

---

## **Analisis *Innovative Work Behavior* Guru Smk Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang Melalui *Organizational Justice* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional**

**Mariza Agustina<sup>1</sup>, Madziatul Churiyah<sup>2</sup>, Yuli Agustina<sup>3</sup>, Mohammad Arief<sup>4</sup>**

Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang,  
Jalan Semarang No. 5 Malang, Indonesia

E-mail: marizagustinaa@gmail.com, madziatul.churiyah.fe@um.ac.id, yuli.agustina.fe@um.ac.id,  
mohammad.arief.fe@um.ac.id

### ***Abstract***

*Entering the competitive world as it is today, teachers are required to always create new innovations that will appear in a healthy organizational environment. This research aims to find out the innovative work behavior of teachers of SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Malang Regency through the assumption of organizational justice and transformational leadership style applied. Quantitative methods are used to collect data through online questionnaires. From the entire population of existing teachers, samples were taken with proportional random sampling techniques, so as to get a sample of 51 people. Multiple linear regression tests are used in data analysis techniques through SPSS software. The results of the analysis showed a positive and significant influence between organizational justice and transformational leadership styles on innovative work behavior of teachers. So that the research conducted during this pandemic is considered to have the benefit to determine the extent of the application of organizational justice variables and transformational leadership styles to influence innovative work behavior variables of teachers.*

**Keywords:** *Organizational Justice; Transformasional Leadership; Innovative Work Behavior*

### **Abstrak**

Memasuki dunia kompetitif seperti saat ini, guru dituntut agar selalu menciptakan inovasi baru yang mana akan muncul pada lingkungan organisasi yang sehat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang melalui asumsi *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Metode kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui online kuesioner. Dari seluruh populasi guru yang ada, diambil sampel dengan teknik *proportional random sampling*, sehingga mendapatkan sampel sebanyak 51 orang. Uji regresi linier berganda digunakan dalam teknik analisis data melalui software SPSS. Hasil analisis menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap guru. Sehingga penelitian yang dilakukan pada masa pandemi ini dianggap memiliki kebermanfaatn untuk menentukan sejauh mana penerapan variabel *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi variabel *innovative work behavior* guru.

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan Transformasional; Innovative Work Behavior; Organizational Justice*

**Corresponding author.** marizagustinaa@gmail.com

---

**How to cite this article.** Agustina, M., Churiyah, M., Agustina, Y., & Arief, M. (2022). Analisis Innovative Work Behavior Guru Smk Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang Melalui Organizational Justice dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. 7(2), 132–146. <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i2>

**History of article.** Received: Maret 2022, Revision: Juni 2022, Published: Juli 2022

## PENDAHULUAN

Sistem pendidikan di abad ke-21 memiliki fokus besar pada inovasi sebagai alat yang mengubah sistem pendidikan tradisional. Inovasi merupakan faktor penting agar pendidikan menjadi inklusif, merata, dan berkualitas baik. Inovasi dan kreativitas merupakan keterampilan yang diperlukan bagi guru dalam organisasi sekolah untuk bekerja secara efektif (Halász, 2021). Pentingnya bagaimana suatu organisasi memperlakukan pegawai mereka akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi di masa yang akan mendatang. Untuk meningkatkan inovasi, sebuah organisasi tidak dapat langsung menuntut anggotanya tanpa mampu mendorong anggotanya untuk mencapai sebuah inovasi tersebut, salah satunya adalah dengan penerapan keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Sejumlah penelitian telah mendukung hubungan positif antara tingkat keadilan organisasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja, komitmen kerja, sikap dan perilaku kerja yang positif (Akram et al., 2016; Dundar & Tabancali, 2012; Silva & Caetano, 2014). Pada perspektif yang berbeda, stres, keadaan psikologis karyawan yang tidak baik, pergantian posisi jabatan karyawan, niat buruk secara personal, dan beberapa alasan lain menyebabkan terjadinya tingkat

keadilan organisasi rendah pada suatu organisasi (Silva & Caetano, 2014). Rendahnya keadilan dalam sebuah organisasi akan menghambat tumbuhnya kreatifitas dan inovasi. Kreativitas dan inovasi individu adalah pendorong utama penting untuk inovasi dan kesuksesan organisasi yang salah satunya juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Gashema, 2021). Dari beberapa penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja yang inovatif.

(IWB) atau perilaku kerja yang inovatif didefinisikan sebagai serangkaian perilaku untuk memperkenalkan ide-ide baru yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan tujuan meningkatkan kinerja pekerja dalam sebuah organisasi (L. N. Diana & Sudarma, 2020). De Jong dan Den Hartog dalam (Kurniawan, Kusnayain, et al., 2021) mengungkapkan bahwa cara yang paling baik untuk menjadi sebuah organisasi yang inovatif yaitu dengan mengembangkan perilaku inovatif karyawan untuk efektivitas dan keberlanjutan jangka panjang sebuah organisasi melalui penerapan *organizational justice*. *Organizational justice* pada dasarnya merupakan perspektif pribadi seorang pegawai tentang pemikiran betapa adilnya mereka

diperlakukan (Whitman et al., 2012). Keadilan organisasi sangat penting untuk diterapkan agar seluruh karyawan mendapatkan kesejahteraan melalui perlakuan yang adil dari organisasi (Ouyang et al., 2015; Shin et al., 2015) yang mana dapat terwujud melalui gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional bersifat dinamis, terbuka untuk diskusi dan interpretasi dengan para pemimpin yang melibatkan anggota dalam partisipasi tim dan memberikan pembinaan kepada anggota (Cameron & Green, 2017). Kepemimpinan transformasional menciptakan kepercayaan diri, motivasi intrinsik, inspirasi, usaha kreatif, dan mendukung inovasi, pengembangan pribadi dan hubungan sosial di antara karyawan (Al Harbi et al., 2019).

Melihat pentingnya kedua hal tersebut, maka mampu membuktikan pengaruh positif keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja yang inovatif. Penelitian terhadap kedua variabel yang telah dijelaskan dilakukan dalam masa pandemi Covid-19. Masa pandemi tentu memberikan pengaruh terhadap proses pembelajaran dimana pembelajaran dilakukan dari jarak jauh atau daring. Hal ini berkemungkinan bahwa *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional tidak dilaksanakan secara langsung. guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang sendiri juga tidak dapat dilihat secara langsung. Sehingga kondisi tersebut menjadikan penelitian ini unik karena kuesioner yang disebarkan sebagai alat pengambilan data dilakukan secara daring dan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Selain itu pembelajaran jarak jauh yang

mengakibatkan beberapa interaksi tidak bisa dilaksanakan secara langsung turut mengubah perilaku guru, seperti pemberian tugas kepada siswa yang dominan terjadi saat pembelajaran jarak jauh mengakibatkan turunnya inovasi pembelajaran dari guru.

Kondisi nyata dibuktikan dengan hasil pengamatan lapangan, bahwa terdapat kesenjangan yang mempengaruhi perilaku inovatif guru. Meskipun penerapan keadilan dan penerapan gaya kepemimpinan dirasa cukup baik, namun masih ditemukan perilaku guru yang belum inovatif, diantaranya yaitu kurangnya variasi media dalam proses pembelajaran. Terdapat beberapa alasan terjadinya perilaku yang kurang inovatif, salah satu asumsinya yaitu jadwal mengajar yang cukup banyak serta target yang harus dicapai. Oleh karena itu, penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang dirasa perlu dilakukan. Selain itu, momen pergantian kepala sekolah baru, mampu membantu menunjukkan jenis gaya kepemimpinan yang mungkin akan cocok diterapkan. Penelitian yang dilakukan secara langsung selama dua minggu melalui kuesioner online diharapkan mampu menjawab kesenjangan yang terjadi antara keadilan organisasi dengan perilaku kreatif guru serta gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kreatif guru.

#### KAJIAN PUSTAKA

*Organizational Justice*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan

*Organizational justice* atau keadilan organisasi merupakan pemikiran atau anggapan perlakuan yang adil bagi seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja yang mana akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan itu sendiri (Akram et al., 2020). Pendapat lain mendefinisikannya sebagai seperangkat asumsi yang diperlukan oleh anggota organisasi yang mana mirip dengan pola kepribadian berorientasi dan bermakna pada pekerjaan organisasi, sehingga seringkali mempengaruhi individu dengan nilai-nilai dan keyakinan yang ada di antara anggota organisasi (Boateng & Hsieh, 2019). Gaya kepemimpinan transformasional adalah satu diantara beberapa bentuk kepemimpinan dimana fokus pencapaiannya terpusat pada keberhasilan sebuah organisasi dengan mendorong perilaku-perilaku inovatif dari seluruh karyawannya (Gashema, 2021). Gaya kepemimpinan transformasional antusias mengarahkan nilai-nilai personal dan konsep diri karyawan mereka untuk mencapai tingkat kebutuhan dan aspirasi kinerja yang diharapkan oleh organisasi (Nusair et al., 2012). merupakan perilaku yang tidak hanya menghasilkan sebuah ide baru, akan tetapi juga pada penerapan dan evaluasi dari ide baru tersebut (Kurniawan, Kusnayain, et al., 2021). Penelitian lain mendefinisikan sebagai pengembangan yang sengaja dilakukan, sosialisasi dan pengimplentasian ide baru pada pekerjaan (Momeni et al., 2014).

Hubungan *Organizational Justice* dengan Keadilan organisasi mengacu pada keadilan keputusan yang dibuat organisasi, prosedur yang mereka gunakan dalam membuat keputusan dan perlakuan interpersonal yang diterima karyawan

(Dundar & Tabancali, 2012; Wan & Wan, 2016). Hal tersebut merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan untuk dapat bekerja sama secara efektif dan efisien terhadap organisasi tempat bekerja (Rupp et al., 2017). Dengan demikian, keadilan organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku tertentu (U. Ismail, 2020). Keadilan organisasi terbagi menjadi tiga indikator, yaitu keadilan distributif (*distributive justice* / DJ), keadilan prosedural (*procedural justice* / PJ), dan keadilan interaksional (*interactional justice* / IJ) (He et al., 2014; Kerwin et al., 2015). Keadilan distributif mengarah pada keadilan mengenai jumlah dan bentuk pemberian yang diterima oleh individu individu (Biswas et al., 2013; Ghosh et al., 2017). DJ meliputi keadilan dalam distribusi sumber daya - upah, gaji, penghargaan, prosedur kerja, dan hasil penyelesaian konflik dalam tempat kerja. Keadilan prosedural berupa keadilan tentang prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan (Campbell et al., 2013; He et al., 2014). Keadilan interaksional mengarah pada perlakuan adil yang dirasakan dari komunikasi dan perlakuan interaksional (He et al., 2014; Karkouljian et al., 2016).

**H1** : Terdapat pengaruh positif signifikan antara *organizational justice* terhadap *innovative work behaviour* guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan transformasional mampu mewujudkan lingkungan yang tepat bagi pekerja yang ingin berpartisipasi dalam perilaku inovatif (Gashema, 2021; Masood & Afsar, 2017).

Oleh karena itu, motivasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional akan memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan pada tingkat yang melebihi harapan dengan meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru untuk menjadi lebih inovatif (A. Ismail et al., 2010). Kepemimpinan transformasional terbagi menjadi sepuluh indikator, yaitu visi yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; kesadaran terhadap arti dan pentingnya tugas anggota; memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama; pelopor terhadap perubahan; pengembangan potensi diri secara terus menerus; menciptakan proses pembelajaran bagi bawahan; menciptakan proses pemberdayaan terhadap potensi anggota; mendorong proses pengembangan inovasi dan kreativitas; mewujudkan budaya kerja sama dalam organisasi; dan menciptakan iklim kerja organisasi yang kondusif (P. Diana, 2019).

**H2 :** Terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behaviour* guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

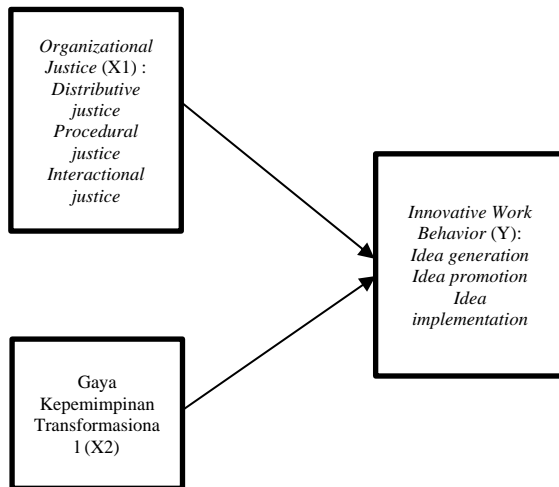
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh guru. Teknik *Proportional Random Sampling* digunakan dalam pengambilan sampel. Selanjutnya digunakan rumus formula Slovin untuk menentukan jumlah sampel penelitian, sehingga didapatkan hasil sebanyak 51 orang responden. Fokus utama penelitian ini terletak pada dua variabel yaitu *organizational justice* (*distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional*

*justice*) serta gaya kepemimpinan transformasional (visi yang jelas, kesadaran akan pentingnya tugas bawahan, memiliki orientasi, pelopor terhadap perubahan, mengembangkan potensi diri, menciptakan proses pembelajaran bagi bawahan, menciptakan proses pemberdayaan potensi bawahan, pengembangan inovasi dan kreatifitas, terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan mampu menciptakan iklim kerja kondusif) sebagai variabel independen dan (*idea generation*, *idea promotion*, dan *idea implementation*) guru sebagai variabel dependen.

Data dalam penelitian merupakan data kuantitatif dengan metode pengumpulan data yaitu kuesioner online skala *likert*. Sementara itu, uji validitas dan uji reliabilitas digunakan guna mengetahui kelayakan instrument. Pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS for Windows versi 26 sebagai alat pengolah data. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif untuk memberikan informasi tentang pengumpulan data. Sedangkan teknik dalam mengolah data adalah regresi linier berganda. Adapun gambaran tentang rancangan penelitian ini sebagai berikut.





Sumber : (Kurniawan, Chaqiqi, et al., 2021) dengan modifikasi peneliti

Gambar 1. Model Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Kuesioner yang telah dibagikan memberikan informasi tentang karakteristik demografi responden (jenis kelamin, status, usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja). Di antara variabel gender, responden laki-laki menyumbang 58,8%, sedangkan partisipan responden perempuan diperoleh persentase sebesar 41,2%. Pada variabel status, mayoritas diisi oleh responden dengan status sudah menikah yaitu sebanyak 80,4%. Responden paling banyak dalam penelitian ini adalah yang memiliki umur yaitu 30 - 40 tahun dengan persentase sebanyak 33,3%. Variabel pendidikan terakhir paling banyak diperoleh dari responden dengan pendidikan terakhir yaitu sarjana yang mana sejumlah 80,4%. Sedangkan pada variabel terakhir yang mana merupakan masa kerja, diperoleh hasil terbanyak

untuk masa kerja lebih dari 5 tahun yaitu memiliki persentase sebesar 62,7%.

### Deskripsi *Organizational Justice*, Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Guru di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

*Organizational justice* diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Gaya kepemimpinan transformatif diukur dengan menggunakan 10 pencapaian yaitu, memiliki visi yang jelas; kesadaran akan pentingnya tugas bawahan; memiliki orientasi; pelopor terhadap perubahan; mengembangkan potensi diri; menciptakan proses pembelajaran bagi bawahan; menciptakan proses pemberdayaan potensi bawahan; pengembangan inovasi dan kreatifitas; terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi; dan mampu menciptakan iklim kerja kondusif. diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu yaitu *idea generation* atau generasi ide, *idea promotion* atau promosi ide, dan *idea implementation* atau implementasi ide. Pertanyaan tersebut selanjutnya diolah melalui statistik deskriptif untuk mendapatkan rata – rata skor jawaban dari responden. Data rata – rata yang didapatkan dari hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Rata-Rata Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata Jawaban	Keterangan
<i>Organizational Justice</i>	3,86	Baik

Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,78	Baik
	3,61	Baik

Sumber : Data peneliti Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1, tampak bahwa tingkat *organizational justice*, gaya kepemimpinan transformasional, guru berada pada katagori baik. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat masalah bagi guru yang terkait dengan faktor-faktor pemicu guru sesuai dengan model penelitian yang digunakan.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan guna menganalisis item dengan cara membandingkan skor setiap item dengan skor total item individu. Pada uji validitas ini taraf signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Suatu item dikatakan valid apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka item tersebut dikatakan tidak valid. Sedangkan uji reliabilitas digunakan dalam menentukan ketepatan alat ukur (Hardani et al., 2017). Instrumen pada penelitian dapat dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$ . Hasil perhitungan uji validitas pada penelitian ini dinyatakan dalam tabel berikut.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Valid
<i>Organizational Justice</i>	15	15
Gaya Kepemimpinan Transformasional	10	10
	15	15

Sumber : Data peneliti Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 2, hasil validasi kerangka pertanyaan menjelaskan jika semua pertanyaan adalah valid. Dari 40 pertanyaan yang diujikan, keseluruhannya dinyatakan valid dan dapat diproses ke pengujian selanjutnya dikarenakan seluruh butir soal telah melebihi batas  $r_{tabel}$  yaitu  $> 0,361$ . Sementara itu, hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Organizational Justice</i> (X1)	0,876	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	0,876	Reliabel
(Y)	0,949	Reliabel

Sumber : Data peneliti Tahun 2022

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa hasil nilai *Cronbach's Alpha* untuk adalah sebesar 0,949, untuk *organizational justice* adalah 0,876, dan 0,876 untuk gaya kepemimpinan transformasional. dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keseluruhan instrumen penelitian adalah reliabel. hal ini dikarenakan nilai tersebut telah memenuhi persyaratan uji reliabel yang telah disebutkan.

### Uji Hipotesis

Uji  $t$  digunakan guna mengetahui secara parsial apakah ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian dengan menggunakan uji  $t$  ini adalah  $H_a$  diterima/ $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< \alpha$  (0,05). Uji  $t$  yang

dilakukan menghasilkan data yang dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	18.317	6.806		2.691	.010
<i>organizational justice</i>	.335	.120	.370	2.781	.008
gaya kepemimpinan transformasional	.434	.176	.328	2.469	.017

Sumber : Data peneliti Tahun 2022

**Pengaruh *Organizational Justice* terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi**

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yakni  $2.691 > 2.011$  dengan signifikansi  $0,008 < \alpha (0,05)$ . Dari hasil tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Berarti  $H_{a1}$  berbunyi *Organizational Justice* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi**

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yakni  $2.469 > 2.011$  dengan signifikansi  $0,017 < \alpha (0,05)$ . Dari hasil tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima. Berarti  $H_{a2}$  berbunyi gaya

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang.

**R Square**

R Square (koefisien determinasi) merupakan persentase variasi total dari variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Hasil R Square pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil Uji R Square**

Model	Model Summary		
	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 <sup>a</sup>	.368	4.52926

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, *organizational justice*

Sumber : Data peneliti Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 5, nilai Adjusted R Square 0.368 yang mana artinya 36,8% guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi dipengaruhi oleh *Organizational Justice* (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) yang diterapkan. Sedangkan 63,2% diduga dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Menurut Chin dalam (Ghozali, 2013), hasil R Square diatas 0,67 dikategorikan kuat, diatas 0,33 namun dibawah 0,67 dikategorikan moderat, dan dibawah 0,33 namun lebih tinggi dari 0,19 dikategorikan lemah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini adalah moderat yang disebabkan karena terdapat faktor lain yang mempengaruhi. Dalam hal ini diasumsikan sebagai motivasi guru dan jenis gaya kepemimpinan yang lain.

**Deskripsi *Organizational Justice*, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan**



### Guru di SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

Keadilan distributif yang mengacu pada keadilan tentang jumlah dan pemberian yang dirasakan di antara individu (Biswas et al., 2013; Ghosh et al., 2017) mendapatkan nilai baik yang dapat dilihat pada Tabel 1 bagian dimana merupakan akumulasi dari variabel *organizational justice*. Guru telah memenuhi tanggung jawab yang telah ditentukan, terlibat aktif dalam pekerjaannya, serta telah memberikan masukan yang diperlukan. Oleh karena itu, guru mendapatkan timbal balik berupa gaji yang sesuai, perlakuan yang pantas dan juga mendapatkan pujian serta penghargaan atas pekerjaan mereka. Di sisi lain, keadilan prosedural yang berkaitan dengan keadilan atas prosedur dalam pengambilan keputusan (Campbell et al., 2013; He et al., 2014) juga mendapatkan nilai yang baik. Guru merasa bahwa prosedur pekerjaan telah dilaksanakan secara rinci, rasional dan menjunjung tinggi etika yang ada. Sementara itu, keadilan interaksional yang mengacu pada keadilan yang dirasakan dari komunikasi dan perlakuan interaksional (He et al., 2014; Karkoulis et al., 2016) digambarkan melalui komunikasi antar guru yang terjalin secara terbuka dan sesuai dengan kebutuhan tiap individu.

Kepemimpinan transformasional pada Tabel 1 menunjukkan hasil baik yang mana berarti kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai pemimpin transformasional dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Choi bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan pendukung dan kerja tim yang baik di tempat kerja serta fokus pada

potensi pengembangan secara individual (L. N. Diana & Sudarma, 2020; Gashema, 2021). Kepala sekolah SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi senantiasa menekankan pentingnya tujuan organisasi, mengingatkan dampak setiap tindakan dan memberikan instruksi dengan antusias, selalu mendorong guru untuk memunculkan gagasan tentang perbaikan cara mengajar, serta membantu guru mengembangkan diri dan menemukan pola pikir yang baru untuk setiap masalah yang dihadapi. Contoh nyata dari pernyataan tersebut adalah adanya berbagai pelatihan yang akan menumbuhkan perkembangan guru dalam proses mengajar.

yang merupakan serangkaian perilaku untuk memperkenalkan ide-ide baru yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan tujuan meningkatkan kinerja pekerja dalam sebuah organisasi (L. N. Diana & Sudarma, 2020) pada penelitian telah didapatkan hasil yang baik seperti pada Tabel 1. Hal ini dikarenakan guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi mampu menciptakan ide baru serta memperkenalkannya, proses pembelajaran yang baru, belajar hal baru, serta solusi yang baru ketika menghadapi sebuah permasalahan dimana pernyataan tersebut terealisasi melalui adanya *event-event* terkait hasil proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan penemuan sebelumnya bahwa pengembangan ide dilakukan dengan sengaja, lalu disosialisasikan dan diimplementasikan pada pekerjaan (Momeni et al., 2014).

### Pengaruh *Organizational Justice* terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi

Keadilan distributif (*distributive justice*) mempengaruhi melalui perasaan adil terhadap distribusi sumber daya seperti gaji, penghargaan, pujian, dan sebagainya (Biswas et al., 2013; Ghosh et al., 2017). Hal ini berarti guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi merasa keadilan distributif telah terlaksana de penelitiannya baik. Keadilan prosedural (*procedural justice*) mempengaruhi melalui perasaan adil akan prosedur dalam pengambilan keputusan yang telah dilakukan dengan baik (Campbell et al., 2013; He et al., 2014). Hal ini berarti guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi merasa jika hal – hal terkait dengan prosedur pengambilan keputusan di sekolah telah dijalankan dengan baik. Indikator ini juga menjadi indikator yang paling berpengaruh terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi. Pernyataan ini dibuktikan dengan fakta di lapangan bahwa segala aturan dan prosedur di sekolah telah dibuat dan diterapkan tanpa sifat bias dengan menjunjung tinggi etika dan moral. Indikator terakhir yaitu keadilan interaksional (*interactional justice*) mempengaruhi melalui perasaan keadilan dalam tindakan komunikasi dan perlakuan yang didapatkan oleh guru (He et al., 2014; Karkoulou et al., 2016). Hal ini berarti guru merasa bahwa komunikasi yang dilakukan seluruh civitas akademik berjalan dengan baik sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru.

Semakin tinggi keadilan organisasi di tempat kerja karyawan, maka semakin besar kepercayaan terhadap organisasi dan semakin besar perilaku kerja inovatif karyawan (Silva & Caetano, 2014). Keadilan organisasi mengambil andil yang cukup besar terhadap perilaku kerja guru

yang inovatif. Semakin bermanfaat keadilan organisasi bagi karyawannya, semakin positif perilaku kerja yang inovatif (Taime & Zona, 2020). Mengenai indikator keadilan organisasi juga ditemukan hal serupa yang mana mengatakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan distributif, prosedural, interaksional, temporal dan spasial berkontribusi positif dalam perilaku kerja inovatif karyawan (Akram et al., 2016).

Distribusi tugas yang tidak tepat, beban kerja ekstra dan tekanan untuk menyelesaikan tugas secara mendesak dapat menjadi penyebab dampak negatif pada perilaku kerja karyawan yang inovatif (U. Ismail, 2020). Oleh karena itu, tugas karyawan harus didistribusikan secara merata. Penerapan lain dari keadilan organisasi memiliki dampak positif untuk perilaku kerja inovatif karyawan. Rendahnya keadilan dalam sebuah organisasi akan menghambat tumbuhnya kreativitas dan inovasi. Sehingga berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan, *organizational justice* berpengaruh terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi**

Indikator yang paling berpengaruh terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi yaitu visi yang jelas. Pada fakta yang ditemukan di lapangan, pemimpin atau kepala sekolah selalu mengingatkan kepada seluruh civitas akademik mengenai visi yang akan dicapai bersama sebagai bentuk dari penekanan untuk memiliki tujuan bersama. Sedangkan indikator lain seperti kesadaran akan pentingnya tugas bawahan, memiliki

orientasi, pelopor terhadap perubahan, mengembangkan potensi diri, menciptakan proses pembelajaran bagi bawahan, menciptakan proses pemberdayaan potensi bawahan, pengembangan inovasi dan kreativitas, terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan mampu menciptakan iklim kerja kondusif, juga memberikan pengaruh yang positif terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi. Hal ini berarti kepala sekolah telah memimpin seluruh civitas akademik dengan baik.

Kepemimpinan yang menciptakan perilaku kerja inovatif dikenal sebagai kepemimpinan transformasional, dan seperti yang dijelaskan oleh (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019; Masood & Afsar, 2017) hampir semua penelitian tentang perilaku kerja inovatif mengacu pada kepemimpinan transformasional sebagai antededen perilaku inovatif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah berdampak langsung terhadap perilaku inovatif guru (Al Harbi et al., 2019). Sementara itu, studi lain menemukan bahwa adanya kualitas kepemimpinan transformasional pemimpin mampu memainkan peran sentral dalam memajukan suatu organisasi (Gashema, 2021). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional sangat penting dalam membentuk perilaku, yang mana salah satunya yaitu perilaku yang inovatif (A. Ismail et al., 2010). Berdasarkan kesesuaian antara hasil teori dan penelitian terdahulu dengan hasil penelitian ini, maka gaya kepemimpinan transformasional pada SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi berpengaruh terhadap guru pada sekolah tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis deskriptif, menunjukkan bahwa tingkat keberadaan variabel *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional tergolong baik dan mendukung adanya guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi. Hasil uji regresi menggambarkan adanya hubungan positif secara signifikan antara *organizational justice* terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, dan menggambarkan adanya hubungan positif secara signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi dengan pemodelan moderat dengan pengaruh sebesar 36,8 %. Hal ini berarti asumsi *organizational justice* dan gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang adalah terbukti benar.

### Saran

Keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat ditingkatkan lagi sehingga mampu didapatkan hasil yang sangat baik. Sehingga tidak hanya guru mauppun peserta didik, seluruh anggota organisasi dapat memperoleh timbal balik yang saling menguntungkan. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat membuat variasi yang lebih banyak pada variabel penelitian sehingga hasil penelitian mampu mencakup lebih banyak factor yang mempengaruhi *innovative work behavior* guru, yang mana tidak diteliti oleh peneliti.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Fakultas Manajemen

yang telah mendukung selesainya artikel ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi, Kabupaten Malang yang telah memfasilitasi penelitian ini dalam pengambilan data penelitian, sehingga penelitian dapat selesai dengan hasil

jawaban kuesioner yang memuaskan. Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Dosen Pembimbing yang telah membimbing penulis dari awal hingga akhir, serta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan baik moral hingga material.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.06.001>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of *organizational justice* on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: a field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570–1587. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725072>
- Boateng, F. D., & Hsieh, M.-L. (2019). Explaining Job Satisfaction and Commitment Among Prison Officers: The Role of *Organizational Justice*. *The Prison Journal*, 99(2), 172–193. <https://doi.org/10.1177/0032885519825491>
- Cameron, E., & Green, M. (2017). *Essential leadership: develop your leadership qualities through theory and practice*. Kogan Page Publishers.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is .. resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782. <https://doi.org/10.1177/0018726712462614>
- Diana, L. N., & Sudarma, K. (2020). The effect of emotional intelligence and transformational leadership on innovative work behavior with psychological empowerment as a variable mediation. *Management Analysis Journal*, 1–12.
- Diana, P. (2019). *Artikel Gaya*

- Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah.* 1–13. <https://doi.org/10.31227/osf.io/c8st6>
- Dundar, T., & Tabanali, E. (2012). The Relationship between *Organizational Justice* Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Gashema, B. (2021). Predicting innovative work behaviors through transformational leadership: The moderating role of corporate social responsibility. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(1), 69–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.999>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 75, 130–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.013>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi.*
- Halász, G. (2021). Measuring innovation in education with a special focus on the impact of organisational characteristics. *Hungarian Educational Research Journal*, 11(2), 189–209. <https://doi.org/10.1556/063.2021.00032>
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2017). *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Issue April).
- He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A.-B., Rafiuddin, N. M., & Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*, 6(547)(6(547)), 89–104. [https://econpapers.repec.org/RePEc:agr:journl:v:6\(547\):y:2010:i:6\(547\):p:89-104](https://econpapers.repec.org/RePEc:agr:journl:v:6(547):y:2010:i:6(547):p:89-104)
- Ismail, U. (2020). Mediating Effects of HRM Practices in *Organizational Justice* on Innovative Work Behavior among the Hotel Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(1), 132–148. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v10-i1/7009>
- Karkoulilian, S., Assaker, G., & Hallak, R.



- (2016). An empirical study of 360-degree feedback, *organizational justice*, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862–1867.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.070>
- Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). *Organizational justice* and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, 18(3), 384–395.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.005>
- Kurniawan, D. T., Chaqiqi, M. M., Maria, L. E., & Alam, R. S. (2021). *Pengaruh organisational justice dan entrepreneurial leadership terhadap innovative work behaviour pada pegawai pemerintah*. 18(Ii), 127–140.  
<https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i2.18147>
- Kurniawan, D. T., Kusnayain, Y. I., Aulisaina, F. I., & Hakim, M. A. R. (2021). Exploring the Existence of Innovative Work Behavior among Government Employee: Have Been There? *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(3), 272–282.  
<https://doi.org/10.22146/jieb.v36i3.1404>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12188.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/nin.12188>
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. (2014). The Effect of Employees' Self-Efficacy on Innovative Work Behavior at Social Security Organization Employees in Ardabil Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3, 29–32.  
<https://doi.org/10.12816/0018304>
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y. K. (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). *Organizational justice* and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of *Organizational Justice*: Is It Time for Reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Shin, Y., Du, J., & Choi, J. N. (2015). Multi-level Longitudinal Dynamics Between Procedural Justice and Interpersonal Helping in Organizational Teams. *Journal of Business and Psychology*, 30(3),

- 513–528.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-014-9379-0>
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2014). *Organizational justice: What changes, what remains the same? Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2013-0092>
- Taime, J. K. A., & Zona, M. A. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Accredited SINTA*, 4(2), 368–381. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>
- Wan, H. L., & Wan, H. L. (2016). *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*. Springer.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of *organizational justice* climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776.