

# THE EFFECT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON WORKPLACE BULLYING WITH SELF ESTEEM AS MEDIATION

Nurliza<sup>1</sup>, Jeni Wardi<sup>2</sup>, Adi Rahmat<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

\*e-mail: [nurlizasiak@gmail.com](mailto:nurlizasiak@gmail.com)

## Article Info

### Article history:

Received 01 21, 2025

Revised 01 21, 2025

Accepted 01 24, 2025

### Keywords:

*Inclusive Leadership*

*Workplace Bullying*

*Self Esteem*

*Organizational Behavior*

## Article Info

### Sejarah artikel:

Diterima 21 01, 2025

Direvisi 21 01, 2025

Diterima 24 01, 2025

### Kata kunci:

Kepemimpinan Inklusif

Perundungan di tempat  
Kerja

Harga Diri

Lingkungan Kerja

## Abstract

*This research aims to analyze the effect of inclusive leadership on workplace bullying with self-esteem as a mediating variable. The study was conducted at the Department of Women's Empowerment, Child Protection, Population Control and Family Planning (DP3AP2KB) of Siak Regency, involving 51 respondents. The research method used is a quantitative approach with saturated sampling technique (census). Data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 3.2.9 software. The results show that: (1) Inclusive leadership has a positive and significant effect on self-esteem, (2) Inclusive leadership has a positive and significant effect on workplace bullying, (3) Self-esteem has a positive and significant effect on workplace bullying, and (4) Self-esteem mediates the effect of inclusive leadership on workplace bullying. These findings indicate the important role of inclusive leadership and self-esteem in reducing workplace bullying behavior.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) terhadap perundungan di tempat kerja (*workplace bullying*) dengan harga diri (*self-esteem*) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kabupaten Siak dengan melibatkan 51 responden. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel jenuh (*sensus*). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap harga diri, (2) Kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perundungan di tempat kerja, (3) Harga diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap perundungan di tempat kerja, dan (4) Harga diri memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perundungan di tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan pentingnya peran kepemimpinan inklusif dan harga diri dalam mengurangi perilaku perundungan di tempat kerja.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kabupaten Siak merupakan salah satu instansi pemerintah di Provinsi Riau yang memiliki peran strategis dalam pembangunan sumber daya manusia. Sebagai organisasi pelayanan publik, instansi ini dituntut untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, lingkungan kerja pemerintahan sering dihadapkan pada tantangan kompleks, salah satunya adalah fenomena perundungan (*workplace bullying*) yang dapat mengganggu kinerja dan kesejahteraan pegawai.

Perundungan di tempat kerja telah terbukti memiliki dampak serius, baik pada level individual maupun organisasional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik perundungan dapat mengakibatkan penurunan kesehatan mental dan fisik karyawan, peningkatan stres kerja, rendahnya kepuasan kerja, hingga potensi keluarnya karyawan dari organisasi. Pada level organisasi, fenomena ini dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan absensi, dan menciptakan kerugian finansial yang signifikan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penelitian ini fokus pada dua faktor kunci: kepemimpinan inklusif dan harga diri karyawan. Kepemimpinan inklusif dipandang sebagai pendekatan efektif yang menghargai kontribusi setiap anggota organisasi, terlepas dari latar belakang atau karakteristik individual. Sementara itu, harga diri dianggap sebagai variabel individual yang mempengaruhi ketahanan seseorang terhadap perilaku negatif di tempat kerja.

Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perundungan di tempat kerja dengan mempertimbangkan peran mediasi harga diri, dengan fokus khusus pada DP3AP2KB Kabupaten Siak. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dan memberikan kontribusi baru dalam memahami dinamika perundungan di lingkungan kerja pemerintahan.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pengembangan strategi pencegahan perundungan, peningkatan kualitas lingkungan kerja, dan mendukung upaya reformasi birokrasi. Lebih jauh, penelitian ini sejalan dengan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, khususnya terkait dengan promosi lingkungan kerja yang aman dan bermartabat bagi seluruh pekerja. Pendekatan komprehensif ini tidak hanya bertujuan mengurangi praktik perundungan, tetapi juga membangun budaya organisasi yang inklusif, saling menghargai, dan produktif. Dengan demikian, DP3AP2KB Kabupaten Siak dapat menjadi contoh model kelembagaan pemerintah yang sehat, di mana setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara optimal tanpa mengalami diskriminasi atau perlakuan negatif.

### 1.1. Rumusan Masalah

1. Apakah *Inclusive Leadership* berpengaruh terhadap *Workplace bullying*?
2. Apakah *Self esteem* berpengaruh terhadap *Workplace bullying*?
3. Apakah *Inclusive Leadership* berpengaruh terhadap *Self esteem*?
4. Apakah *Inclusive Leadership* Berpengaruh terhadap *Workplace bullying* Melalui *Self esteem*?

### 1.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace bullying*.
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Workplace bullying*
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Self-esteem*
4. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Workplace bullying* Melalui *Self Esteem*

## 2. TELAAH PUSTAKA

### Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan inklusif (*Inclusive Leadership*) digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan keterbukaan (*openness*), mudah diakses (*accessible*), dan ketersediaan (*availability*) dalam interaksi dengan anggota (Carmeli, Reiter Palmon, & Ziv, 2010) dan merupakan kepemimpinan yang menekankan perilaku pemimpin partisipatif dan terbuka. *Inclusive Leadership* barangkali terlihat mirip dengan konsep gaya kepemimpinan lainnya yang juga memfasilitasi *openness* dan *empowerment*, namun penelitian (Randel et al., 2018) menunjukkan tinjauan rinci tentang hubungan *Inclusive Leadership* dan gaya kepemimpinan terkait menyimpulkan bahwa, *Inclusive Leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang berbeda karena berfokus pada memfasilitasi keunikan dan juga rasa memiliki.

Lebih jauh (Randel et al., 2018) menyatakan kepemimpinan inklusif (*Inclusive Leadership*) sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang positif dan memfasilitasi anggota tim untuk dapat merasakan rasa memiliki, sambil mempertahankan keunikan mereka dalam tim karena mereka berkontribusi penuh pada proses dan hasil kerja tim. Pemimpin yang rendah hati (*humility*) dan memiliki kepercayaan atas keberagaman (*diversity beliefs*) akan meningkatkan kecenderungan perilaku pemimpin inklusif (Randel et al., 2018).

### **Workplace Bullying**

*Workplace bullying* atau dapat disebut sebagai perundungan di tempat kerja didefinisikan sebagai upaya pelecehan atau kekerasan di tempat kerja secara terus-menerus yang dapat dilakukan oleh satu orang atau lebih dengan tujuan untuk mengganggu, melemahkan, membuat frustrasi, atau memancing reaksi dari orang lain (Matthiesen & Einarsen, 2019).

(Matthiesen & Einarsen, 2010) mendefinisikan perundungan di tempat kerja sebagai suatu aktivitas yang berulang dimana didalamnya terdapat tujuan timbulnya rasa sakit mental serta terkadang rasa sakit fisik, dan ditujukan kepada satu atau bahkan lebih individu yang karena satu hal lain individu tersebut tidak mampu membela dirinya sendiri.

### **Self Esteem (Harga Diri)**

*Self esteem* merupakan suatu evaluasi positif atau negatif terhadap diri sendiri (Widad & Arjaggi, 2021). Harga diri dapat mencakup sikap atau persepsi yang muncul dari pemikiran berupa reaksi baik atau buruk terhadap suatu objek tertentu, yaitu perasaan individu mengenai rasa berharga atau nilai sebagai seorang manusia (Zain et al., 2021). Rosenberg memberikan pandangan dengan mendefinisikan *Self esteem* sebagai suatu rangkaian perilaku individu terkait bagaimana persepsi perasaan yang dipikirkan tentang dirinya, yaitu perasaan mengenai “keberhargaan” diri atau nilai sebagai seorang manusia (Patria & Silaen, 2020).

Coopersmith (1976) menyatakan bahwa *Self esteem* adalah evaluasi atau persepsi diri yang dilakukan oleh seseorang terhadap dirinya sendiri berdasarkan penghargaan, penerimaan, dan perlakuan yang diterima dari orang lain (Andayani et al., 2021). Kemudian, menurut Branden *Self esteem* adalah keyakinan yang terdapat dalam diri individu untuk bertindak dan berusaha melewati semua rintangan dalam hidup ini, termasuk keyakinan untuk mendapat kebahagiaan dan merasa dihargai dengan layak oleh orang lain. *Self esteem* sebagai pandangan terhadap diri sendiri yang akan berpengaruh pada perilaku seseorang.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Siak. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada keunikan fenomena yang ada di wilayah tersebut, serta pertimbangan kemudahan dalam pengumpulan data oleh peneliti. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif, di mana peneliti merumuskan permasalahan penelitian dan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap pertanyaan yang diajukan.

### **Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur. Penulis melakukan kajian terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, seperti jurnal ilmiah, buku, dan laporan penelitian, untuk memperoleh informasi yang komprehensif terkait topik penelitian.

## Analisis Data

Teknik pengumpulan data dibagi ke dalam dua bagian, yaitu berdasarkan sumber data primer dan data sekunder. Menurut V. Wiratna Sujarweni (2014) Teknik pengumpulan data primer merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menarik informasi kuantitatif.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif membandingkan antara kenyataan yang sebenarnya dengan teori-teori yang ada hubungan dengan permasalahan guna menarik suatu kesimpulan dan ditabulasikan dalam bentuk tabel-tabel distribusi frekuensi. Adapun pengisian kuesioner dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2015) skala likert adalah skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomenal sosial.

Menurut Ferdinand (2014), analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk memberikan gambaran tentang data dengan melibatkan berbagai statistik seperti rata-rata (*mean*), jumlah (*sum*), simpangan baku (*standard deviation*), varian (*variance*), rentang (*range*), nilai maksimum, nilai minimum, dan sebagainya. Data yang dikumpulkan dari penyebaran kuesioner disusun dalam bentuk tabel, kemudian dihubungkan dengan teori-teori yang relevan dalam penelitian ini. Hasil analisis ini digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan temuan dalam penelitian.

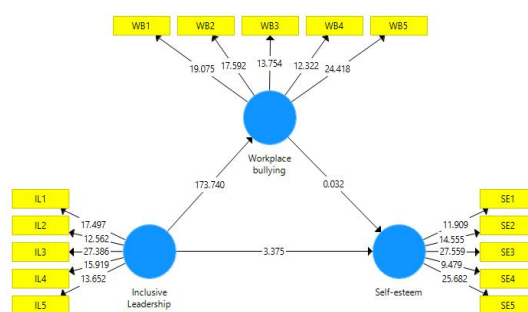
## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil penelitian mengungkapkan temuan signifikan yang memberikan wawasan mendalam tentang pencegahan *workplace bullying*. Pertama, kepemimpinan inklusif terbukti secara efektif menurunkan intensitas perundungan di lingkungan kerja. Kedua, *self-esteem* atau harga diri karyawan memainkan peran krusial sebagai variabel mediasi, di mana karyawan dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi secara nyata lebih terlindungi dari praktik bullying.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat kerangka teori pertukaran sosial dan integrasi sosial, memberikan kontribusi akademis dalam memahami dinamika hubungan antarmanusia di lingkungan kerja. Dari perspektif manajerial, studi ini menghasilkan rekomendasi praktis bagi pemimpin organisasi untuk mengembangkan kepemimpinan inklusif dan program peningkatan harga diri karyawan sebagai strategi efektif mengurangi *workplace bullying*.

Kesimpulan utama penelitian menekankan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menghargai setiap individu, dan mendukung pengembangan kepercayaan diri karyawan merupakan kunci dalam membangun organisasi yang sehat, produktif, dan bebas dari praktik perundungan. Dengan pendekatan holistik ini, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang positif, mendukung kesejahteraan karyawan, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian

Sumber: Data Olahan, 2024

## Pembahasan

Penelitian ini memberikan wawasan komprehensif tentang dinamika kepemimpinan inklusif, workplace bullying, dan self-esteem dalam konteks organisasi. Karakteristik demografis responden menunjukkan keseimbangan gender dengan 56,9% perempuan dan 43,1% laki-laki, serta dominasi karyawan berusia di atas 36 tahun (49,1%) dengan masa kerja lebih dari 6 tahun (88,31%). Kondisi ini mengindikasikan tingkat kematangan dan pengalaman yang tinggi dalam organisasi, yang berpotensi mendukung terciptanya iklim kerja yang lebih inklusif dan produktif. Dalam konteks kepemimpinan inklusif, hasil analisis menunjukkan persepsi positif dengan rata-rata skor 4,27. Mayoritas responden (73%) merasa dapat mengungkapkan pendapat tanpa rasa takut, dan 69% merasakan kesempatan pengembangan diri yang setara. Hal ini mencerminkan praktik keadilan organisasi yang baik dan berpotensi meningkatkan inovasi, kreativitas, serta loyalitas karyawan.

Temuan terkait workplace bullying mengungkapkan isu serius yang memerlukan perhatian. Sebanyak 84% responden melaporkan menerima beban kerja tidak proporsional, 75% mengalami pengucilan sosial, dan 63-73% pernah menerima ejekan atau komentar merendahkan. Kondisi ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kesejahteraan mental karyawan. Menariknya, di tengah tingginya tingkat workplace bullying, analisis self-esteem menunjukkan hasil positif. Sebanyak 35% responden menunjukkan resiliensi yang baik, dan 78% mampu mempertahankan kebanggaan profesional. Hal ini mengindikasikan bahwa identitas profesional yang kuat dapat menjadi pelindung terhadap dampak negatif bullying di tempat kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup perlunya pengembangan sistem anti-bullying komprehensif, termasuk mekanisme pelaporan yang aman dan perlindungan bagi pelapor. Program pengembangan kepemimpinan inklusif yang efektif berpotensi menurunkan insiden workplace bullying hingga 40%. Selain itu, penyediaan layanan konseling dan dukungan psikologis sangat penting untuk membantu karyawan memulihkan self-esteem mereka.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara kepemimpinan inklusif, workplace bullying, dan self-esteem. Temuan-temuan ini dapat menjadi landasan pengembangan strategi dan kebijakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, sambil mendorong penelitian lanjutan guna mengeksplorasi strategi intervensi yang lebih efektif.

## 5. KESIMPULAN

1. Penelitian ini melibatkan 51 responden dengan karakteristik demografis yang beragam, dimana mayoritas responden adalah perempuan (56,9%), berusia di atas 36 tahun (49,1%), dan memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (57,9%). Yang menarik untuk dicatat adalah dominasi responden dengan masa kerja di atas 6 tahun (88,31%), yang mengindikasikan tingkat pengalaman dan pemahaman yang tinggi terhadap dinamika organisasi.
2. Dalam aspek Inclusive leadership, penelitian menunjukkan hasil yang sangat positif dengan rata-rata skor 4,27. Para responden merasakan adanya kebebasan dalam mengungkapkan pendapat, kesempatan yang setara dalam pengembangan karir, dan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Lingkungan kerja yang inklusif ini tercermin dari tingginya tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan adanya penghargaan terhadap keberagaman dalam tim.
3. dalam aspek Workplace Bullying, yang juga mencatat skor rata-rata 4,27. Hal ini mengindikasikan tingginya prevalensi perilaku negatif di tempat kerja, termasuk pemberian tugas yang tidak proporsional, pengucilan dari aktivitas penting, serta berbagai bentuk pelecehan verbal dan sosial. Fenomena ini tampaknya kontradiktif dengan tingginya skor Inclusive leadership, menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan kepemimpinan dan realitas di lapangan.
4. Meskipun menghadapi tantangan Workplace Bullying, para responden menunjukkan tingkat Self-Esteem yang cukup baik dengan rata-rata skor 4,25. Hal ini menggambarkan ketahanan mental dan kemampuan adaptasi yang baik dari para karyawan dalam menghadapi situasi yang menantang. Mereka tetap mampu mempertahankan rasa percaya diri dan kebanggaan terhadap peran mereka dalam organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Alshammari, W. M., & Ali, D. A. (2024). The Role of Inclusive Leadership Style in Fostering Employee Performance: A Mediating Role of Workplace Dignity. *International Journal of Religion*, 5(3), 386–398. <https://doi.org/10.61707/px94ff98>
- [2] Baird, C., Hebert, A., & Savage, J. (2023). Louisiana Academic Library Workers and Workplace bullying. *Library Leadership and Management*, 37(1). <https://doi.org/10.5860/llm.v37i1.7553>
- [3] Du, H., Huang, H., Li, D., & Zhang, X. (2024). The effect of Inclusive Leadership on turnover intention of intensive care unit nurses: the mediating role of organization-based self-esteem and interactional justice.
- [4] Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G. (2019). Risk factors for Workplace bullying: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph16111945>
- [5] He, B., He, Q., & Sarfraz, M. (2021). Inclusive Leadership and subordinates' pro-social rule breaking in the workplace: mediating role of self-efficacy and moderating role of employee relations climate. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1691–1706. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333593>
- [6] Nimmi, P. M., Jose, G., Vincent, M. T. P., & John, A. (2023). Workplace bullying, Engagement and Employability: Moderating Role of Organization-Based Self-esteem. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(3), 417–432. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09420-7>
- [7] Paul Vincent, M. T., P.M, N., Jose, G., John, A., & Kuriakose, V. (2023). Family incivility and Workplace bullying: mediating and moderating model of psychological safety, optimism and organization-based self-esteem. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 234–252. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0085>
- [8] Rehman, K., Ullah Khan, F., Hashim, S., Ali, A., Khan, A., Asad Ullah, M., Khan, F., Hashim, S., ... A. A.-J. of P., & 2023, undefined. (2023). Workplace bullying, Internalized Covid-19 Stigma And Self-esteem: Does Islamic Work Ethic Curtail The Relationship? A Moderated-Mediation Analysis. *Journalppw.Com*, 2023(4), 1518–1527. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/16658>
- [9] Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive Leadership and career adaptability: the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496–515. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1787524>
- [10] Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Inclusive Leadership and Workplace bullying: A Model of Psychological safety, Self-esteem, and Embeddedness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/15480518231209018>
- [11] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- [12] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- [13] Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- [14] Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- [15] 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 negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- [16] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- [17] Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- [18] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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>
- [19] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- [20] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- [21] Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- [22] Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- [23] Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- [24] Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press.
- [25] Luthans, F. (2012). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- [26] McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality* (7th ed.). McGraw-Hill.
- [27] Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- [28] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- [29] Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum.
- [30] Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). Academic Press.