

## Pengaruh HRM Keadilan Organisasi, Manajemen Konflik, Etika Organisasi Terhadap Hubungan Karyawan Dengan *Intervening* Iklim Kepercayaan

1<sup>st</sup> Winda Amelia, 2<sup>nd</sup> Dihin Septyanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas Esa Unggul

windaamelia3004@gmail.com, dihin.septyanto@esaunggul.ac.id

### ABSTRAK

Dalam lingkungan perusahaan modern, keadilan organisasi, manajemen konflik yang efektif, dan etika yang kuat menjadi elemen krusial dalam menciptakan hubungan karyawan yang harmonis dan produktif. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana Pengaruh HRM Keadilan Organisasi, Manajemen Konflik, Etika Organisasi Terhadap Hubungan Karyawan dengan Intervening Iklim Kepercayaan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan XYZ yang bergerak dibidang pembuatan sepatu berlokasi di Pasar Kemis Tangerang. Desain penelitian deskriptif – korelatif dengan metode kuantitatif dan menggunakan teknik *purposive sampling* yang disebarakan melalui (*google form*) kepada 275 responden berusia 18 – 60 tahun yang bekerja pada bagian produksi di perusahaan XYZ. Analisis data primer dilakukan dengan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Model konseptual dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling*. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap hubungan karyawan, manajemen memiliki pengaruh tidak positif terhadap hubungan karyawan, etika organisasi memiliki pengaruh positif terhadap hubungan karyawan, keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap iklim kepercayaan, manajemen konflik memiliki pengaruh tidak positif terhadap iklim kepercayaan, etika organisasi memiliki pengaruh positif terhadap iklim kepercayaan, iklim kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan karyawan, iklim kepercayaan memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap hubungan karyawan, iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara manajemen konflik terhadap hubungan karyawan dan iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara etika organisasi terhadap hubungan karyawan.

**Kata kunci:** keadilan organisasi, manajemen konflik, etika organisasi, iklim kepercayaan, hubungan karyawan.

### ABSTRACT

*In the modern corporate environment, organizational justice, effective conflict management, and strong ethics are crucial elements in creating harmonious and productive employee relationships. The purpose of this research is to find out how HRM influences organizational justice, conflict management, organizational ethics on employee relations with the intervening climate of trust. This research was conducted at the XYZ company which operates in the shoe manufacturing sector located in Pasar Kemis Tangerang. Descriptive – correlative research design with quantitative methods and using purposive sampling techniques which were distributed via (google form) to 275 respondents aged 18 – 60 years who worked in the production section of the company. Primary data analysis was carried out using the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The conceptual model was analyzed using Structural Equation Modeling. The findings of this research reveal that organizational*

*justice has a positive influence on employee relationships, management has a positive influence on employee relationships, organizational ethics has a positive influence on employee relationships, organizational justice has a positive influence on the climate of trust, conflict management has a positive influence on the climate of trust. , organizational ethics has a positive influence on the climate of trust, climate of trust has a positive influence on employee relations, climate of trust mediates the relationship between organizational justice and employee relations, climate of trust does not mediate the relationship between conflict management on employee relations and climate of trust does not mediate the relationship between organizational ethics on employee relations.*

**Keywords:** *organizational justice, management conflict, organizational ethics, climate of trust, employee relations.*

## PENDAHULUAN

Hubungan pimpinan dan karyawan yang baik sangat penting bagi organisasi karena kunci bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajer perlu aktif menciptakan dan menjaga hubungan positif dengan karyawan, karena hubungan yang efektif di tempat kerja memberikan dampak positif terhadap kerjasama tim, produktivitas, keterampilan sosial, kepuasan kerja, manajemen stres, serta memfasilitasi pembentukan jaringan profesional dan pemecahan masalah, sambil mengurangi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Samwel, 2018). Hubungan pimpinan dan pegawai yang baik sangat penting organisasi karena menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan lebih banyak hasil (Demann *et al.*, 2008). Hubungan karyawan memiliki banyak efek positif dalam organisasi seperti memperkuat komunikasi dan budaya perusahaan, membina tentang produk, layanan, dan pelanggan perusahaan, menyediakan akses real-time ke pelatihan perusahaan, menargetkan informasi kepada karyawan berdasarkan kebutuhan mereka (Strohmeier, 2013). Keadilan organisasi yang tinggi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan iklim kepercayaan yang positif dalam perusahaan (Colquitt & Rodell, 2011). Hubungan antara manajemen konflik dan iklim kepercayaan sangat penting, karena cara konflik ditangani dapat berdampak pada tingkat kepercayaan dalam organisasi (Rahim, 2002). Hubungan antara etika organisasi dan iklim kepercayaan sangat erat karena perilaku etis organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepercayaan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya (Brown & Treviño, 2006). Iklim kepercayaan, dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan antara karyawan dalam sebuah organisasi. Sebuah iklim kepercayaan yang positif dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman untuk berinteraksi dan bekerja sama (Dirks & Ferrin, 2002).

*Human Resource Management* (HRM) memiliki peran penting dalam membentuk iklim kepercayaan di antara karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi hubungan karyawan. Ada beberapa faktor kunci dalam HRM yang berperan dalam hal ini, termasuk keadilan organisasi, manajemen konflik, dan etika organisasi (Brockner *et al.*, 2005). Keadilan organisasi yang baik menciptakan

persepsi di kalangan karyawan bahwa keputusan manajemen diambil secara adil dan transparan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan mereka terhadap perusahaan dan manajemen, yang kemudian berdampak positif pada kualitas hubungan antar karyawan (Kundu & Gahlawat, 2016). Begitu pula dengan manajemen konflik yang efektif, yang mampu mengatasi masalah dan ketegangan di tempat kerja tanpa merusak hubungan kerja yang sudah ada. Ketika konflik ditangani dengan baik, kepercayaan antar karyawan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan, memperkuat hubungan antar mereka (Subramony *et al.*, 2018). Etika organisasi juga memegang peranan penting dalam membangun kepercayaan di lingkungan kerja. Organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial biasanya mampu menciptakan iklim kepercayaan yang kuat di antara karyawannya (Guest, 2017). Kepercayaan ini, pada gilirannya, memediasi hubungan antara faktor-faktor seperti keadilan organisasi, manajemen konflik, dan etika organisasi terhadap hubungan karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mereka dikelola secara etis dan adil, dan bahwa konflik ditangani dengan cara yang benar, mereka cenderung mempercayai rekan kerja dan manajemen mereka lebih tinggi, yang memperkuat hubungan kerja yang positif (K. Jiang *et al.*, 2012). Namun, jika iklim kepercayaan ini tidak terbentuk, efek positif dari HRM pada hubungan karyawan bisa menjadi tidak signifikan atau bahkan negatif, menunjukkan pentingnya peran iklim kepercayaan sebagai faktor intervening (Van De Voorde *et al.*, 2012).

Dalam beberapa studi sebelumnya, telah terbukti bahwa keadilan organisasi, terutama keadilan interpersonal, memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan (Dirks & Ferrin, 2002). Selain itu, keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional juga secara positif dan signifikan berkontribusi terhadap kepercayaan terhadap otoritas di perusahaan (Colquitt *et al.*, 2001). Manajemen konflik yang efektif juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan di organisasi (Rahim, 2002). Lalu, manajemen konflik yang efektif memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan (De Dreu & Weingart, 2003). Etika organisasi, baik dalam praktik dan budaya, juga terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap iklim kepercayaan (Brown & Treviño, 2006). Lalu, etika organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan (Mayer *et al.*, 2012). Dimana hubungan antara iklim kepercayaan dan hubungan karyawan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan (Colquitt *et al.*, 2007). Lalu, tingkat iklim kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Dirks & Ferrin, 2002).

Chye & Boo, (2014); Lewicki *et al.*, (2006); Mayer *et al.*, (2012); Sahoo & Sahoo, (2019); Tsui & Wang, (2008) merupakan peneliti yang telah meneliti hubungan antar variabel-variabel tersebut. Namun demikian, masih jarang yang meneliti hubungan antara etika organisasi dengan iklim kepercayaan dan etika dengan hubungan karyawan. Hal ini dapat mengisi kekurangan dari penelitian yang signifikan. Namun dalam penelitian ini ditambahkan variabel etika organisasi. Etika organisasi penting bagi seorang karyawan karena memberikan panduan perilaku, meningkatkan

kredibilitas dan reputasi organisasi, mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan, meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, mencegah konflik dan tuntutan hukum, meningkatkan produktivitas dan kolaborasi, memelihara nilai perusahaan, dan mendukung pengembangan karier yang berkelanjutan. Penelitian terdahulu meneliti keadilan organisasi, manajemen konflik dan hubungan karyawan peran *intervening* iklim kepercayaan disalah satu Unit Transmisi Listrik di India sedangkan penelitian ini meneliti HRM keadilan organisasi, manajemen konflik, etika organisasi dan hubungan karyawan peran *intervening* iklim kepercayaan di perusahaan XYZ yang bergerak dibidang pembuatan sepatu dengan brand terkenal dan berlokasi di Pasar Kemis Tangerang.

Tujuan utama dilakukannya penelitian tentang Keadilan Organisasi, Manajemen Konflik dan Etika Organisasi memiliki tujuan utama untuk memahami, menjelaskan, dan meningkatkan aspek-aspek kunci dalam lingkungan kerja organisasi. Kedua Iklim Kepercayaan sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami tingkat kepercayaan yang ada di lingkungan kerja dan bagaimana kepercayaan tersebut mempengaruhi berbagai aspek organisasi. Ketiga Hubungan Karyawan sebagai variabel *dependen* memiliki beberapa tujuan utama yang bertujuan untuk memahami, meningkatkan, dan mengelola hubungan antara perusahaan dan karyawan. Namun secara umum penelitian ini, bertujuan untuk memahami, mengukur dan meningkatkan tingkat kepercayaan yang ada di lingkungan kerja, dengan harapan bahwa hal ini akan berkontribusi positif terhadap karyawan dan kinerja perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan teknik deskriptif-korelatif untuk menyelidiki dan mengevaluasi hubungan atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Data dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif melalui kuesioner. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausal (sebab-akibat) untuk menguji interaksi sebab akibat antara keadilan organisasi, manajemen konflik, etika organisasi, iklim kepercayaan, dan hubungan karyawan (Hair *et al.*, 2019).

### **Pengukuran Instrumen**

Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert 1-5 mulai dari Sangat Tidak sampai Sangat Setuju (SS). Kuesioner disebarkan dalam jangka waktu 4 (empat) bulan melalui online (*google form*). Terdapat 55 pernyataan pada kuesioner penelitian, pertama pengukuran terkait keadilan organisasi sebanyak 20 pernyataan diperoleh dari pengukuran yang dilakukan (Okajima *et al.*, 2020). Kedua, pengukuran terkait manajemen konflik sebanyak 7 pernyataan diperoleh dari pengukuran yang dilakukan (Rhind & Jowett, 2012). Ketiga, pengukuran terkait etika organisasi sebanyak 12 pernyataan diperoleh dari pengukuran yang dilakukan (Kowal & Roztock, 2015). Keempat, pengukuran terkait iklim kepercayaan sebanyak 6 pernyataan diperoleh dari pengukuran yang dilakukan (Agbejule *et al.*, 2021). Kelima,

pengukuran terkait hubungan karyawan sebanyak 10 pernyataan diperoleh dari pengukuran yang dilakukan (Sajuyigbe *et al.*, 2023).

## Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi pembuatan sepatu yang bekerja di perusahaan XYZ yang berada di Pasar Kemis Tangerang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan yang memenuhi kriteria seperti karyawan bagian produksi pembuatan sepatu yang bekerja di perusahaan XYZ yang berada di Pasar Kemis Tangerang, dengan rentang usia 18 – 60 tahun dan sudah bekerja minimal 3 (tiga) tahun. Kuesioner yang dibagikan juga mencakup pertanyaan untuk mengumpulkan data tentang umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, penghasilan perbulan dan lamanya bekerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, di mana setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, khususnya jenis *non-probability sampling* yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

## Teknik Analisis Data

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan pada teori dari Hair *et al.* (2021), yang menyarankan bahwa jumlah sampel untuk analisis *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) harus minimal 5 hingga 10 kali jumlah pernyataan dalam kuesioner. Oleh karena itu, jumlah sampel responden yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 275 responden (5 x 55). *Pretest* akan dilakukan pada 30 responden diikuti oleh uji validitas dan reliabilitas dengan *confirmatory factor analysis* untuk mengevaluasi model yang dihipotesiskan. Uji validitas akan dilakukan menggunakan pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) dari matriks korelasi *anti-image*, dengan syarat nilai analisis faktor yang dapat diterima adalah  $KMO \geq 0,5$  dan  $MSA \geq 0,5$ . Uji reliabilitas akan didasarkan pada nilai *Cronbach's alpha*, dengan syarat nilai yang dapat diterima adalah  $\geq 0,6$  (Hair *et al.*, 2019)

Penelitian ini akan dianalisis menggunakan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 4.0. Analisis data akan mencakup dua model pengukuran dari (Hair *et al.*, 2013) Pertama, *Outer Model Analysis* dengan 5 parameter: Konvergen Validitas/*loading factor* ( $>0,70$ ), *Average Variance Extracted* (AVE) ( $>0,50$ ), *Diskriminan Validitas*, *Reliability Analysis* ( $>0,70$ ), dan *Cronbach's Alpha* ( $>0,60$ ). Kedua, *Evaluasi Pengukuran Model Struktural (Inner Model Analysis)* menggunakan 4 parameter: koefisien jalur (*path coefficients*) untuk menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis, nilai *adjusted R-Square* ( $R^2$ ) untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen), nilai *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ) untuk mengukur kualitas model dalam menghasilkan parameter pengamatan variabel, dan pengukuran pengaruh parsial ( $F\text{-Square}/f^2$ ) untuk mengukur pengaruh signifikan parsial dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Terakhir, uji model fit menggunakan

nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square*) untuk mengevaluasi keseluruhan kesesuaian model dengan data, dengan membandingkan nilai residu untuk menentukan tingkat kesesuaian.

Uji hipotesis dalam penelitian ini melibatkan dua parameter: *t-value* dan *p-value*. *T-value* digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. *P-value* mengukur seberapa besar kemungkinan hipotesis yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian.

Uji hipotesis yang menyertakan hubungan struktural di antara konstruk dapat dikatakan valid atau diterima apabila model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk ini diukur (Hair *et al.*, 2019). Pengujian signifikansi menggunakan nilai *t* kritis (*t-value*) untuk uji satu sisi adalah 1,65 dan untuk tingkat signifikansi *p-value* 5% (0,05), artinya signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05. Oleh sebab itu untuk menyimpulkan bahwa uji hipotesis yang signifikan pada tingkat 5% (0,05), sedangkan untuk nilai *t* kritis harus > 1,65.

## HASIL PENELITIAN

### Hasil pretest

Berdasarkan hasil pretest terhadap 30 responden, didapati bahwa 55 pernyataan dari 5 variabel dalam penelitian ini memenuhi uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan nilai MSA untuk masing-masing indikator adalah > 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dan indikator dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Selanjutnya, uji reliabilitas dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh indikator pernyataan kuesioner memenuhi uji reliabilitas dengan nilai > 0,6, yang berarti indikator penelitian dinyatakan reliabel. Hasil lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran 5..

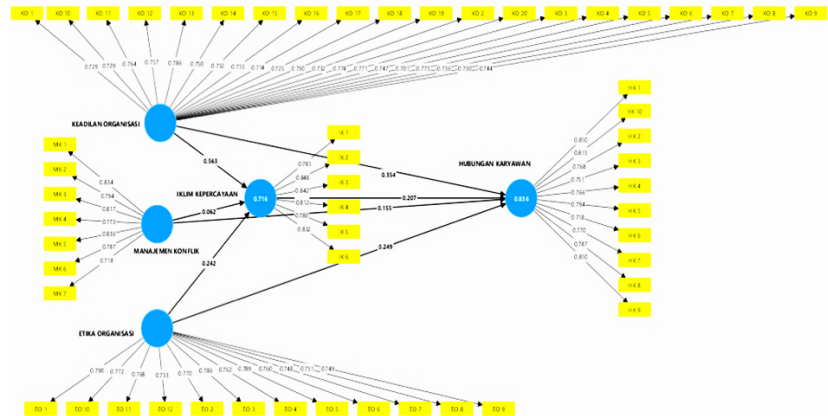
### Analisis Karakteristik Responden

Berdasarkan penyebaran hasil kuesioner yang telah dilakukan kepada 275 responden melalui *online google form*, diperoleh hasil untuk jenis kelamin laki – laki sebanyak 113 responden atau 41,1% dan perempuan sebanyak 162 responden atau 58,9%. Untuk rentang usia 18 – 25 tahun sebanyak 78 responden atau 28,4%, 26 – 35 tahun sebanyak 122 responden atau 44,4%, 35 – 45 tahun sebanyak 65 responden atau 23,6%, dan 45 – 60 tahun sebanyak 10 orang atau 3,6%. Kemudian status pendidikan terakhir responden yaitu SMA/SMK sebanyak 210 responden atau 76,4%, Diploma 20 responden atau 7,3%, dan Sarjana sebanyak 45 responden atau 16,4%. Selanjutnya pendapatan responden Rp 4.000.000 – Rp 5.000.000 sebanyak 175 responden 63,6%, dan Rp 5.000.000 – Rp 6.000.000 sebanyak 100 responden atau 36,4%.

### Hasil Model Pengukuran (*Outer Model Analysis*)

Hasil pengujian *Outer Model Analysis* meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan validitas. Sedangkan pengujian reliabilitas konstruk meliputi *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Jika semua indikator pada model SEM-PLS memenuhi syarat uji validitas konvergen, deskriminan validitas dan reliabilitas, maka hasil

analisis SEM-PLS dapat digunakan untuk pengujian hipotesis pada penelitian. Pengujian validitas konvergen dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator pada konstruk, dengan sebagian besar menggunakan referensi berbobot faktor >0.70 yang dianggap sudah cukup kuat dalam memvalidasi dan menguraikan indikator yang mendasari.



**Gambar 1. Hasil Output Model Analysis**

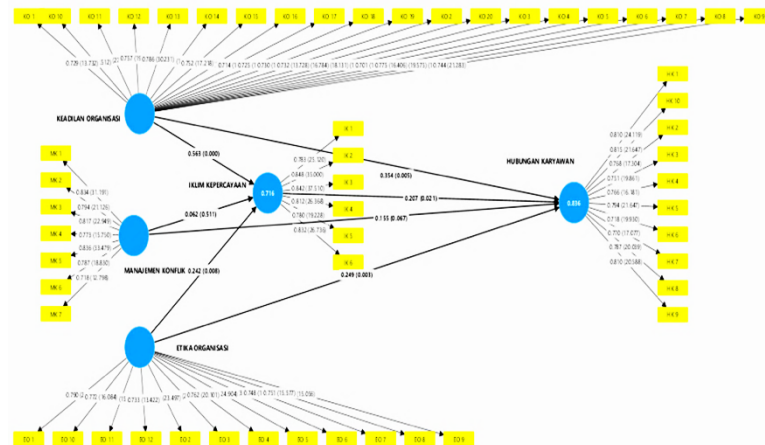
Sumber: Data diolah oleh penulis sendiri (2024)

Dalam penelitian ini, setiap konstruk memiliki nilai AVE > 0.50, ukuran minimum *loading factor* dapat diterima apabila > 0.70. Dari hasil pengolahan SmartPLS 4.0 yang di tunjukan gambar 1, nilai *loading factor* untuk semua indikator adalah > 0.70. Maka dari itu, validitas konvergen model dalam penelitian ini telah mencukupi syarat. Nilai loadings, *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan AVE untuk setiap konstruk lengkap dapat dilihat pada tabel 1.

Kemudian, hasil uji diskriminan validitas ini untuk membuktikan konsep dari setiap variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model dalam diskriminan validitas ini menunjukkan apabila nilai *Fornell-Larcker Criterion* untuk setiap konstruk eksogen melebihi korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian diskriminan validitas menggunakan nilai *Fornell-Larcker Criterion* yang ada pada tabel 6. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai pada AVE untuk semua konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk potensial lainnya (menurut *Fronell-Lacker Criterion*). Oleh karena itu, bisa dikatakan model sudah memenuhi deskirminan validitas.

### Hasil Pengukuran Model Struktural (Inner Model Analysis)

Nilai koefisien jalur menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Nilai koefisien jalur *t-value* harus lebih tinggi dari nilai *t-kritis* 1.65. Pengujian hipotesis dilihat dari hasil analisis *bootstrapping* koefisien jalur, dengan cara membandingkan nilai *t-value* dan nilai *t-kritis*. Apabila nilai *t-value* > *t-kritis* (1.65), artinya hipotesis yang telah dirumuskan diterima. Sebaliknya apabila nilai *t-value* < *t-kritis* (1.65), maka hipotesis yang telah dirumuskan ditolak. Hasil analisis pada *bootstrapping* pada koefisien jalur bisa dilihat pada gambar 3 berikut.



**Gambar 2. Hasil Output Inner Model Analysis**

Sumber: Gambar diolah oleh penulis sendiri (2024)

Gambar 2 menunjukkan nilai *t*-value untuk semua jalur dalam model struktural yang telah di uji lebih besar dari t-kritis 1.65. Hasil analisis uji nilai *t* menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 2.831 (>1.65). Variabel manajemen konflik berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 1.831 (>1.65). Variabel etika organisasi berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 2.983 (>1.65). Variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan, dengan nilai *t*-value sebesar 4.894 (>1.65). Variabel manajemen konflik tidak berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan, dengan nilai *t*-value sebesar 0.657 (<1.65). Variabel etika organisasi berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan, dengan nilai *t*-value sebesar 2.668 (>1.65). Variabel iklim kepercayaan berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 2.307. Variabel iklim kepercayaan memediasi hubungan antara variabel keadilan organisasi terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 2.620. Variabel iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara variabel manajemen konflik terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 0.576 (<1.65). Variabel iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara variabel etika organisasi terhadap variabel hubungan karyawan, dengan nilai *t*-value sebesar 1.507 (<1.65). Nilai *R*-square ( $R^2$ ) dalam model struktural untuk setiap laten endogen yaitu variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen dengan ketentuan nilai standar 0.67, 0.32 – 0.66 dan 0.19 – 0.32 yang dapat diartikan sebagai kuat, moderat dan lemah. Dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 7. Nilai *adjusted R*<sup>2</sup> pada variabel iklim kepercayaan sebesar 0.713 yang artinya 71,3% pengaruh dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, manajemen konflik dan etika organisasi secara moderat. *Adjusted R*<sup>2</sup> pada variabel hubungan karyawan sebesar 0.834 yang artinya 83,4% pengaruh dijelaskan oleh variabel iklim kepercayaan secara moderat. Dimana dari nilai tersebut tersisa 28,7% dari variabel iklim kepercayaan dan 16,6%

dari variabel hubungan karyawan yang pengaruhnya dijelaskan oleh variabel – variabel lainnya yang belum ada pada penelitian ini.

Lebih lanjut, hasil *Q-square* ( $Q^2$ ) menunjukkan pengukuran model yang baik untuk menghasilkan parameter pengamatan dan estimasi. Jika nilai  $Q^2 > 0$ , maka model dianggap memiliki nilai prediksi yang relevan. Dalam penelitian ini hasil perhitungan  $Q^2$  untuk variabel iklim kepercayaan adalah 0.704 ( $Q^2 > 0$ ), untuk variabel hubungan karyawan adalah 0.821 ( $Q^2 > 0$ ) yang artinya pada penelitian ini mempunyai korelasi prediktif yang moderat, karena hasil  $Q^2 > 0$ . Hasil dari pengujian *Q-square* ( $Q^2$ ) dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 8.

*F-square* ( $F^2$ ) dihitung untuk mengukur pengaruh signifikan parsial dari variabel eksogen yang menjadi sebab timbulnya variabel endogen. Nilai estimasi  $F^2$  adalah 0,02 ; 0,15 ; 0,35 menunjukkan bahwa nilai pengaruhnya lemah , moderat dan kuat. Berdasarkan hasil pengelolaan data ini memiliki *F-square*  $F^2$  variabel keadilan organisasi terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.095 (lemah) dengan masing – masing nilai *t-value* 2.831. *F-square*  $F^2$  variabel manajemen konflik terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.023 (lemah) dengan masing – masing nilai *t-value* 1.831. *F-square*  $F^2$  variabel etika organisasi terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.054 (lemah) dengan masing – masing nilai *t-value* 2.983. *F-square*  $F^2$  variabel keadilan organisasi terhadap iklim kepercayaan sebesar 0.162 (moderat) dengan masing – masing nilai *t-value* 4.894. *F-square*  $F^2$  variabel manajemen konflik terhadap variabel iklim kepercayaan sebesar 0.002 (lemah) dengan masing – masing nilai *t-value* 0.657. *F-square*  $F^2$  variabel etika organisasi terhadap variabel iklim kepercayaan sebesar 0.030 dengan masing – masing nilai *t-value* 2.668. Selanjutnya *F-square*  $F^2$  variabel iklim kepercayaan terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.074 (lemah) dengan masing – masing nilai *t-value* 2.307. Hasil pengujian  $F^2$  dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 9. Yang artinya bahwa variabel iklim kepercayaan lebih tinggi memengaruhi variabel keadilan organisasi dibanding dengan variabel lainnya.

### Uji Model Fit

*Model fit* ini merupakan nilai yang menunjukkan tingkat kesesuaian untuk keseluruhan pada suatu model yang dapat dihitung dengan nilai residual pada suatu model yang diprediksi dengan membandingkan data yang sesungguhnya (Henseler *et al.*, 2014). Berdasarkan hasil analisis nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square*) sebesar  $0.058 < 0.08$ . Model fit dapat dinyatakan dengan data yang dapat dilihat pada lampiran 5 tabel 10.

**Tabel 1. Uji Model Fit**

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
<i>SRMR</i>	0.058	0.058
<i>d_ ULS</i>	5.205	5.205
<i>d_ G</i>	2.978	2.978
<i>Chi-square</i>	4145.852	4145.852
<i>NFI</i>	0.713	0.713

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat diterima dan ditolak dengan melihat nilai signifikan dari *T-values* dan *P-values*. Pada tingkat signifikan 5% jika hasil *t-value* > *t-tabel* 1.65 maka variabel eksogen/independen dengan signifikan uji satu sisi sebesar 5% dinyatakan signifikan terhadap variabel endogen/dependen. Signifikan pada variabel dapat dilihat dari *p-values* < 0.05 menurut tingkat alpha yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini maka dinyatakan bahwa dari 10 hipotesis yang terbukti dapat diterima sebanyak 6 hipotesis dan yang terbukti ditolak sebanyak 4 hipotesis. Data dapat dilihat pada tabel 1.

## Pengukuran Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengukuran pengaruh langsung tiap variabel dapat dilihat pada hasil pengujian di tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2. Hasil Pengukuran Koefisien Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Original Sample	t-values > 1.65	p-values < 0.05	Hipotesis
H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan	0.354	2.831	0.005	Diterima
H2: Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan	0.155	1.831	0.067	Ditolak
H3: Etika organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan	0.249	2.983	0.003	Diterima
H4: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan	0.563	4.894	0.000	Diterima
H5: Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan	0.062	0.657	0.511	Ditolak
H6: Etika organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan	0.242	2.668	0.008	Diterima
H7: Iklim kepercayaan berpengaruh positif dan	0.207	2.307	0.021	Diterima

Hipotesis	Original Sample	t-values > 1.65	p-values < 0.05	Hipotesis
signifikan terhadap hubungan karyawan				

Sumber: Data diolah oleh penulis sendiri (2024)

Hipotesis pertama (H1) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.354 (35.4%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 2.831 dan nilai signifikan sebesar 0.005. Sehingga H1 diterima, artinya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan.

Hipotesis kedua (H2) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel manajemen konflik berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.155 (15.5%), nilai *t-value* sebesar 1.831 dan nilai signifikan sebesar 0.067. Sehingga H2 ditolak, artinya manajemen konflik tidak berpengaruh terhadap hubungan karyawan.

Hipotesis ketiga (H3) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel etika organisasi berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.249 (24.9%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 2.983 dan nilai signifikan sebesar 0.003. Sehingga H3 diterima, artinya etika organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan.

Hipotesis keempat (H4) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan sebesar 0.563 (56.3%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 4.894 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Sehingga H4 diterima, artinya keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan.

Hipotesis kelima (H5) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel manajemen konflik berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan sebesar 0.062 (6.2%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 0.657 dan nilai signifikan sebesar 0.511. Sehingga H5 ditolak, artinya manajemen konflik tidak berpengaruh terhadap iklim kepercayaan.

Hipotesis keenam (H6) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel etika organisasi berpengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan sebesar 0.242 (24.2%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 2.668 dan nilai signifikan sebesar 0.008. Sehingga H6 diterima, artinya etika organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim kepercayaan.

Hipotesis ketujuh (H7) dengan hasil analisis pengaruh langsung variabel iklim kepercayaan berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan sebesar 0.207 (20.7%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 2.307 dan nilai signifikan sebesar 0.021. Sehingga H7 diterima, artinya iklim kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan karyawan.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Koefisien Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample	t-values > 1.65	p-values < 0.05	Hipotesis
H8: Iklim kepercayaan memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap hubungan karyawan	0.116	2.620	0.009	Diterima
H9: Iklim kepercayaan memediasi hubungan antara manajemen konflik terhadap hubungan karyawan	0.013	0.576	0.565	Ditolak
H10: Iklim kepercayaan memediasi hubungan antara etika organisasi terhadap hubungan karyawan	0.050	1.507	0.132	Ditolak

Sumber: Data diolah oleh penulis sendiri (2024)

Hipotesis kedelapan (H8) dengan hasil analisis pengaruh tidak langsung variabel iklim kepercayaan memediasi keadilan organisasi terhadap hubungan karyawan sebesar 0.116 (11.6%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 2.620 dan nilai signifikan sebesar 0.009. Sehingga H8 diterima, artinya iklim kepercayaan memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap hubungan karyawan.

Hipotesis kesembilan (H9) dengan hasil analisis pengaruh tidak langsung variabel iklim kepercayaan memediasi manajemen konflik terhadap hubungan karyawan sebesar 0.013 (1.3%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 0.576 dan nilai signifikan sebesar 0.565. Sehingga H9 ditolak, artinya iklim kepercayaan tidak signifikan memediasi hubungan antara manajemen konflik terhadap hubungan karyawan.

Hipotesis kesepuluh (H10) dengan hasil analisis pengaruh tidak langsung variabel iklim kepercayaan memediasi etika organisasi terhadap hubungan karyawan sebesar 0.050 (5.0%), sedangkan nilai *t-value* sebesar 1.507 dan nilai signifikan sebesar 0.132. Sehingga H10 ditolak, artinya iklim kepercayaan tidak signifikan memediasi hubungan antara etika organisasi terhadap hubungan karyawan.

## KESIMPULAN

Seluruh hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini telah berhasil dibuktikan. Pertama, keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap variabel hubungan karyawan karena persepsi keadilan di tempat kerja menumbuhkan hubungan karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, kolaborasi, dan kesejahteraan psikologis. Faktor-faktor ini, pada gilirannya, memperkuat ikatan antara rekan kerja. Kedua, variabel manajemen konflik memiliki pengaruh yang tidak

positif terhadap variabel hubungan karyawan karena manajemen konflik yang tidak efektif, pendekatan yang salah, kurangnya keterampilan dan pelatihan, serta budaya organisasi yang tidak mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif dapat memperburuk ketegangan dan menurunkan kepercayaan antar karyawan. Ketiga, variabel etika organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel hubungan karyawan dimana etika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan menghormati yang meningkatkan kepercayaan, komunikasi, kerjasama, dan loyalitas karyawan. Keempat, variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap iklim kepercayaan karena menumbuhkan suasana kerja di mana karyawan merasa dihormati, diperlakukan secara adil, dan dapat mengandalkan manajemen untuk menjunjung tinggi keterbukaan, kejujuran, dan akuntabilitas dalam setiap keadaan, variabel keadilan organisasi secara positif mempengaruhi variabel iklim kepercayaan. Kelima, variabel manajemen konflik memiliki pengaruh yang tidak positif terhadap variabel iklim kepercayaan disebabkan adanya konflik yang tidak terselesaikan dengan baik, pendekatan yang tidak transparan atau tidak adil, serta kurangnya pelatihan dan kebijakan yang jelas dapat merusak kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Keenam, variabel etika organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel iklim kepercayaan karena mempromosikan praktik integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial, sehingga karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan keputusan organisasi didasarkan pada nilai-nilai yang benar. Ketujuh, variabel iklim kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, saling pengertian, dan penghormatan, yang meningkatkan motivasi dan kohesi tim. Kedelapan, variabel iklim kepercayaan memediasi hubungan antara variabel keadilan organisasi dan variabel hubungan karyawan dimana keadilan yang diterapkan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan rekan kerja, yang pada gilirannya memperkuat hubungan karyawan. Kesembilan, variabel iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara variabel manajemen konflik terhadap variabel hubungan karyawan dikarenakan adanya faktor-faktor seperti keadilan organisasi atau komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap iklim kepercayaan daripada hanya manajemen konflik. Kesepuluh, variabel iklim kepercayaan tidak memediasi hubungan antara variabel etika organisasi terhadap variabel hubungan karyawan karena adanya faktor-faktor seperti komunikasi interpersonal, manajemen konflik, dan keadilan organisasi juga berpengaruh dalam membentuk iklim kepercayaan di tempat kerja, dan persepsi individu terhadap etika organisasi dapat bervariasi.

## **Limitasi**

Ada beberapa limitasi dalam penelitian ini yang harus diperbaiki. Pertama, dalam penelitian ini hanya menjangkau responden yang terbatas yaitu hanya dua gedung dari beberapa gedung di perusahaan XYZ. Kedua, pengumpulan data responden yang membutuhkan waktu selama 4 bulan dikarenakan terlalu banyak indikator pada kuesioner yang membuat responden menolak mengisi kuesioner pada

penelitian ini. Ketiga, penelitian ini memiliki kekurangan sumber referensi jurnal yang terbaru dari berbagai macam *website*.

## **Saran**

Berdasarkan keterbatasan, saran yang dapat diajukan untuk penelitian dimasa mendatang mungkin dapat mengambil data responden tidak hanya karyawan bagian produksi saja tetapi karyawan dari departemen lain yang sejalan dengan penelitian dimasa mendatang. Kemudian pada penelitian dimasa mendatang dapat mengumpulkan sumber referensi terbaru agar mendapatkan pembahasan lebih luas lagi. Lebih lanjut, untuk penelitian dimasa mendatang dapat menambahkan variabel stres kerja atau beban kerja karena bisa memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika yang mempengaruhi iklim organisasi dan hubungan karyawan, serta berbagai aspek kinerja serta kesejahteraan karyawan dan agar terdapat perbedaan pada penelitian ini sehingga memudahkan penelitian dimasa mendatang mendapatkan sumber referensi jurnal yang terbaru.

## **Implikasi Manajerial**

Dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi manajerial yang penting untuk diterapkan dalam organisasi guna meningkatkan hubungan karyawan dan iklim kepercayaan. Pertama, untuk meningkatkan iklim kepercayaan di perusahaan XYZ, pimpinan harus memprioritaskan komunikasi yang terbuka dan transparan serta mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Langkah-langkah ini termasuk penyediaan platform untuk umpan balik rutin, mengadakan pertemuan terbuka, dan memastikan bahwa keputusan manajemen disampaikan dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Selain itu, pimpinan harus menunjukkan konsistensi dan integritas dalam tindakan mereka, sehingga karyawan dapat merasa yakin bahwa mereka diperlakukan secara adil dan dapat mempercayai kepemimpinan perusahaan. Kedua, pimpinan perusahaan XYZ perlu fokus pada penguatan hubungan karyawan dengan menyediakan program-program pengembangan diri dan peluang peningkatan karir. Mengadakan kegiatan tim building secara rutin, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi efektif, dapat memperkuat rasa kebersamaan dan keterlibatan karyawan. Selain itu, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan atas kontribusi mereka akan memperkuat rasa saling menghargai dan meningkatkan motivasi kerja. Ketiga, etika organisasi yang kuat harus menjadi landasan utama di perusahaan XYZ. Pimpinan harus menetapkan kebijakan etika yang jelas dan memberikan pelatihan rutin kepada karyawan tentang standar etika dan perilaku yang diharapkan. Dengan mempromosikan budaya integritas dan mengambil tindakan tegas terhadap setiap pelanggaran etika, perusahaan dapat memastikan bahwa semua karyawan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan internal dan eksternal terhadap perusahaan serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan profesional. Terakhir, untuk meningkatkan keadilan organisasi, pimpinan di perusahaan XYZ harus memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur diterapkan

secara konsisten dan transparan. Ini termasuk penilaian kinerja yang objektif, distribusi tugas yang adil, dan mekanisme pengaduan yang efektif. Dengan memberikan kesempatan yang setara kepada semua karyawan dan memastikan bahwa keputusan manajemen dibuat secara adil dan berdasarkan kriteria yang jelas, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan rasa keadilan di antara karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425–1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- Amestoy, S. C. oelh., Backes, V. M. S. chuber., Thofehrn, M. B. us., Martini, J. G. u., Meirelles, B. H. örne. S., & Trindade, L. de L. (2014). [Conflict management: challenges experienced by nurse-leaders in the hospital environment]. *Revista Gaúcha de Enfermagem / EENFUFGRS*, 35(2), 79–85. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2014.02.40155>
- 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*. 285(April 2001), 267–285.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of Management*, 42(2), 480–499. <https://doi.org/10.1177/0149206312471394>
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(8), 694–724. <https://doi.org/10.1108/02610151211277581>
- Brockner, J., De Cremer, D., van den Bos, K., & Chen, Y. R. (2005). The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(2), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.11.001>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277–295. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>
- Chye, H., & Boo, E. H. Y. (2014). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction : Him A Study of Managers in Singapore chye Koh El ' fied H . Y Boo public. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309–324. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12129390&site=ehost-live>
- Chye Koh, H., & Boo, E. H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677–693. <https://doi.org/10.1108/00251740410538514>
- 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>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). Improving Performance and Commitment in the Workplace. In *PPI Pulp and Paper International* (Vol. 53, Issue 2).
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110–127. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.001>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- 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., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2009). 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>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2014). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Daft, R. L. (2011). Your Leadership Challenge. In *The leadership experience*.
- Daft, R. L. (2016). *Essential Organization Theory and Design* (Issue January).
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Jong, B., Dirks, K., & Gillespie, N. (2015). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, contingencies, and qualifiers. *75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015*, 101(8), 744–749. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.234>
- Demann, E. T. K., Stein, P. S., Levitt, C., & Shelton, K. E. (2008). Employee Relations. *Dental Clinics of North America*, 52(3), 535–547. <https://doi.org/10.1016/j.cden.2008.02.005>
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2009). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, 2nd ed. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2008-05950-000&site=ehost-live>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- 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>
- Drucker, P. (2012). *Management*. *Management*. <https://doi.org/10.4324/9780080939063>

- Edmondson, A. C. (2019). *Avoidable Failure Dangerous Silence The Fearless Workplace Safe and Sound Making It Happen The Fearless Organization Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. 41(3), 1–8.
- Fein, E. C., Tziner, A., Lusky, L., & Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(2), 147–163. <https://doi.org/10.1108/01437731311321913>
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., & Shah, P. P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870–883. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.870>
- Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4), 478–492. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2016-0026>
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Gentile, M. C. (2010). Giving voice to values: How to speak your mind when you know what's right. *Giving Voice to Values: How to Speak Your Mind When You Know What's Right*, 66(5), 1–273. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.42>
- Gibson, L. J., Ivancevich, J. M. ., Donnelly, J. H., & Konopaske, J. R. (2012). *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES (14th ed.)*. McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hartmann, C. J. (2010). Ethical Theory and Business. *American Business Law Journal*, 18(1), 118–123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.1980.tb00033.x>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013).

*Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.  
<https://doi.org/10.1177/1094428114526928>

Hery, S. E. . M. S. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. 1–97.

Holtzhausen, L., & Fourie, L. (2009). Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model. *Corporate Communications*, 14(3), 333–344.  
<https://doi.org/10.1108/13563280910980104>

Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226–244. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2013-0051>

Jaramillo, B. F., Mulki, J., & Boles, J. S. (2013). *Journal of Business Research*, 66 (11), 2301–2307. 66, 2301–2307.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2015). *Cross Cultural Management : An International Journal Article information : Trust : A Cross-Cultural Perspective*.

Jones, G. R. (2013). Design , and Change global edition. In *Pearson Education Limited: Vol. Seventh Ed*.

Kaptein, M. (2011). Toward Effective Codes: Testing the Relationship with Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 233–251.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0652-5>

Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36(7), 674–699.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0160>

Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). *Corporate Communications: An International Journal Article information : Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee r. 22*, 308–328.

Koizumi, Y., Yamada, R., Nishioka, M., Matsumura, Y., Tsuchido, T., & Taya, M. (2002). Deactivation kinetics of Escherichia coli cells correlated with intracellular superoxide dismutase activity in photoreaction with titanium dioxide particles. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 77(6), 671–677.  
<https://doi.org/10.1002/jctb.619>

Kowal, J., & Roztocki, N. (2015). Do organizational ethics improve IT job satisfaction in the visegrád group countries? Insights from Poland. *Journal of Global Information Technology Management*, 18(2), 127–145.  
<https://doi.org/10.1080/1097198X.2015.1052687>

- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). Effects of employee retention practices on perceived firm and innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(1), 25–43. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.073287>
- Lau, E., & Rowlinson, S. (2010). Trust relations in the construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 693–704. <https://doi.org/10.1108/17538371011076127>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Letendre, M., International, M., & International, B. (2016). Encyclopedia of Global Bioethics. *Encyclopedia of Global Bioethics*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05544-2>
- Leung, A. S. M. (2008). Interpersonal conflict and resolution strategies: An examination of Hong Kong employees. *Team Performance Management*, 14(3–4), 165–178. <https://doi.org/10.1108/13527590810883433>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Luqman, K., Rodliyah, S., & Fatmawati, E. (2024). Conflict Management and Organizational Behavior: Principal Strategies. *JIE (Journal of Islamic Education)*, 9(2), 417–430. <https://doi.org/10.52615/jie.v9i2.410>
- Marchington Mick, & Wilkinson Adrian. (2012). Human Resource Management at work. *Human Resource Management at Work*, 344–369. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0QfGDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+public+sector&ots=cnv4TGGiP6&sig=osgyiKOBGl\\_NKiDgPnR1ujidNLs](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=0QfGDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=knowledge+management+public+sector&ots=cnv4TGGiP6&sig=osgyiKOBGl_NKiDgPnR1ujidNLs)
- Marlow, S., & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee Relations*, 24(5), 523–539. <https://doi.org/10.1108/01425450210443294>
- Masood, M. T., & Javed, S. (2016). Impact of conflict management styles on affective and cognitive trust: moderating role of transformational leadership. *Pakistan Business Review*, 17, 826–844.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Access to phenolic fungal metabolites via the acid-catalysed claisen rearrangement. The total synthesis of (±)-mellein, aurocitrin, and 5',6'-dihydroaurocitrin. *Journal of the Chemical Society, Perkin Transactions 1*, 55(1), 2577–2582. <https://doi.org/10.1039/p19840002577>

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- Montoya, R. M., Horton, R. S., & Kirchner, J. (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. In *Journal of Social and Personal Relationships* (Vol. 25, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0265407508096700>
- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101–117. <https://doi.org/10.1108/02621710610645108>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Nurbaety, & Rojuaniah. (2022). Servant Leadership , Organizational Culture and Organizational Citizenship. *Management Analysis Journal*, 9.
- Okajima, I., Ishii, M., Ochi, M., & Nicassio, P. M. (2020). Development and validity of the Japanese version of the pre-sleep arousal scale. *Tohoku Journal of Experimental Medicine*, 252(2), 169–176. <https://doi.org/10.1620/tjem.252.169>
- Poon, J. M. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505–1532. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x>
- Posthuma, R. A. (2011). Conflict management and performance outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 108–110. <https://doi.org/10.1108/10444061111126657>
- Posthuma, R., & Posthuma, R. A. (2012). Conflict management and emotions. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 4–5. <https://doi.org/10.1108/10444061211210797>
- R. J. Lewicki & C. Wiethoff. (2006). Trust, trust development, and trust repair. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (2nd Ed)*., 92–119. <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2006-12760-004&site=ehost-live>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, M. A. (2005). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *SSRN Electronic Journal*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence

styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1108/eb022833>

Redman, T., Dietz, G., Snape, E., & van der Borg, W. (2011). Multiple constituencies of trust: A study of the Oman military. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2384–2402. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584402>

Rhind, D., & Jowett, S. (2012). Development of the coach-athlete relationship maintenance questionnaire (CARM-Q). *International Journal of Sports Science and Coaching*, 7(1), 121–137. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.1.121>

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159–185. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.011>

Sahoo, R., & Sahoo, C. K. (2019). Organizational justice, conflict management and employee relations: The mediating role of climate of trust. *International Journal of Manpower*, 40(4), 783–799. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0342>

Sajuyigbe, A. S., Ayeni, A., Eniola, A. A., & Obi, N. J. (2023). Employee Relationship Management and Organizational Agility: Mediating Role of Employee Empowerment in Consumer Goods Sector. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 50–76. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36938>

Samwel, J. O. (2018). The Effect of Employee Relations on Organizational performance. *Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance–Study of Small Organizations in Tanzania*, 2(04), 75.

Saundry, R., & Wibberley, G. (2015). Workplace Mediation – Transforming the Culture of Conflict Management? *CIPD Applied Research Conference*.

Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The Power of Ethical Work Climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171–186. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.005>

Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>

Sportsman, S., & Hamilton, P. (2007). Conflict Management Styles in the Health Professions. *Journal of Professional Nursing*, 23(3), 157–166. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2007.01.010>

Stinglhamber, F., De Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a

- mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group and Organization Management*, 31(4), 442–468. <https://doi.org/10.1177/1059601106286782>
- Strohmeier, S. (2013). Employee relationship management - Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review*, 23(1), 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.009>
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research*, 83(October 2017), 120–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Tansel, A., & Gazioglu, S. (2013). Management-Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2233483>
- Theiri, S. (2013). Relationship between ethical leadership and value creation. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 213–217. <https://doi.org/10.5897/jeif12.092>
- Theodoridis, T., & Kraemer, J. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*.
- Thomas, A. A. M. D. A. lange. (2016). Article information: Linkages Between Expectation Climate Strength ., *Emerald Insight*, 37(6).
- Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tjosvold, D., Yu, Z. Y., & Hui, C. (2004). Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. *Journal of Management Studies*, 41(7), 1223–1245. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00473.x>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. In *Journal of Management* (Vol. 32, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Tsui, A., & Wang, D. (2008). Employment Relationships from the Employer's Perspective: Current Research and Future Directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2002, 17, 77–114. <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch3>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). Personality and Social Psychology Review. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200. <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704>

- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.004>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869–888. <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
- Viseu, J., Rus, C. L., & De Jesus, S. N. (2015). How do organizational justice and health influence teachers' work engagement? *The European Health Psychologist*, 17(4), 165–173.
- Wong, E. S., Then, D., & Skitmore, M. (2000). Antecedents of trust in intra-organizational relationships within three Singapore public sector construction project management agencies. *Construction Management and Economics*, 18(7), 797–806. <https://doi.org/10.1080/014461900433087>
- Yuan, W. (2006). Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296–315.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 42, Issue 1). <https://doi.org/10.1002/job.2495>
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: An investigation in China. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676–693. <https://doi.org/10.1080/09585190802707482>