisis jalur (path analysis) untuk memprediksi hubungan antara variabel eksogenus dan variabel endogenus. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diperoleh untuk model penelitian ini, maka digambarkan model diagram jalur pada gambar 2 berikut :



Gambar 2  
Hasil Pengolahan Analisis Jalur

##### Persamaan substruktur 1

$$Y_1 = 0,432 X_1 + 0,465 X_2 + 0,289$$

##### Persamaan substruktur 2

$$Y_2 = 0,337 X_1 + 0,187 X_2 + 0,344 Y_1 + 0,357$$

##### Keterangan:

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - \text{Adjusted } R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,711} = 0,289$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - \text{Adjusted } R \text{ Square}} = \sqrt{1 - 0,643} = 0,357$$

##### Keterangan :

X<sub>1</sub> = Human Capital

X<sub>2</sub> = Organizational Justice

Y<sub>1</sub> = Perilaku Inovatif

Y<sub>2</sub> = Kinerja Manajerial

ε = Error

Sejalan dengan Teori Keadilan Organisasi, yang menjelaskan bahwa masyarakat pada umumnya memperhatikan keadilan distributif dan prosedural, keyakinan individu mengenai keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana

hasil didistribusikan antara dirinya dan orang lain yang relevan. Sementara itu, keadilan prosedural berfokus pada keadilan dalam proses yang menentukan hasil, tanpa memandang hasil yang sebenarnya. Oleh Persamaan substruktur 1 di atas memiliki makna bahwa human capital dan organizational justice terhadap perilaku inovatif memiliki arah positif dimana jika human capital dan organizational justice meningkat maka secara statistik akan meningkatkan perilaku inovatif. Persamaan substruktur 2 di atas memiliki makna bahwa human capital, organizational justice dan perilaku inovatif terhadap Kinerja manajerial memiliki arah positif dimana jika human capital, organizational justice dan perilaku inovatif meningkat maka secara statistik akan meningkatkan kinerja manajerial.

**Tabel 5: Hasil Analisis Persamaan Jalur**

Struktur Model	Standardized Beta	Sig.	Keterangan
<b>Substruktur 1</b> (Pengaruh <i>Human Capital</i> dan <i>Organizational Justice</i> terhadap Perilaku Inovatif)			
<i>Human Capital</i> ( $X_1$ )	0,432	0,000	Signifikan
<i>Organizational Justice</i> ( $X_2$ )	0,465	0,000	Signifikan
<b>Substruktur 2</b> (Pengaruh <i>Human Capital</i> , <i>Organizational Justice</i> dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Manajerial)			
<i>Human Capital</i> ( $X_1$ )	0,337	0,001	Signifikan
<i>Organizational Justice</i> ( $X_2$ )	0,187	0,054	Tidak Signifikan
Perilaku Inovatif ( $Y_1$ )	0,344	0,001	Signifikan

Sumber: Hasil olahan data

Hasil analisis dari mode jalur pada tabel 5 menunjukkan hasil pengolahan data untuk model analisis dalam penelitian ini :

1. Pengaruh variabel human capital ( $X_1$ ) terhadap perilaku inovatif ( $Y_1$ ) diperoleh nilai koefisien jalur positif sebesar 0,432 pada probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistic bahwa human capital memiliki pengaruh positif sebesar  $0,432 \times 100\% = 43,2\%$  terhadap pengaruh inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa human capital yang baik cenderung meningkatkan perilaku inovatif.
2. Pengaruh variabel organizational justice ( $X_2$ ) terhadap perilaku inovatif ( $Y_1$ ) diperoleh nilai koefisien jalur positif sebesar 0,465 pada probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistic bahwa organizational justice memiliki pengaruh positif sebesar  $0,465 \times 100\% = 46,5\%$  terhadap pengaruh

inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational justice* yang baik cenderung meningkatkan perilaku inovatif.

3. Pengaruh variabel *human capital* (X1) terhadap kinerja manajerial (Y2) diperoleh nilai koefisien jalur positif sebesar 0,337 pada probabilitas signifikansi sebesar 0,001. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistik bahwa *human capital* memiliki pengaruh positif sebesar  $0,337 \times 100\% = 33,7\%$  terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa *human capital* yang baik cenderung meningkatkan kinerja manajerial.
4. Pengaruh variabel *organizational justice* (X2) terhadap kinerja manajerial (Y2) diperoleh nilai koefisien jalur positif sebesar 0,187 pada probabilitas signifikansi sebesar 0,054. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistik bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif sebesar  $0,187 \times 100\% = 18,7\%$  terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational justice* yang baik cenderung dapat meningkatkan kinerja manajerial.
5. Pengaruh variabel perilaku inovatif (Y1) terhadap kinerja manajerial (Y2) diperoleh nilai koefisien jalur positif sebesar 0,344 pada probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, dapat disimpulkan secara statistik bahwa perilaku inovatif memiliki pengaruh positif sebesar  $0,344 \times 100\% = 34,4\%$  terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif yang baik cenderung meningkatkan kinerja manajerial.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Human capital* terhadap Perilaku Inovatif**

Hasil penelitian ini konsisten dan sejalan dengan penelitian Isa (2021); Atik (2019) dan Pangidoan (2022) yang menemukan bahwa organisasi yang mengakui pentingnya modal manusia dalam mendorong inovasi seringkali berinvestasi dalam pengembangan karyawan mereka dan menciptakan lingkungan yang mendukung yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Dengan memupuk budaya yang menghargai dan memberi penghargaan pada pemikiran inovatif, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh modal manusia mereka untuk mendorong pertumbuhan dan daya saing.

Human Persamaan substruktur 1 di atas memiliki makna bahwa *human capital* dan *organizational justice* terhadap perilaku inovatif memiliki arah positif dimana jika *human capital* dan *organizational justice* meningkat maka secara statistik akan meningkatkan perilaku inovatif. Persamaan substruktur 2 di atas memiliki makna bahwa *human capital*, *organizational justice* dan perilaku inovatif terhadap Kinerja manajerial memiliki arah positif dimana jika *human capital*, *organizational justice* dan perilaku inovatif meningkat maka secara statistik akan meningkatkan kinerja manajerial. *capital* yang baik, seperti komunikasi efektif, saling percaya, dan kolaborasi antar anggota tim, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan individu akan merasa dihargai dan aman untuk berbagi ide, mereka lebih cenderung untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko.

Oleh karena itu, membangun hubungan yang kuat antar anggota tim dan menciptakan budaya yang terbuka untuk dialog adalah kunci untuk mendorong perilaku inovatif dalam organisasi.

Human capital yang kuat akan mendorong komunikasi terbuka sehingga seluruh anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide, inovasi dapat muncul lebih mudah. Hubungan yang positif antara individu memfasilitasi kolaborasi sehingga kerja sama tim yang baik akan menghasilkan solusi kreatif dan ide-ide baru. Ketika hubungan antar individu positif, tingkat motivasi dan keterlibatan cenderung lebih tinggi maka seluruh anggota tim yang terlibat akan lebih cenderung berkontribusi dengan ide-ide inovatif. Dengan kata lain, human capital dalam bentuk relation yang baik menciptakan suasana yang kondusif untuk munculnya perilaku inovatif.

Secara konkrit kondisi yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama khususnya di daerah Sulawesi Selatan yang menjadi objek penelitian, human capital yang dibangun oleh Direktorat Jenderal Pajak menjadi hal yang sangat diperhatikan mengingat Direktorat Jenderal Pajak menjadikan para pegawai dalam hal ini account representative ini sebagai salah satu aset penggerak dalam tujuannya untuk mengoptimalkan kinerja organisasi yang pada akhirnya Direktorat Jenderal Pajak bisa memenuhi target penerimaan pajak. Meningkatnya kompetensi account representative pada akhirnya akan mendorong terciptanya ide-ide baru dan inovasi yang digunakan sebagai jalan untuk mengoptimalkan kinerja manajerial. Dengan kata lain tanpa adanya human capital yang memadai maka perilaku inovatif dari setiap account representative akan terbatas sehingga hal tersebut bisa menghambat pencapaian-pencapaian kinerja manajerial.

### **Pengaruh Organizational justice terhadap Perilaku Inovatif**

Hasil penelitian ini konsisten dan sejalan dengan penelitian Baskoro, (2021); Akram, et al. (2020) dan Handayani, et al. (2023) yang menemukan bahwa semakin baik human capital maka akan meningkatkan perilaku inovatif dalam bekerja. Pegawai yang percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil oleh organisasi akan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi dan ide-ide mereka. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka untuk berbagi ide dan gagasan baru tanpa takut akan diskriminasi atau perlakuan tidak adil. Sebaliknya, jika pegawai merasa tidak adil atau tidak dihargai, mereka mungkin enggan untuk berinovasi atau berkontribusi secara aktif dalam upaya perubahan positif.

Keadilan yang dirasakan menciptakan kepercayaan terhadap manajemen dan lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa aman dan dihargai, mereka lebih berani untuk berbagi ide baru dan mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi. Keadilan dalam interaksi antar individu meningkatkan hubungan antar rekan kerja dan hubungan yang baik memfasilitasi kolaborasi, yang sangat penting dalam proses inovasi. Keadilan dalam pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan akan mendorong kreativitas. Karyawan lebih cenderung untuk berinvestasi dalam inovasi jangka panjang jika mereka percaya bahwa

organisasi akan menghargai dan memanfaatkan ide-ide tersebut. Dengan demikian, organizational justice berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku inovatif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara aktif dalam proses inovasi.

Secara konkrit kondisi yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama khususnya di daerah Sulawesi Selatan yang menjadi objek penelitian, setiap pegawai khususnya account representative diberikan keleluasaan untuk bisa mengembangkan ide-ide kreatif mereka yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajerial. Dimana perilaku inovatif ini harus tetap berdasar pada aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini memberikan kenyamanan kepada para pegawai karena selain bisa mengembangkan perilaku inovatif, mereka juga diberikan kenyamanan dalam arti pegawai diberikan perlindungan atas perilaku inovatif mereka selama masih dalam batas-batas yang ditetapkan oleh organisasi.

Terkait dengan keadilan organisasi dalam hal distribusi hasil, organisasi juga memberikan jaminan berupa reward atas ide-ide yang dikembangkan oleh account representative agar bisa menjadi motivasi untuk senantiasa memberikan pemikiran-pemikiran dan ide-ide yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Demikian juga dalam hal keadilan prosedural, setiap account representative senantiasa dilibatkan oleh organisasi dalam mengukur kinerja masing-masing account representative melalui indikator-indikator rapor yang ditetapkan secara bersama agar hasil yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

### **Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kasmawati (2017); Frimayasa dan Lawu (2020) yang menemukan bahwa human relation memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Human capital yang tinggi juga dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, sehingga dapat tetap produktif dan berkinerja tinggi meskipun dihadapkan pada situasi yang berubah-ubah. Human capital yang kuat mendorong inovasi sehingga individu yang kreatif dan berbakat dapat menghasilkan ide-ide baru dan solusi untuk tantangan yang dihadapi organisasi.

Human capital dalam bentuk human relation yang kuat membuat anggota organisasi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga mampu untuk menjaga konsistensi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta dengan cepat merespons apabila terdapat tantangan baru. Human capital yang baik berhubungan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan bekerja. Kondisi ini akan membuat kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Secara sadar Direktorat Jenderal Pajak sangat memprioritaskan peningkatan human capital, dalam mendukung tujuan organisasi. Hal ini

membuat Direktorat Jenderal Pajak merancang suatu program-program pelatihan yang dapat memberikan pemahaman secara komprehensif dan seragam kepada semua account representative agar penegakan aturan-aturan perpajakan kepada Wajib Pajak tidak menimbulkan bias. Hal ini bisa memberikan dampak terhadap penurunan kepercayaan masyarakat kepada Direktorat Jenderal Pajak yang pada akhirnya berdampak negative terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu sebelum pegawai diangkat sebagai account representative, salah satu syarat yang diberikan organisasi adalah pegawai tersebut telah melalui tahap uji kompetensi melalui diklat-diklat dan pelatihan-pelatihan.

## **5. KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Human Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa modal manusia (Human Capital) memberikan dasar yang diperlukan bagi individu untuk berpikir secara kritis, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan beradaptasi dengan situasi baru.

Organizational Justice memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap individu yang merasakan keadilan dalam organisasi, baik dalam distribusi hasil, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi dengan sesama anggota organisasi akan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide inovatif.

Human Capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa Human Capital yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

Organizational Justice memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa kadang-kadang terdapat persepsi para anggota organisasi yang subjektif dan bervariasi tentang keadilan.

Perilaku Inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pegawai aktif dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru, hal ini dapat menghasilkan perubahan positif dalam organisasi. Perilaku Inovatif berperan dalam memediasi Human Capital terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif berfungsi sebagai variabel pemediasi dalam hubungan antara Human Capital dan kinerja manajerial. Perilaku Inovatif berperan dalam memediasi Organizational Justice terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Organizational Justice dan kinerja manajerial.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan oleh peneliti selanjutnya yang berminat untuk melanjutkan dan mengembangkan penelitian ini, yakni hasil persamaan sub struktur 1 dan sub struktur 2 dalam penelitian ini mengalami gangguan normalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa skala pengukuran dalam indikator pernyataan dari setiap variabel dengan skala 1 sampai 5 belum cukup detail dalam memberikan penjelasan terhadap pernyataan dalam indikator kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

Selain skala pengukuran, distribusi gender responden yang mengisi kuisisioner juga bisa mempengaruhi gangguan normalitas, dimana jumlah seluruh account representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di wilayah Sulawesi Selatan berjumlah 272 orang dengan sebaran gender 180 pegawai pria atau sebesar 66% dan 92 pegawai Wanita atau sebesar 34%. Sementara itu responden yang mengisi kuisisioner berjumlah 127 pegawai dengan sebaran 94 pegawai pria atau sebesar 74% dan 33 pegawai Wanita atau sebesar 26 % .

### **Rekomendasi Penelitian Yang Akan Datang**

Untuk menjawab keterbatasan pada penelitian ini, maka diharapkan pada penelitian di masa yang akan datang perlu mempertimbangkan untuk menggunakan indikator kuesioner dengan skala 1 sampai 7 untuk setiap variable yang akan di teliti. Hal ini akan membuat pengukuran atas setiap variable menjadi lebih mendetail.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Aboobaker, N., D, R., & K.A, Z. (2023). Fostering entrepreneurial mindsets: The impact of learning motivation, personal innovativeness, technological self-efficacy, and human capital on entrepreneurial intention. *Journal of International Education in Business*, 16(3), 312–333. <https://doi.org/10.1108/JIEB-10-2022-0071>
- Abuelhassan, A. E., & AlGassim, A. (2022). How organizational justice in the hospitality industry influences proactive customer service performance through general self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2579–2596. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1238>
- Adela, Y. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Kharisma Mandiri Riau di Kota Pekanbaru [Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau].
- Adriani, E. (2019). Pengukuran modal manusia (suatu studi literatur). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(1), 176-183.
- Agussalim, M., Yanti, N., & Hussin, M. (2022). The Role of Training, Discipline and Work Environment on Employee Performance: a PLS-SEM Approach. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(4), 1–21. <https://doi.org/10.34109/ijebeq.202214200>
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 599–625. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0119>
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348–3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: An empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316–337. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0130>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of *organizational justice* on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alfatih, M. H. (2020). Pengaruh Pemotongan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratamakayu Agung (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Sriwijaya).

- Andriani, Y. (2023). Analisis Faktor-Faktor Penentu Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Sensus pada Karyawan Bank BJB Cabang Ciamis) (Doctoral dissertation, Universitas Siliwangi).
- Arisandy, M. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kontribusi Karyawan Pensiun. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Pamulang*, 8(1), 27.
- Atik, S. S. (2019). Pengaruh *Human capital* Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Perilaku Inovatif (Doctoral dissertation, Universitas Lampung).
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on Human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(5), 1810–1826. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-01985-2>
- Baskoro, B. D., Suherman, S., Jayadi, J., & Sudarmadji, S. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Pekerja Konstruksi: Peran Mediasi Berbagi Pengetahuan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 26-44.
- Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: The strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261–287. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00657-y>
- Cao, X. (2018). Leadership and Employee Performance: Evidence from Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 357-376.
- Chindana, R. M. (2018). Peran Mediasi Iklim Inovatif Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Perilaku Inovatif Pada Manajer Dan Karyawan Startup Digital Dikota Yogyakarta.
- Dahlan. (2014). *Human capital* dan Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Business and Economics* Vol.2.
- Daromes, F. E. (2006). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia* (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Dewi, L. F. A. A., Yuniasanti, R., & Prahara, S. A. (2017). Hubungan persepsi terhadap lingkungan kerja dengan perilaku inovatif karyawan bagian penjualan. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 13-25.
- El Manurwan, M., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan Antara Iklimorganisasi Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan PT. PIn Persero Distribusi Jawa Barat Apj Bogor. *Jurnal Empati*, 6(3), 351-356.
- Elny, S. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. ENZO Medan. *Wahana Inovasi: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UISU*, 10(2), 362-369.
- Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan *Human capital* terhadap kinerja pada karyawan pt. Frisian flag. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 9(1).

- Gaol, Jummy L. (2014). *Human capital* Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Galih Ginanjar, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Stress Kerja, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di PT. Naviri Multi Konstruksi (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta).
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP: Universitas Diponegoro, Semarang
- Giamos, D., Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Shertzer, Y. (2023). Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 513–538. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2022-0195>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2012). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara
- Isa, E. S. A. (2021). *Human capital*, Pembelajaran Organisasional Dan Efeknya Terhadap Perilaku Inovasi Serta Kinerja Karyawan Perbankan Di Kota Gorontalo.
- Ismiyati. (2020). Dampak *Human capital* Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 5(1), 56-73
- Iwan, I (2019) Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating ( Studi kasus PT Telkom Akses area Sumatera bagian Selatan). IIB DARMAJAYA.
- Jufrizen, J., & Kandhita, E. S. (2021). The effect of *organizational justice* on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1-17.
- Hasanah, L. N. (2019). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus: Bmt Bina Ihsanul Fikri). Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Hadi, S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Berbasis Sistem Informasi Presensi Pemerintah Kabupaten Lumajang (Siperlu) Dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Kesehatan Kabupaten Lumajang.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186-197.
- Handayani, R., Prasetya, I., & Burhan, B. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 2(1), 93-102.
- Hasibuan, Malayu S.P.(2011) Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi). Bumi Aksara, Jakarta.

- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of *organizational justice* on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322.
- Hosmer, L. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67–91. <https://doi.org/10.5840/beq20051513>
- Jehadun, M., Ng, S., & Daromes, F. E. (2024). FAKTOR PREDIKTOR KEPATUHAN WAJIB PAJAK DALAM PERSPEKTIF THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (STUDI EMPIRIS PADA KPP PRATAMA RUTENG). *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 13(2), 99-120.
- Kala'Padang, F. I., & Daromes, F. E. (2023). Participation Decision Making, Psychoogical Empowerment, Job Relevant Information and Managerial Performance. *Dinamika Akuntansi Keuangan dan Perbankan*, 12(2), 104-119.
- Kaswan. (2015). Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Kasmawati, Y. (2017). *Human capital* dan kinerja karyawan (suatu tinjauan teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265-280.
- Li, Y. (2015). Recognition and Reward in Public Organizations: Evidence from China. *Public Personnel Management*, 44(3), 331-350.
- McGuirk H., Lenihan H. & Hart M. (2015). Measuring the impact of innovative *Human capital* on small firms' propensity to innovate, *Research Polic*, Vol 44, No 4, Hal 965–976. Measurement and Validation. SCALES. Zoetermeer.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mistari, L. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Lampung. IBI Darmajaya.
- Muqadas, F., Rehman, A, Ch., & Aslam, U., (2017). *Organizational justice* And Employee's Job Dissatisfaction: A Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Penelitian Keadilan Organisasi dan Karyawan*. 1-2 & 3. Superior University Lahore: Pakistan.
- Muzakki, Kafidin. (2020). Analisis Pengaruh *Human capital* dan Structural Capital Terhadap Kinerja Perusahaan. *Journal of Research and Technology*. Vol. 4, 267-276
- Nihayawati, N. (2017). Hubungan antara Iklim Organisasi Dengan Keadilan Organisasi Pada Karyawan Di PDAM Tirta Wijaya Kabupaten Cilacap (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).
- Novianti, Y. F., & Nurtjahjanti, H. (2020). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kompensasi Dengan Perilaku Inovatif Pada Karyawan PT Telkom Divisi Regional IV Jawa Tengah Dan Diy. *Jurnal EMPATI*, 7(1), 362-367.

- Nyoman, R. A. D., & Ardana, K. (2016). Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3).
- Pangidoan, O. T. (2022). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perilaku Inovatif Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT. PLN (Persero) Bekasi (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta-Menteng).
- Parven, A., & Awan, A. G. (2018). Effect of *organizational justice*, job satisfaction and trust on managers on employee performance. *Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities*, 4(2), 259-279.
- Prasetya, E. M., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2016). pengaruh *Human capital*, information capital dan organizational capital terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 40(1).
- Prasetyo, L. A. (2018). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Perilaku Inovatif Melalui Mediasi Work Engagement. *Fenomena: Jurnal Psikologi*, 27(2), 29-32.
- Priadi, M. P., & Ratnamiasih, I. (2018). Implementasi *Human capital* pada PT. Telkom Indonesia Kantor Wilayah Usaha Telekomunikasi Bandung. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas.
- Purba, S. (2009). Pengaruh budaya organisasi, modal intelektual, dan perilaku inovatif terhadap kinerja pemimpin jurusan di Universitas Negeri Medan. *Kinerja*, 13(2).
- Ramanda, Y., & Muchtar, B. (2015). Pengaruh *Human capital*, Relational Capital dan Organizational Capital terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Ketahanan Pangan Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 3(1).
- Rahayu, K. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177-182.
- Rahmadea, A. S. (2019). Pengaruh *Human capital* Dan Insentif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura li (Persero) Bandara Husein Sastranegara Bandung (Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Pearson Education. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4950>
- Samad, S. (2018). Theory of planned behavior and knowledge sharing among nurses in patient computer management system: The role of distributive justice. *Management Science Letters*, 8(5), 427–436.
- Sitompul, S. N., Ali, S., & Rialmi, Z. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI. *Konferensi Riset Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 918-928.

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sundari, N., & Utami, A. T. (2022). Hubungan Keadilan Organisasi dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Generasi Milenial. *Jurnal Riset Psikologi*, 21-26.
- Winardi, S. (2014). *Human capital* Sebagai Sarana Keberhasilan Bisnis.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wang, L. (2016). Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Public Organizations. *Public Administration Review*, 76(4), 648-661.
- Wasono, K. (2016). Pengaruh Disiplin Pegawai, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).
- Yu, J. (2019). Education and Training in Public Organizations: A Comparative Study. *International Journal of Public Administration*, 42(10), 861-874.
- Wahda, Mursalim & Fauziah, Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020963774>