

## Keadilan Organisasi pada Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan di *Startup Company*

### *Organizational Justice on Transformational Leadership and Innovative Work Behavior of Employees in Startup Company*

Bernanda Terra Mahardhika<sup>(1\*)</sup> & Alice Salendu<sup>(2)</sup>  
Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

\*Corresponding author: bernandatm@gmail.com

#### Abstrak

Perusahaan *startup* berkembang dan terus bertumbuh. Indonesia merupakan negara yang memiliki jumlah perusahaan *startup* terbanyak di Asia Tenggara. Banyaknya perusahaan *startup* ini tentunya harus memiliki strategi bertahan agar dapat bertahan dan terus bersaing dengan melakukan inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah lebih lanjut hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif yang dimoderasi oleh keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderasi berdasarkan model 2 by Hayes dengan prosedur PROCESS. Subjek penelitian adalah karyawan perusahaan *startup* yang telah bekerja minimal 1 tahun dan memiliki atasan langsung. Subjek yang didapat adalah sebanyak 277 responden dengan perbandingan 103 laki-laki dan 174 perempuan serta metode *sampling* yang digunakan adalah *nonprobability sampling* yaitu *convenience sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keadilan interpersonal tidak dapat memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Keadilan interpersonal tidak cukup relevan untuk memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Karyawan tetap dapat menunjukkan perilaku kerja inovatif tanpa dipengaruhi bagaimana organisasi memperlakukannya secara interpersonal. Sedangkan pada keadilan informasional diketahui dapat memoderasi dan berhubungan secara positif dengan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Karyawan dapat merasa adil apabila menerima informasi yang transparan ditempat kerjanya.

**Kata Kunci:** Keadilan Informasional; Keadilan Interpersonal; Keadilan Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Perilaku Kerja Inovatif.

#### Abstract

*Startup companies are thriving and growing. Indonesia has the most significant number of startup companies in Southeast Asia. Several startup companies must have a survival strategy to survive and continue to compete by innovating. This study further examines the relationship of transformational leadership to innovative work behavior moderated by interpersonal justice and informational justice. This research is correlational quantitative research, and the analysis technique used is moderation regression analysis based on model 2 by Hayes with PROCESS procedure. The research subjects were employees of startup companies who had worked for at least one year and had direct supervisors. The subjects obtained were 277 respondents with a ratio of 103 men and 174 women, and the sampling method used was nonprobability sampling, namely convenience sampling. The results of this study indicate that interpersonal justice cannot moderate the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. Interpersonal justice is insufficient to strengthen the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. Employees can still show innovative work behavior without being influenced by how the organization treats them interpersonally. Meanwhile, informational justice is known to moderate and relate positively to transformational leadership regarding innovative work behavior. Employees can feel fair if they receive transparent information in their workplace.*

**Keywords:** Informational Justice; Interpersonal Justice; Organizational Justice; Transformational Leadership; Innovative Work Behavior.

DOI: <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i3.560>

#### Rekomendasi mensitasi :

Mahardhika, B. T. & Salendu, A. (2024), Keadilan Organisasi pada Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan di *Startup Company*. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 5 (3): 1094-1107.

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi yang terjadi memiliki dampak yang cukup signifikan pada perusahaan *startup*. Perusahaan *startup* di Indonesia saat ini berkembang cukup pesat. Indonesia merupakan negara dengan *startup* terbanyak keenam di dunia, yaitu sekitar 2.562 (Annur, 2024). Jumlah yang dimiliki juga merupakan paling banyak di Asia Tenggara dengan menduduki peringkat kedua di skala Asia. Perusahaan *startup* adalah sebuah perusahaan, umumnya terkait dengan teknologi, yang terus berkembang dan berdampak pada kehidupan masyarakat (Malgalhaes, 2019). Banyaknya jumlah perusahaan *startup* di Indonesia saat ini, tentunya harus memiliki strategi agar dapat terus bertahan dan bersaing yaitu salah satunya adalah memiliki inovasi. Inovasi merupakan kunci untuk bertahan bagi perusahaan *startup* (Periera, t.t).

Bergejolaknya lingkungan bisnis saat ini, membuat inovasi semakin mendapat perhatian dari industri dan akademisi karena kemampuannya menciptakan keunggulan kompetitif (K & Ranjit, 2020; Smith, 2018). Inovasi merupakan kunci produktivitas yang menciptakan keunggulan kompetitif dengan memahami atau menemukan cara baru atau lebih baik untuk bersaing dalam suatu industri (Francis, 2018). Selain itu inovasi juga merupakan hal mendasar bagi pemecahan masalah, peningkatan produktivitas, dan tetap selangkah lebih maju dari persaingan (Coleman, 2021). Maka dari itu banyak organisasi mulai mempertimbangkan untuk menempatkan inovasi sebagai salah satu visi dan misi yang ingin dicapai atau merupakan kompetensi yang harus

dipenuhi oleh karyawannya (Etikariena & Muluk, 2014).

Pada perspektif psikologi organisasi bentuk inovasi dapat dikatakan sebagai perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*). *Innovative Work Behavior* (IWB) adalah sebagai penciptaan, pengenalan dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok atau organisasi serta untuk mendapatkan keuntungan kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000). IWB menawarkan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan menjaga keberlanjutan organisasi (AIEssa & Durugbo, 2021). Dalam lingkungan kompetitif saat ini, organisasi perlu menemukan cara untuk mempromosikan inovasi (Javed dkk., 2018; Chowhan dkk., 2017; Hu dkk., 2017, Battistelli dkk., 2011). Proses inovasi yaitu dimana karyawan menggunakan kompetensinya dan menunjukkan perilaku diskresi (Javed dkk., 2018; Ramamoorthy dkk., 2005).

Adapun yang sering menjadi pemicu munculnya ide-ide baru yaitu terdapat masalah yang dirasakan terkait pekerjaan, ketidaksesuaian, diskontinuitas, dan tren yang muncul (Drucker, 2014; Janssen, 2000). Setelah munculnya ide-ide baru, maka akan dilakukanlah promosi ide. Promosi ide ini dilakukan kepada sekutu yang potensial, dimana harus menemukan teman, pendukung agar dapat memberikan kekuatan sehingga dapat mencapai ketahapan selanjutnya (Janssen, 2000; Kanter, 1988; 1983; Galbraith, 1982). Kemudian pada akhirnya akan dilakukan realisasi ide. Dimana dengan menghasilkan prototipe atau model inovasi yang dapat dialami dan akhirnya diterapkan dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi

total (Janssen, 2000; Kanter, 1988). Inovasi yang sederhana sering kali diselesaikan oleh pekerja individu yang terlibat, sedangkan pada pencapaian inovasi yang lebih kompleks biasanya membutuhkan kerja tim berdasarkan berbagai pengetahuan, kompetensi, dan peran kerja tertentu (Kanter, 1988).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa anteseden inovasi individu yang berkaitan dengan atribut individu dan karakteristik konteks kerja (Nisula & Kianto, 2016). Pada atribut individu berkaitan pada kreativitas (Oldham & Cummings, 1996; Amabile, 1996), gaya pemecahan masalah (Scott & Bruce, 1994), kemampuan kreativitas (Fisher & Amabile, 2009), dan kreativitas efikasi-diri (Axtell dkk., 2006; Tierney & Farmer, 2002; Bandura, 1997). Sedangkan pada karakteristik konteks kerja yaitu adanya dorongan budaya untuk memperkenalkan novel dan hasil kreatif (West & Ritzer, 2009), dukungan praktis untuk kegiatan inovasi (Yuan & Woodman, 2010), kepemimpinan yang mendukung (De Jong & Den Hartog, 2010), kepemimpinan transformasional (Lim & Moon, 2021), keadilan organisasi (Rokhman, 2011), iklim tim (Axtell dkk., 2006; Pirola-Merlo & Mann, 2004; West, 1990) dan interaksi lancar dalam kelompok kerja (Anderson & West, 1998; Scott & Bruce, 1994).

Pemimpin memiliki peran penting untuk memunculkan perilaku inovatif dan memberikan dukungan pada ide-ide inovatif yang muncul pada bawahannya (Janssen, 2004). Kepemimpinan Transformasional (TFL) adalah salah satu mekanisme untuk menginspirasi dan mengangkat karyawan demi kemajuan organisasi (Lim & Moon, 2021; Muterera

dkk., 2016). TFL juga merupakan seseorang yang memiliki kemampuan untuk memotivasi anggotanya dalam mengejar tujuan dari organisasi (Pintor & Achmad, 2021; Bass & Riggio, 2006).

Komponen penting dari TFL ini adalah: *Idealized Influence* (II) pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi pengikutnya. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Motivasi Inspirasional (IM) pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Stimulasi Intelektual (IS) pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pertimbangan Individual (IC) pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor (Bass & Avolio, 1997).

Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif (Afsar dkk., 2014). Hal ini sejalan dengan yang dilakukan pada penelitian lainnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Rafique dkk., 2022). Namun terdapat temuan yang

menghasilkan sebaliknya, yaitu ditemukan terdapat efek negatif kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif (Sudibjo & Prameswari, 2021). Ada juga yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif tidak berhubungan secara signifikan (Bednall dkk., 2018). Terdapat juga penelitian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif yang dimoderasi oleh kompleksitas tugas dan iklim inovasi (Afsar & Umrani, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh interaksi dari kompleksitas tugas dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif menjadi lebih kuat ketika menghadapi kompleksitas tugas yang tinggi. Kemudian terdapat interaksi dari iklim inovasi dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif. Hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif menjadi lebih kuat ketika menghadapi iklim inovasi yang tinggi. Beragamnya hasil dari penelitian mengenai kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif maka perlu melihat varias variabel lainnya untuk melihat seberapa kuat hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Disamping itu, ketika organisasi memperlakukan karyawannya maka tidak akan lepas dari sisi keadilan dalam organisasi. Keadilan organisasi tercermin dalam beberapa aspek kehidupan kerja karyawan yang berbeda (Greenberg, 2005). Teori keadilan organisasi memberikan kerangka yang berguna untuk memahami sikap individu terhadap

pekerjaan, perilaku kerja, dan prestasi kerja (Rokhman, 2011). Organisasi menghadapi tantangan yang semakin meningkat di tengah persaingan yang semakin ketat secara global (Lim & Moon, 2021). Keadilan organisasi direpresentasikan sebagai persepsi karyawan tentang seberapa adil tempat kerja bagi mereka (Armagan & Erzen, 2015).

Memperhatikan dari sisi keadilan organisasi, keadilan organisasi merupakan persepsi adil oleh seseorang terhadap atasan dan organisasinya (Colquitt dkk., 2001). Keadilan organisasi memiliki empat dimensi, yaitu keadilan distributif (OJD), keadilan prosedural (OJP), keadilan interpersonal (OJIP), dan keadilan informasional (OJIF). Pada penelitian dilakukan Lim dan Moon (2001) melihat bagaimana hubungan kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif yang dimoderasi oleh keadilan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya keadilan prosedural yang secara positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif, sedangkan keadilan distributif tidak secara signifikan memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini hanya menggunakan keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai moderator pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif di konteks karyawan publik Korea (Lim & Moon, 2021). Keadilan organisasi memiliki potensi sebagai moderator dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan (Lim & Moon, 2021; Dai dkk., 2013). Persepsi keadilan memiliki implikasi penting bagi hasil

individu dan organisasi (Khazanachi & Masterson, 2011). Maka dari itu, beberapa penelitian melihat bagaimana peran pengaruh dari keadilan organisasi ini dengan terpisah.

Ada juga penelitian yang dilakukan untuk melihat bagaimana hubungan keadilan organisasi secara terpisah dengan perilaku inovatif pada konteks Industri Minyak di Arab (Fadul, 2021). Hasilnya menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional (yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional) tidak signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif, namun keadilan prosedural secara signifikan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Keadilan organisasi memiliki hasil yang beragam pada setiap konteks. Hal ini sejalan dengan (Guo & Giacobbe-Miller, 2015) yang menyatakan para peneliti (Greenberg, 2001; Kidder & Muller, 1991; Lind dkk., 1997; Zhang, (2006); Zhang & Yang, 1998) berargumen bahwa makna keadilan bergantung pada kondisi sosial.

Banyak yang hanya fokus pada dimensi keadilan distributif dan dimensi keadilan prosedural. Namun masih sedikit yang melihat dari dimensi keadilan interpersonal dan juga keadilan informasional sebagai moderator khususnya pada kepemimpinan transformasional dengan perilaku kerja inovatif. Keadilan interpersonal dan keadilan informasional merupakan hal yang menarik untuk dilihat sebagai moderasi pada kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Pada penelitian ini akan fokus pada keadilan interpersonal dan juga keadilan informasional. Hal ini didukung oleh George dan Zhou (2007) dalam Khazanachi dan Masterson (2011) bahwa

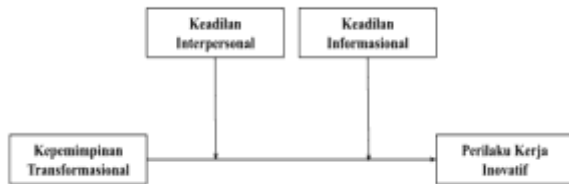
keadilan interpersonal dan keadilan informasional bisa lebih berperan daripada bentuk keadilan lainnya dalam menciptakan konteks yang mendukung kerja kreatif. Dimana kerja yang kreatif merupakan salah satu bentuk dari inovasi (West & Ritches, 2009).

Hubungan antar variabel ini dapat dijelaskan pada Teori Pertukaran Sosial (SET). Pertukaran sosial sebagai "tindakan sukarela dari individu-individu yang dimotivasi oleh keuntungan yang mereka harapkan dan biasanya mereka dapatkan dari orang lain" (Blau, 1964; Cook & Rice, 2003). Pertukaran manfaat yang semakin meluas dari berbagai jenis manfaat di antara individu membuat mereka semakin saling bergantung, membangun rasa saling percaya, dan memperkuat ikatan sosial mereka (Blau, 1964). Terdapat penekanan dominan dimana merupakan perilaku individu yang berinteraksi satu sama lain (Cook & Rice, 2003). Tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan proses fundamental dari perilaku sosial (kekuasaan, konformitas, status, kepemimpinan, dan keadilan) dari bawah ke atas. Hal ini sejalan dengan Eisenberger dkk. (2001), yaitu ketika karyawan merasakan dukungan yang positif dari organisasi dan pemimpin yang dibangun atas hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi, maka karyawan akan membalasnya dengan menunjukkan perilaku kerja dan kinerja yang lebih baik.

Kualitas hubungan pertukaran antara karyawan dan pemimpin transformasional dapat menjadi lebih kuat ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, membuat mereka lebih mungkin menghasilkan inovasi (Lim & Moon, 2021). Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti apakah



keadilan interpersonal dan informasional dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Model konseptual pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan bersifat kuantitatif-korelasional dan merupakan penelitian *non-experiment*. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dimana peneliti ingin membuktikan bagaimana hubungan antar variabel. Variabel pada penelitian ini terdapat 4 (empat), yaitu Kepemimpinan Transformational (TFL) sebagai variabel *independent*, Perilaku Kerja Inovatif (IWB) sebagai variabel *dependent*, Keadilan Interpersonal (OJIP) sebagai moderator 1 dan Keadilan Informasional (OJIF) sebagai moderator 2. Desain penelitian ini adalah *cross-sectional studies* atau penelitian satu waktu. Desain ini paling cocok pada studi yang bertujuan untuk mengetahui prevalensi suatu fenomena, situasi, masalah, sikap, atau isu, dengan mengambil bagian silang dari populasi, yang berguna untuk mendapatkan 'gambaran' secara keseluruhan seperti yang terjadi pada saat penelitian dilakukan (Kumar, 2011).

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi moderasi. Analisis regresi moderasi berdasarkan model 2 *by* Hayes (Hayes, 2022) dengan prosedur PROCESS untuk melihat efek moderasi dari Keadilan

Organisasi (yaitu Keadilan Interpersonal (OJIP) dan Keadilan Informasional (OJIF)) pada hubungan antara Kepemimpinan Transformational (TFL) dan Perilaku Kerja Inovatif (IWB). Adapun sebelum melakukan analisis terlebih dahulu dilakukan uji *Common Method Bias* (CMB) yang bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi efek bias dikarenakan pengambilan data yang dilakukan merupakan pengambilan data dalam satu waktu. Upaya yang dilakukan untuk mengurangi bias adalah dengan menambahkan jumlah pilihan jawaban pada item. Dimana awalnya hanya menggunakan skala tipe Likert 5 poin, kemudian menjadi skala tipe Likert 6 point. Kemudian secara teknik statistik peneliti akan menggunakan *Harman's single-factor test* untuk mengantisipasi CMB (Podsakoff dkk., 2003). Pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SPPSS Versi 28 for OS*.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan *Startup* di Indonesia dan memiliki atasan langsung serta sudah bekerja minimal 1 tahun. Metode *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah *Nonprobability sampling* yaitu *Convenience Sampling*. Dimana merupakan metode pengambilan sampel langsung dari anggota populasi yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner secara daring dengan menggunakan *Zoho Survey* dimana akan disebar di beberapa *platform media social* seperti *Instagram*, *Facebook*, *LinkedIn*, dan *Group WhatsApp*. Pengambilan data dilakukan dalam kurun waktu kurang lebih 4 bulan, yaitu dari

bulan September hingga bulan Desember 2023. Adapun jumlah responden yang terkumpul sejumlah 322 responden. Namun yang layak digunakan hanya sejumlah 277 responden. Berikut adalah penjabaran mengenai partisipan yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Responden

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	103	37,2
Perempuan	174	62,8
Pendidikan		
SMA Sederajat	120	43,3
DIII	46	16,6
DIV/ S1	107	38,6
S2	4	1,4
Posisi		
Staff	243	87,7
Supervisor	25	9
Manager	9	3,2
Masa Bekerja		
1-3 tahun	245	88,4
4-6 tahun	26	9,4
7-9 tahun	6	2,2

Penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) skala. Skala pertama yaitu Perilaku Kerja Inovatif (IWB) yang memiliki 9 aitem (Janssen, 2000) dan telah dilakukan proses adaptasi kedalam bahasa Indonesia oleh Etikariena dan Muluk (2014). Reliabilitas pada skala ini adalah sebesar  $\alpha=0,80$ . Pada IWB menggunakan skala tipe likert 6 poin, yaitu (1 = belum pernah sama sekali, 2 = sudah mulai sesekali, 3 = mulai agak sering, 4 = agak sering, 5 = hampir selalu, 6 = selalu). Skala kedua yaitu untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional (TFL) yang memiliki 20 aitem. Reliabilitas pada skala pertama adalah sebesar  $\alpha=0,91$  (Podsakoff dkk., 1996). Pada TFL menggunakan skala tipe likert 6 poin, yaitu (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak tidak setuju, 4 = agak setuju, 5 = setuju, 6 = sangat setuju).

Selanjutnya pada skala ketiga yaitu Keadilan Interpersonal (OJIP) yang memiliki 4 aitem dan reliabilitas skala adalah sebesar  $\alpha=0,92$ . Kemudian pada skala keempat yaitu Keadilan Informasional (OJIF) yang memiliki 5 aitem dan reliabilitas skala adalah sebesar  $\alpha=0,90$  (Colquitt dkk., 2013). Pada OJIP dan OJIF menggunakan skala tipe likert 6 poin, yaitu (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak tidak setuju, 4 = agak setuju, 5 = setuju, 6 = sangat setuju). Skala Kepemimpinan Transformasional (TFL), Keadilan Interpersonal (OJIP) dan Keadilan Informasional (OJIF) dilakukan proses adaptasi ke dalam bahasa Indonesia terlebih dahulu dengan menggunakan prosedur *back-to-back translation* oleh penerjemah profesional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang didapat pada penelitian ini kemudian di olah dan dilakukan analisis. Sebelum melakukan analisis maka dilakukan pengujian *Common method Bias*. Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah pada data yang didapat terjadi bias atau tidak dan pengujian dilakukan secara statistik dengan menggunakan *Harman's single-factor test*. Mengacu pada hasil pengujian yang dilakukan, jika nilai total *variance* berada dibawah 50% maka data dapat dianalisis lebih lanjut. Hasil pengujian didapatkan nilai *% of variance* sebesar 49,16%. Maka dapat dinyatakan data yang dimiliki terbebas dari bias sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap reliabilitas untuk mengetahui seberapa sah dan dapat dipercaya alat ukur yang digunakan pada penelitian ini. Uji dilakukan dengan mengacu pada bagian

*corrected-item total correlation*, dimana untuk mengetahui validitas konstruk yang dimiliki. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana aitem yang dimiliki mencerminkan konsep teoritis yang diukur melalui alat ukur yang digunakan. Rentang nilai yang dimiliki dapat dikatakan baik apabila lebih dari 0,3 (>0,3). Pada tabel berikut akan dijabarkan hasil dari uji validitas yang dilakukan.

Tabel 2. Hasil Uji CRIT

Variabel	Rentang Nilai CRIT	Keterangan
TFL	0,471 - 0,830	Valid
IWB	0,668 - 0,841	Valid
OJIP	0,522 - 0,795	Valid
OJIF	0,758 - 0,856	Valid

Berdasarkan pada tabel diatas, diketahui keempat alat ukur yang digunakan memiliki rentang nilai lebih dari 0,3 (>0,3). Maka dapat dinyatakan semua alat ukur *reliable*.

Setelah itu, dilakukan uji reliabilitas. Pada uji reliabilitas mengacu pada bagian *Reliability Statistics Cronbach's Alpha*, suatu alat ukur dapat dikatakan *reliable* apabila memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,6 (>0,6). Berikut penjabaran hasil uji reliabilitas yang dilakukan.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
TFL	0,958	Reliable
IWB	0,942	Reliable
OJIP	0,853	Reliable
OJIF	0,931	Reliable

Berdasarkan pada tabel diatas, diketahui keempat alat ukur memiliki nilai reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) yang lebih dari 0,6 (>0,6). Pada TFL, nilai yang didapatkan adalah sebesar 0,958. Pada IWB, nilai yang didapatkan adalah sebesar 0,942. Pada OJIP, nilai yang didapatkan adalah sebesar 0,853. Kemudian pada OJIF, nilai yang didapatkan adalah sebesar 0,931. Maka dari itu dapat dikatakan

bahwa keempat alat ukur dinyatakan *reliable* untuk mengukur variabel tersebut.

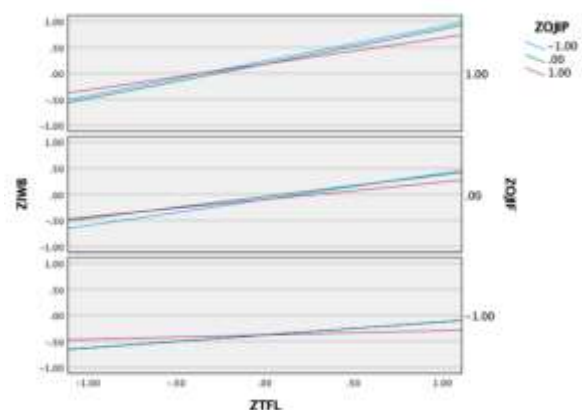
Setelah melakukan uji validitas dan uji normalitas maka selanjutnya dilakukan pengujian model. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi moderasi dengan prosedur PROCESS berdasarkan model 2 by Hayes. Hasil yang didapatkan adalah Model Summary memiliki nilai *R-sq* sebesar 0,3802. Maka, dapat dijelaskan bahwa variabilitas variabel dependen (IWB) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (TFL) dan moderator (OJIP dan OJIF), serta interaksi antara variabel tersebut adalah sebesar 0,3802 atau 38,02%. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat memberikan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel dependen (IWB).

Selanjutnya adalah menilik hubungan antar variabel. Hasil yang didapatkan akan dijabarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Uji Model

Model	Coeff	p*	Keterangan
X*Y	0,4164	0,0000	Signifikan
Int_1 (M1*Y)	-0,1063	0,1798	Tidak signifikan
Int_2 (M2*Y)	0,2186	0,0067	Signifikan
Both (Int_1&2)		0,0065	Signifikan

\*p = <0.05



Gambar 1. Ilustrasi Grafik Interaksi Berdasarkan tabel diatas diketahui hubungan antara variabel independen (TFL) dan variabel dependen (IWB) ditunjukkan dengan nilai *p* sebesar 0,0000. Hal ini berarti nilai *p* kurang 0,05 maka dari



itu dapat dinyatakan hubungan antara TFL terhadap IWB adalah signifikan. Kemudian pada interaksi 1 yaitu untuk mengetahui moderator 1 (OJIP) dan interaksinya dengan variabel independen (TFL) terhadap variabel dependen (IWB). Hasil menunjukkan nilai  $p$  sebesar 0,1798. Hal ini berarti nilai  $p$  lebih dari 0,05. Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa OJIP dan interaksinya dengan TFL memiliki dampak yang tidak signifikan terhadap IWB. OJIP tidak memoderasi hubungan antara TFL dan IWB. Nilai *coeff* yang didapatkan adalah -0,1063 hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif pada interaksi ini. Dimana dapat dikatakan apabila OJIP meningkat maka hubungan antara TFL dan IWB dapat melemah. Namun, dikarenakan nilai  $p$  yang didapat adalah tidak signifikan, pengaruh negatif tersebut tidak dapat disimpulkan. Selanjutnya pada interaksi 2, yaitu untuk mengetahui moderator 2 (OJIF) dan interaksinya dengan variabel independen (TFL) terhadap variabel dependen (IWB). Hasil menunjukkan nilai  $p$  sebesar 0,0067. Hal ini berarti nilai  $p$  kurang dari 0,05 maka dari itu dapat dinyatakan bahwa OJIF dan interaksinya dengan TFL memiliki dampak yang signifikan terhadap IWB. OJIF dapat memoderasi hubungan antara TFL dan IWB. Nilai *coeff* yang didapatkan adalah 0,2186 hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pada interaksi ini. Dimana dapat dikatakan apabila OJIF meningkat maka TFL lebih efektif dapat memperkuat IWB. Pengujian interaksi antar moderator menunjukkan nilai  $p$  sebesar 0,0065. Hal ini berarti nilai  $p$  kurang dari 0,05 maka dari itu dapat dinyatakan bahwa interaksi antara kedua moderator (OJIP & OJIF) memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap hubungan antara variabel independen (TFL) dan variabel dependen (IWB). Kombinasi dari kedua moderator terbukti signifikan secara statistik terhadap hubungan variabel independen dan dependen.

Hasil yang didapat bertujuan untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian. Terdapat 4 (empat) hipotesis pada penelitian ini. Hipotesis yang pertama adalah kepemimpinan transformasional (TFL) memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (IWB). Berdasarkan hasil yang didapatkan TFL secara signifikan memiliki dampak terhadap IWB. Maka dari itu dapat dinyatakan hipotesis pertama diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, dimana TFL secara substansial mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada karyawan (Afsar & Umrani, 2019). Perilaku pemimpin transformasional akan membuat karyawan menunjukkan perilaku inovatif (Aydin & Erkilic, 2020), tentunya merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan.

Berikutnya adalah hipotesis kedua. Hipotesis kedua menyatakan keadilan interpersonal (OJIP) memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (TFL) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Hasil yang didapat adalah OJIP tidak memoderasi hubungan antara TFL dan IWB. Maka dari itu dapat dinyatakan hipotesis kedua ditolak. Keadilan interpersonal mencerminkan sejauh mana karyawan diperlakukan dengan sopan, bermartabat dan dihargai oleh organisasi (Gibson dkk., 2012; Colquitt dkk., 2001). Berdasarkan hasil yang didapat, maka dapat dijelaskan bahwa OJIP tidak cukup relevan untuk memperkuat hubungan TFL dan IWB.

Karyawan tetap dapat memunculkan perilaku kerja yang inovatif tanpa dipengaruhi bagaimana organisasi memperlakukan secara interpersonal. Karakter organisasi merupakan faktor yang patut dipertimbangkan untuk melihat dampak dari keadilan interpersonalnya (Bakhar dkk., 2023). Karyawan pada perusahaan *startup* tentunya dituntut untuk bekerja dengan cepat yang mana berfokus pada perilaku inovatif dengan mengesampingkan keadilan interpersonal.

Selanjutnya adalah hipotesis ketiga. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa keadilan informasional (OJIF) memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (TFL) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Hasil menunjukkan OJIF dapat memoderasi hubungan antara TFL dan IWB. Maka dari itu dapat dinyatakan hipotesis ketiga diterima. Keadilan informasional berfokus pada penjelasan atau informasi yang diberikan kepada karyawan (Gibson dkk., 2012; Colquitt dkk., 2001). Karyawan dapat merasa adil apabila menerima informasi yang transparan terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya. Keadilan informasional merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan oleh pemimpin transformasional agar semakin efektif untuk memunculkan perilaku inovasi pada karyawan. Karyawan tentu akan melakukan upaya meningkatkan kinerjanya apabila diperlakukan secara adil (Fadul, 2021; Moon dkk., 2008).

Kemudian adalah hipotesis keempat. Pada hipotesis keempat ini menyatakan bahwa terdapat interaksi antara keadilan interpersonal (OJIP) dan keadilan informasional (OJIF) dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan

transformasional (TFL) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Berdasarkan hasil yang didapatkan diketahui interaksi antara kedua moderator memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional (TFL) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat diterima. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa penting untuk mempertimbangkan bagaimana kedua moderator secara bersamaan untuk memahami hubungan antara TFL dan IWB. Kedua moderator ini dapat juga dikatakan sebagai keadilan interaksional (Colquitt dkk., 2001; Bies & Moag, 1986). Jika dilihat secara bersamaan, keadilan ini berfokus pada kualitas bagaimana memperlakukan karyawan secara adil. Hasil yang didapat menunjukkan tidak sejalan pada penelitian sebelumnya (Fadul, 2021). Perbedaan hasil ini dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, dimana pada penelitian sebelumnya dilakukan di industri minyak dan gas. Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti tren sosial dan kebijakan organisasi juga dapat mempengaruhi. Keadilan dalam organisasi adalah suatu norma universal dan hak asasi manusia karena setiap orang dalam situasi apapun menginginkan perlakuan yang adil dimanapun ia berada (Kurniawan & Ulfah, 2021). Apabila keadilan organisasi rendah akan berpengaruh negatif pada karyawan seperti stress, kesejahteraan psikologis yang buruk, dan tingginya *turn over* (Silva & Caetano, 2014).

## **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian ini, dijelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja

inovatif dengan keadilan interpersonal dan keadilan informasional sebagai moderator. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa keadilan interpersonal tidak dapat memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Namun pada keadilan informasional terbukti dapat memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Apabila dilihat secara bersamaan keadilan interpersonal dan keadilan informasional dapat memoderasi kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif.

Penelitian ini tentunya memiliki kekurangan dan keterbatasan. Pada penelitian ini berfokus pada karyawan yang bekerja di perusahaan *startup*. Bagi penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan konteks perusahaan yang digunakan, seperti perusahaan manufaktur, industri minyak dan gas, dan sektor pemerintahan agar mendapatkan hasil yang beragam. Kedua, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan melakukan penelitian lebih lanjut pada keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Kedua keadilan ini menarik untuk ditelaah lebih lanjut guna memperkaya literatur mengenai kedua keadilan ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and Innovative Work Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/imds-05-2014-0152>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and Innovative Work Behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- <https://doi.org/10.1108/ejim-12-2018-0257>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of Innovative Work Behavior Concepts and contributions. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Amabile, T.M. (1996) Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School*, 9-396-269, 1-15. <https://492775/CreativityandInnovationinOrganizations.pdf>
- Annur, C. M. (2024, January 11). *Indonesia, Negara Dengan Startup terbanyak ke-6 di Dunia Awal 2024: Databoks*. Pusat Data Ekonomi dan Bisnis Indonesia. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/01/11/indonesia-negara-dengan-startup-terbanyak-ke-6-di-dunia-awal-2024>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 235–258. [https://doi:10.1002/\(sici\)1099-1379\(199805\)19:3](https://doi:10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3)
- Armağan, Y., & Erzen, E. (2015). The effect of leadership on organizational justice. *Leadership and Organizational Outcomes*, 239–254. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_15).
- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509–516. <https://doi:10.1348/096317905x68240>
- Bakhar, M., Harto, B., Gugat, R. M. D., Hendrayani, E., Setiawan, Z., Suriyanto, D.F., Salam, M. F., Suraji, A., Sukmariningsih, R. M., Sopiana, Y., Yusuf, M., Nugroho, W. E., Tampubolon, L. P. (2023). *Perkembangan Startup di Indonesia (Perkembangan Startup di Indonesia dalam berbagai bidang)*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2011). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>
- Aydin, E., Erkiçi, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, 2(2), 106–117.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company, New York, USA.
- Bass, B.M. and Avolio, B. (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bednall, T., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *Br. J. Manag.* 29(4), 796–816.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2017). Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 456–471. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.8>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A Meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Coleman, A. (2021, July 20). *Seven ways to create a startup culture of Innovation*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2021/07/20/seven-ways-to-create-a-startup-culture-of-innovation/?sh=3ef2fb604042>.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Chapter 3 Social Exchange Theory. In *Handbook of Social Psychology*, 53–55. essay, Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Dai, Y., Dai, Y., Chen, K. and Wu, H. (2013), Transformational vs transactional leadership: which is better?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010) Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior. *Makar a Human Behavior Studies in Asia*, 18(2), 77-88. <https://doi.org/10.7454/mssh.v18i2.3463>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>.
- Fadul, A. (2021). Does organizational justice influence employee innovative behavior in an arabic context? evidence from the libyan oil industry. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211043931>
- Francis, A. (2018) *How innovation contributes to competitive advantage?*, *MBA Knowledge Base*. Available at: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/how-innovation-contributes-to-competitive-advantage/>
- Fisher, C.M. and Amabile, T. (2009) Creativity, improvisation and organizations. In Richards, T., Runco, M.A. and Monger, S. (eds), *The Routledge Companion to Creativity*, Routledge, Taylor and Francis, pp.2– 24.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50, 75–208
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr. J.H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes, fourteenth edition*. New York: McGraw-Hill
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365–375.
- Greenberg, J. S. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Guo, C., & Giacobbe-Miller, J. K. (2015). Meanings and dimensions of organizational justice in China: An inductive investigation. *Management and Organization Review*, 11(1),



- 45–68.  
<https://doi.org/10.1017/mor.2014.1>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Publications.
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2017). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.64>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2004). How fairness perception make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201–215. <https://doi:10.1002/job.238>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M., Haque, A., & Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal Of Management & Organization*, 25(04), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* 10, 169–211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: innovation for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster.
- K., J., & Ranjit, G. (2020). Organisational Justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator?. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/ict-04-2020-0044>
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 86–106. <https://doi.org/10.1002/job.682>
- Kidder, L. H., & Muller, S. (1991). *What is 'fair' in Japan?* In R. Vermunt & H. Steensma (Eds.), *Social justice in human relations*, 1, 139–154. New York: Plenum Press.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications.
- Kurniawan, D. T., & Ulfah, I.H. (2021). The role of organizational justice in innovative work behavior of female employees in government institution. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 193, 9–18.
- Lim, J., & Moon, K. (2021). Transformational leadership and employees' helping and innovative behaviors: contextual influences of organizational justice. *International Journal Of Manpower*, 43(4), 1033–1053. <https://doi.org/10.1108/ijm-02-2020-0044>
- Lind, E., Tyler, T. R., & Huo, J. Y. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4): 767–780.
- Magalhães, R. P. C. (2019). *What is a Startup? A Scoping Review on How the Literature Defines Startup* (Dissertation). [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28571/1/TFM\\_RuiMagalh%C3%A3es.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28571/1/TFM_RuiMagalh%C3%A3es.pdf)
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2016). The leader– follower dyad: The link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. *International Public Management Journal*, 21(1), 131–162. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1106993>
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other- centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84–94.
- Nisula, A., & Kianto, A. (2016). The antecedents of individual innovative behaviour in temporary group innovation: Antecedents of individual innovative behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 431–444. <https://doi.org/10.1111/caim.12163>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi:10.2307/256657>.
- Periera, S. (n.d.). *A importância da inovação no sucesso das startups*. Startup Knowledge Base. Retrieved December 11, 2022, from <https://www.the-itfactory.com/startup-knowledgebase/en/article/importance-of-innovation/>
- Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004) The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(2), 235–257. <https://doi:10.1002/job.240>.
- Pintor, S., & Achmad, M. (2021). Transformational leadership, procedural justice, and emotion of Indonesia Civil State Apparatus: Does it matter?. *AFEBI Management and Business*



- Review, 6(2), 97.  
<https://doi.org/10.47312/ambr.v6i2.449>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2,5), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on Innovative Work Behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100214.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Redmond, Mark V., (2015) Social Exchange Theory. *English Technical Reports and White Papers*. 5. [http://lib.dr.iastate.edu/engl\\_reports/5](http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5).
- Rokhman, W. (2011). Organizational Justice as a mediator for transformational leadership and work outcomes. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(2), 197–211.  
<https://journal.uui.ac.id/JSB/article/view/3216>
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607. <http://dx.doi.org/10.2307/256701>
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same?, *J. Organ. Chang. Manag.*, 27(1), 23–40. <https://doi:10.1108/JOCM-06-2013-0092>.
- Smith, M.K. (2018), High-involvement innovation: views from frontline service workers and managers. *Employee Relations*, 40(2), 208-226. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2016-0143>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person –organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), 2–8. e07334. <https://doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07334>.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002) Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi:10.2307/3069429>
- West, M.A. (1990) *The social psychology of innovation in groups*. In West, M.A. and Farr, J.L. (eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester. <https://doi.org/10.1177/01708406920130209>
- West, M.A. and Richter, A.W. (2009) *Climates and cultures for Innovation and creativity at Work*. In: Zhou, J. & Shalley, C. E. (eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, pp. 211–236.
- Yuan, F. and Woodman, R. W. (2010) Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. <http://www.jstor.org/stable/25684323>
- Zhang, Z. X., & Yang, C. F. (1998). Beyond distributive justice: The reasonableness norm in Chinese reward allocation. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3): 253–269.
- Zhang, Z. (2006). Chinese conception of justice and reward allocation. In U. Kim, K. Yang, & K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology*: 403–420.