

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, MODAL PSIKOLOGIS, DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**Mila Hariani, Didit Darmawan**

Universitas Sunan Giri Surabaya

Jalan Brigjend Katamso II, Waru, Sidoarjo

Email: dr.diditdarmawan@gmail.com

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Data diperoleh dari 100 responden yang bekerja di perusahaan manufaktur di Surabaya melalui metode survei dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi terbesar berasal dari kepemimpinan. Modal psikologis mendukung kinerja individu melalui penguatan efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi, sementara keadilan organisasi turut memperkuat kinerja pegawai dengan memberikan kontribusi terhadap organisasi. Penelitian ini menyarankan pengembangan program kepemimpinan transformasional, pelatihan pengembangan modal psikologis, dan kebijakan keadilan yang konsisten untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Modal Psikologis, Keadilan Organisasi, Kinerja Pegawai, Transformasional.

**Abstract** – This study aims to analyze the effect of leadership, psychological capital, and organizational justice on employee performance. Data were obtained from 100 respondents working in manufacturing companies in Surabaya through survey method and analyzed using multiple linear regression. The results showed that the three independent variables have a significant influence on employee performance, with the largest contribution coming from leadership. Psychological capital supports individual performance through strengthening self-efficacy, optimism, hope, and resilience, while organizational justice also strengthens employee performance by contributing to the organization. This study suggests the development of transformational leadership programs, psychological capital development training, and consistent justice policies to improve overall employee performance.

**Keywords:** Leadership, Psychological Capital, Organizational Justice, Employee Performance, Transformational.

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, namun masih terdapat banyak faktor yang memengaruhi pencapaiannya secara optimal. Kinerja pegawai di organisasi tidak terlepas dari peran berbagai faktor yang saling terkait, termasuk kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi. Salah satu aspek yang menjadi perhatian adalah bagaimana kepemimpinan mampu mendorong inovasi melalui modal psikologis. Fang *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat menciptakan perilaku inovatif pegawai dengan memperkuat modal psikologis mereka. Namun, banyak organisasi masih menghadapi tantangan untuk menerapkan gaya kepemimpinan inklusif sehingga potensi inovasi pegawai belum sepenuhnya terealisasi.

Modal psikologis positif, seperti yang dijelaskan oleh Jung dan Yoon (2015) serta Özsungur (2019), telah terbukti signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi yang berujung pada kinerja individu yang lebih baik. Namun, dalam praktiknya, pengembangan modal psikologis pegawai sering diabaikan, yang mengakibatkan kurangnya daya saing dan produktivitas pegawai di berbagai organisasi.

Penelitian oleh Hur *et al.* (2016) menunjukkan bahwa modal psikologis

pegawai membantu mereka mengelola beban emosional yang berat, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas. Namun, belum semua organisasi memberikan perhatian serius pada pengelolaan modal psikologis ini, yang berpotensi mengurangi kesejahteraan dan kinerja pegawai (Wulandari & Darmawan, 2024). Sebaliknya, Khayru *et al.* (2022) menyoroti pentingnya pengembangan modal psikologis untuk menciptakan pegawai yang lebih inovatif dan kompetitif, tetapi banyak organisasi masih menghadapi kesenjangan dalam implementasinya.

Kepemimpinan di organisasi juga menghadirkan tantangan tersendiri untuk memengaruhi kinerja pegawai. Ibrahim (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan etis, tetapi masih banyak pemimpin yang belum mampu mengadopsi gaya kepemimpinan ini. Saputra dan Darmawan (2023) menekankan untuk meningkatkan motivasi dan disiplin kerja, namun tidak semua organisasi mampu menyediakan pelatihan kepemimpinan yang memadai melalui kepemimpinan yang efektif. Rojak (2024) dan Hariani (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen dan budaya organisasi yang mendukung kinerja. Namun, banyak organisasi masih terjebak dalam gaya kepemimpinan tradisional yang tidak mendukung

perubahan. Al Hakim dan Hariani (2021) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, tetapi implementasinya sering terhambat oleh keterbatasan sumber daya dan kurangnya strategi yang jelas.

Selain itu, perilaku kepemimpinan dan iklim kerja yang positif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Lestari dan Mardikaningsih (2020) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja optimal. Namun, praktik di banyak organisasi menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif belum menjadi prioritas sehingga pegawai sering merasa kurang termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan juga berperan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif (Irfan, 2022). Meski demikian, banyak organisasi yang masih belum mampu menciptakan keseimbangan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan penerapan disiplin kerja sehingga menciptakan kesenjangan dalam produktivitas pegawai. Masalah ini semakin kompleks ketika pemimpin tidak memiliki strategi yang jelas untuk memotivasi pegawai secara berkelanjutan.

Strategi kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan sumber daya menjadi kunci untuk meningkatkan

efektivitas organisasi (Masnawati & Darmawan, 2022). Namun, kurangnya perhatian terhadap pengembangan strategi ini sering menghambat upaya organisasi untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin sering terjebak dalam rutinitas operasional dan gagal mengembangkan pendekatan yang inovatif untuk mengelola sumber daya manusia mereka. Kepemimpinan yang memberdayakan pegawai juga memiliki dampak signifikan pada kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja (Park *et al.*, 2017). Namun, masih banyak organisasi yang belum mampu menciptakan kepemimpinan yang memberdayakan sehingga pegawai sering merasa kurang dihargai atau terlibat di proses kerja. Kondisi ini memengaruhi kinerja individu dan menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Kualitas kehidupan kerja dan kepemimpinan yang efektif juga terbukti memengaruhi kinerja pegawai (Handayani & Khairi, 2022). Namun, masih terdapat kesenjangan besar dalam upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, terutama untuk memberikan dukungan bagi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Kesenjangan ini sering menyebabkan stres dan penurunan motivasi kerja.

Putra dan Mardikaningsih (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, perilaku inovatif, dan keterlibatan kerja saling terkait untuk

memengaruhi kinerja pegawai. Namun, hambatan struktural dan budaya organisasi yang kurang mendukung sering menjadi penghalang bagi terciptanya sinergi antara ketiga faktor tersebut. Hal ini menyebabkan organisasi kehilangan peluang untuk memaksimalkan potensi pegawai. Kepemimpinan etis dan perilaku kewarganegaraan organisasi juga memiliki hubungan yang menjadi perhatian. Ali *et al.* (2018) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan etika dalam tindakan mereka dapat mendorong pegawai untuk terlibat dalam perilaku yang secara keseluruhan dapat mendukung organisasi. Namun, praktik kepemimpinan etis masih terbatas pada sebagian kecil organisasi sehingga efek positifnya terhadap kinerja belum dirasakan secara luas (Mardikaningsih, 2024). Kepemimpinan otentik juga memiliki potensi besar untuk mendorong perilaku proaktif pegawai (Ramalu & Janadari, 2022). Namun, penerapan kepemimpinan otentik sering terkendala oleh kurangnya pemahaman dan pelatihan bagi pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinan ini. Akibatnya, pegawai cenderung kurang terinspirasi untuk mengambil inisiatif, yang berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Selain itu, keadilan organisasi menjadi faktor lain yang berperan kunci untuk memperkuat modal psikologis dan memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana ditegaskan oleh Gojny-

Zbierowska (2024) dan Kong *et al.* (2018). Yetgin (2024) lebih lanjut menunjukkan bahwa usia pemimpin dapat memoderasi persepsi keadilan, tetapi masih banyak organisasi yang gagal memastikan keadilan diterapkan secara konsisten. Ketidakadilan di organisasi dapat melemahkan modal psikologis pegawai sehingga memengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi (Mardikaningsih & Wardoyo, 2024). Keadilan organisasi, seperti yang ditekankan oleh Biswas dan Kapil (2017), berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kepercayaan dan mengurangi sikap sinis. Namun, penelitian Mulang (2022) menunjukkan bahwa ketidakadilan dapat mendorong niat untuk berpindah kerja, yang secara langsung memengaruhi retensi dan kinerja pegawai. Zuo *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa model kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keadilan organisasi, tetapi penerapannya sering tidak optimal. Hameed *et al.* (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di antara pegawai, dengan kepemilikan psikologis sebagai mediator krusial. Namun, banyak organisasi mengalami kesulitan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kolaboratif (Eddine *et al.*, 2023). Swalhi *et al.* (2017) dan Suliman dan Al Kathairi (2012) menegaskan bahwa keadilan organisasi berhubungan positif dengan komitmen

dan kinerja, tetapi ketidakmampuan untuk memastikan keadilan prosedural sering melemahkan hubungan ini. Bangsu *et al.* (2023) menyatakan bahwa prinsip keadilan prosedural dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan retensi dan loyalitas pegawai. Meski demikian, masih banyak organisasi yang belum memprioritaskan aspek keadilan ini sehingga menciptakan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi pegawai. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi kinerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif.

Secara keseluruhan, berbagai penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun faktor kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi telah diidentifikasi sebagai elemen kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai, implementasi di banyak organisasi masih jauh dari optimal. Ketidakmampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, pemimpin yang kompeten, dan keadilan yang konsisten menyebabkan potensi kinerja pegawai tidak terealisasi sepenuhnya.

Dengan demikian, berbagai tantangan yang melibatkan modal psikologis, kepemimpinan, dan keadilan organisasi menciptakan hambatan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun penelitian telah menunjukkan pentingnya faktor-faktor tersebut, implementasi di lapangan masih jauh

dari memadai sehingga kinerja individu dan kolektif pegawai belum sepenuhnya terealisasi. Kondisi ini membutuhkan perhatian serius untuk memahami dinamika kompleks di balik kinerja pegawai di organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Di penelitian ini, kepemimpinan dipandang sebagai faktor utama yang mampu memengaruhi perilaku dan motivasi pegawai melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana berbagai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, inklusif, dan etis, berdampak pada produktivitas dan komitmen pegawai.

Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran modal psikologis sebagai salah satu faktor intrinsik yang memengaruhi kemampuan pegawai untuk menghadapi tantangan kerja, mengelola tekanan, dan meningkatkan efisiensi. Modal psikologis, yang mencakup dimensi seperti harapan, efikasi diri, resiliensi, dan optimisme, menjadi fokus untuk memahami sejauh mana kontribusinya terhadap peningkatan kinerja individu.

Penelitian ini juga bertujuan untuk menilai sejauh mana keadilan organisasi secara prosedural, distributif, maupun interaksional, dapat

memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan modal psikologis dengan kinerja pegawai. Dengan mengevaluasi persepsi keadilan, penelitian ini bermaksud mengungkapkan bagaimana keadilan berperan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Melalui pendekatan ini, penelitian ini berusaha mengungkap interaksi kompleks antara kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei untuk mengumpulkan data yang relevan dari responden. Sampel di penelitian ini adalah 100 pegawai tetap dari salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur di Kota Surabaya. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik *simple random sampling* untuk memastikan setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang

dirancang berdasarkan indikator variabel penelitian yang telah divalidasi.

Yukl (2013) menguraikan indikator-indikator utama kepemimpinan yang mencakup berbagai aspek utama dalam efektivitas seorang pemimpin. Salah satu indikator utama adalah kemampuan komunikasi, di mana pemimpin harus mampu menyampaikan visi, tujuan, dan arahan secara jelas kepada anggota tim agar mereka memahami dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kemampuan untuk membangun hubungan interpersonal juga menjadi salah satu aspek kunci, di mana pemimpin dituntut untuk menciptakan kepercayaan, memperkuat hubungan dengan bawahan, dan membangun kohesi dalam tim sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Kemampuan lain yang sangat penting adalah pengambilan keputusan strategis, yang menuntut pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Hal ini mencakup analisis yang matang dan keberanian untuk mengambil risiko yang diperlukan. Terakhir, kemampuan memotivasi pegawai menjadi elemen esensial, di mana pemimpin berperan untuk meningkatkan motivasi pada tingkat individu maupun tim untuk mendorong kinerja optimal dan memastikan keberhasilan organisasi secara

keseluruhan. Indikator-indikator ini memberikan kerangka yang komprehensif untuk menilai efektivitas kepemimpinan di berbagai ruang lingkup organisasi.

Luthans *et al.* (2007) di penelitian mereka mengenai modal psikologis mendefinisikan konsep ini sebagai keadaan psikologis positif individu yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja kerja. Modal psikologis terdiri dari empat dimensi utama yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah efikasi diri, yang merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Dimensi kedua adalah harapan, yang mencerminkan kemampuan individu untuk menetapkan tujuan yang realistis dan mencapainya melalui perencanaan yang strategis. Dimensi ketiga adalah optimisme, yang menggambarkan keyakinan positif individu terhadap hasil yang akan diperoleh di masa depan, meskipun menghadapi tantangan. Terakhir, resiliensi merujuk pada kemampuan individu untuk bangkit dari kesulitan, mengelola stres, dan tetap fokus pada pencapaian tujuan. Keempat dimensi ini menciptakan modal psikologis yang mendukung kesejahteraan individu dan meningkatkan produktivitas kerja (Luthans *et al.*, 2007).

Colquitt (2001) mengidentifikasi tiga dimensi utama yang membentuk persepsi keadilan di lingkungan kerja.

Dimensi pertama adalah keadilan distributif, yang berkaitan dengan persepsi pegawai tentang kesetaraan dalam pembagian sumber daya, penghargaan, dan kompensasi berdasarkan kontribusi mereka. Dimensi kedua adalah keadilan prosedural, yang mencakup penilaian pegawai terhadap keadilan proses dan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi. Dimensi ketiga adalah keadilan interaksional, yang merujuk pada bagaimana pegawai diperlakukan dalam hubungan interpersonal, termasuk rasa hormat, transparansi, dan komunikasi yang adil dari manajemen. Ketiga dimensi ini saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai (Colquitt, 2001).

Armstrong dan Taylor (2014) menjelaskan kinerja pegawai sebagai tingkat efektivitas individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Mereka mengidentifikasi beberapa indikator utama kinerja pegawai. Salah satu indikatornya adalah produktivitas kerja, yang mengukur sejauh mana pegawai dapat mencapai output yang diharapkan dalam waktu dan sumber daya yang tersedia. Indikator lain adalah efisiensi kerja, yang menilai bagaimana pegawai menggunakan sumber daya dengan bijak untuk menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, perilaku

kewarganegaraan organisasi menjadi indikator utama yang menggambarkan kontribusi sukarela pegawai di luar deskripsi tugas mereka untuk mendukung keberhasilan tim atau organisasi. Keterlibatan kerja juga diidentifikasi sebagai indikator utama, di mana tingkat antusiasme dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka berperan signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Indikator-indikator ini memberikan kerangka kerja yang menyeluruh untuk mengevaluasi kinerja individu di organisasi.

Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengidentifikasi pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik, dengan tahap-tahap meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis melalui regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data berhasil melibatkan 100 responden yang memberikan jawaban secara benar dan tertib pada setiap pertanyaan di kuesioner. Responden terdiri dari pegawai yang bekerja di salah satu perusahaan manufaktur di Surabaya, dengan beragam latar belakang usia, pengalaman kerja, dan posisi jabatan.

Data yang diperoleh mencakup informasi tentang persepsi mereka terhadap variabel Kepemimpinan, Modal Psikologis, Keadilan Organisasi, serta Kinerja Pegawai. Analisis deskriptif dilakukan untuk memahami karakteristik data dan menggambarkan pola persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian sebelum dilakukan analisis inferensial lebih lanjut. Hasil analisis ini memberikan gambaran awal tentang distribusi data, rata-rata skor, serta variasi pada masing-masing variabel penelitian. Tabel 1 adalah hasil analisis deskriptif yang diperoleh dari data responden.

Pada variabel kepemimpinan (X1), rata-rata skor kepemimpinan sebesar 4.15 menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kualitas kepemimpinan di organisasi mereka berada pada kategori baik hingga sangat baik. Namun, standar deviasi sebesar 0.85 mengindikasikan adanya variasi persepsi di antara responden, dimana nilai minimum 2.00 menunjukkan bahwa sebagian kecil responden merasakan kurangnya efektivitas kepemimpinan di organisasi mereka.

Pada variabel modal psikologis (X2) memiliki rata-rata skor 4.03, menunjukkan bahwa pegawai cenderung memiliki tingkat modal psikologis yang baik, mencakup optimisme, harapan, efikasi diri, dan resiliensi. Namun, standar deviasi sebesar 0.78 menunjukkan adanya perbedaan pengalaman psikologis di



antara responden, dengan beberapa pegawai mungkin menghadapi tekanan kerja yang lebih besar (nilai minimum 2.30).

Pada variabel keadilan organisasi (X3), rata-rata skor keadilan organisasi sebesar 3.95 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa keadilan dalam prosedur, distribusi, dan interaksi di tempat kerja berada pada tingkat yang baik, meskipun belum ideal. Dengan standar deviasi 0.72, terdapat variasi pengalaman keadilan di antara pegawai, dimana nilai minimum 2.50 menunjukkan bahwa sebagian kecil pegawai masih

dapat menjadi area fokus untuk intervensi manajerial.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang sudah berada pada tingkat baik Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang sudah berada pada tingkat baik (4.20), organisasi dapat memperkuat Pada variabel kinerja pegawai (Y), rata-rata skor kinerja pegawai sebesar 4.20 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menilai kinerja mereka berada pada kategori baik hingga sangat baik. Standar deviasi 0.65 menunjukkan perbedaan yang lebih kecil dibandingkan variabel lain, mengindikasikan bahwa persepsi kinerja relatif seragam di antara

**Tabel 1. Tabel Mean, Standar Deviasi, dan Rentang**

| Variabel                 | Mean | Std. Dev | Min  | Max  |
|--------------------------|------|----------|------|------|
| Kepemimpinan (X1)        | 4,15 | 0,85     | 2,00 | 5,00 |
| Modal Psikologis (X2)    | 4,03 | 0,78     | 2,30 | 5,00 |
| Keadilan Organisasi (X3) | 3,95 | 0,72     | 2,50 | 5,00 |
| Kinerja Pegawai (Y)      | 4,20 | 0,65     | 3,00 | 5,00 |

merasakan ketidakadilan.

Dari hasil analisis deskriptif, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi berada pada kategori baik, tetapi masih menyisakan ruang untuk perbaikan, terutama pada aspek keadilan organisasi yang memiliki rata-rata terendah (3.95). Variasi skor pada ketiga variabel independen menunjukkan bahwa pengalaman pegawai terkait kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi tidak merata, yang

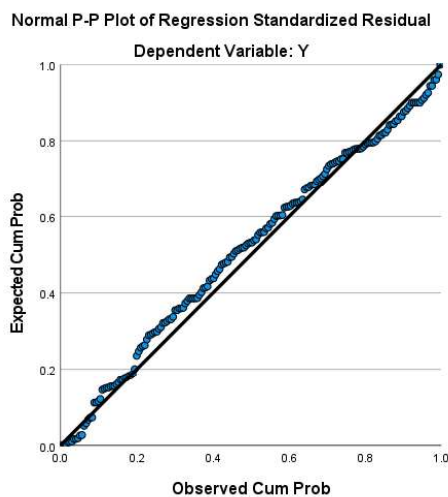
responden.

praktik kepemimpinan yang inklusif, menyediakan program pengembangan modal psikologis, serta memperbaiki keadilan prosedural dan interaksional untuk memastikan semua pegawai merasa didukung dan diperlakukan secara adil. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan motivasi serta produktivitas pegawai secara keseluruhan.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item dalam kuesioner memiliki

nilai korelasi item-total yang signifikan ( $p < 0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran valid untuk mengukur variabel Kepemimpinan (X1), Modal Psikologis (X2), Keadilan Organisasi (X3), dan Kinerja Pegawai (Y). Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel lebih dari 0.7, yang berarti bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan untuk digunakan di penelitian ini.

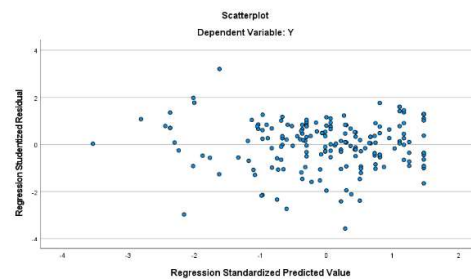
Pada hasil uji normalitas seperti pada gambar 1, distribusi residual diuji menggunakan grafik P-P Plot yang menunjukkan titik-titik data mengikuti garis diagonal, mengonfirmasi normalitas data.



Gambar 1. Uji Normalitas

Pada uji Heteroskedastisitas mengindikasikan bahwa data tidak mengalami heteroskedastisitas seperti pada gambar 2 yang menunjukkan pola pada grafik scatterplot residual yang tersebar acak tanpa membentuk pola tertentu.

Pada Tabel 2, hasil uji autokorelasi menghasilkan Nilai Durbin-Watson sebesar 1.795 berada di antara batas bawah (dL) dan batas atas (dU), mendekati nilai ideal 2. Ini menunjukkan tidak ada masalah autokorelasi pada data.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Pada uji multikolinearitas, hasil menunjukkan nilai Tolerance untuk variabel X1 (0.813), X2 (0.830), dan X3 (0.812), semuanya lebih dari 0.1. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) masing-masing variabel berada di bawah 10 (X1 = 1.231, X2 = 1.205, X3 = 1.231). Ini mengindikasikan bahwa tidak ada multikolinearitas di model regresi.

Tabel 2. Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .647 <sup>a</sup> | .418     | .409              | 10.966                     | 1.795         |

Nilai  $R=0.647$  menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara variabel independen (Kepemimpinan, Modal Psikologis, Keadilan Organisasi) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai). Nilai  $R^2$  0.418 berarti 41,8% variasi dalam Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sementara 58,2% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Adjusted  $R^2$  0.409 menunjukkan tingkat konsistensi hasil dengan penyesuaian jumlah variabel dan sampel. Standar error sebesar 10.966 mengindikasikan tingkat deviasi prediksi model dari data aktual.

Uji ANOVA menunjukkan bahwa model regresi signifikan secara keseluruhan, dengan nilai  $F=44.097$  dan  $Sig.=0.000$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan, variabel Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.783 unit. Variabel ini juga memiliki pengaruh yang signifikan, dengan Beta standar 0.280.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1), Modal Psikologis (X2), dan Keadilan Organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan kontribusi 41,8% terhadap variasi kinerja. Secara parsial, Kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar, diikuti oleh Keadilan Organisasi dan Modal

Pada tabel 4, variabel Kepemimpinan (X1) memiliki koefisien regresi sebesar 3.369 ( $p=0.000$ ), yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 3.369 unit. Variabel ini memiliki pengaruh terbesar, dengan nilai Beta standar sebesar 0.370. Variabel Modal Psikologis (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 2.039 ( $p=0.002$ ), menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada Modal

Tabel 3. ANOVA<sup>a</sup>

|   | Model      | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|---|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 15907.621      | 3   | 5302.540    | 44.097 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 22125.501      | 184 | 120.247     |        |                   |
|   | Total      | 38033.122      | 187 |             |        |                   |

2.039 unit, dengan nilai Beta standar 0.199. Variabel Keadilan Organisasi (X3) memiliki koefisien regresi sebesar 2.783 ( $p=0.000$ ), menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada Keadilan Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar

Psikologis akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar

Psikologis. Tidak ada pelanggaran asumsi klasik dalam model sehingga hasil analisis regresi ini dapat

diandalkan dan digunakan untuk interpretasi yang valid.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan dari studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Khan *et al.* (2014), Harwiki (2016), Mardikaningsih (2016), Lestari dan Mardikaningsih (2020), serta Handayani dan Khairi (2022), hasil ini mempertegas pentingnya peran kepemimpinan untuk mendorong pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Selain itu, temuan ini mendukung pandangan Ibrahim (2016), yang menyoroti bahwa kepemimpinan efektif dapat meningkatkan keadilan organisasi, menciptakan rasa kepemilikan psikologis, dan mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Dengan demikian, temuan ini mempertegas bahwa kepemimpinan bukan hanya alat manajerial untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga katalisator utama untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung peningkatan

kinerja secara berkelanjutan.

komitmen organisasi sehingga pegawai merasa lebih terlibat secara emosional dan berkontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa peran pemimpin yang kompeten tidak hanya terbatas pada pengarahan operasional, tetapi juga pada upaya strategis untuk membangun sumber daya manusia yang lebih tangguh dan termotivasi.

Dari perspektif implikasi manajerial, temuan ini menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan di seluruh lapisan organisasi. Hal ini mencakup kemampuan pemimpin untuk membangun komunikasi yang efektif, Hasil penelitian ini juga menunjukkan relevansi hubungan antara kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi (Saputra & Darmawan, 2023; Rojak, 2024). Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan disiplin kerja yang lebih baik dan meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain

itu, gaya kepemimpinan

**Tabel 4. Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.  | Collinearity Statistics |      |       |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|-------------------------|------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |       | Tolerance               | VIF  |       |
| 1     | (Constant)                  | 40.409     | 4.759                     |      | 8.491 | .000                    |      |       |
|       | X1                          | 3.369      | .568                      | .370 | 5.927 | .000                    | .813 | 1.231 |
|       | X2                          | 2.039      | .634                      | .199 | 3.217 | .002                    | .830 | 1.205 |
|       | X3                          | 2.783      | .621                      | .280 | 4.484 | .000                    | .812 | 1.231 |

transformasional yang ditunjukkan oleh Rojak (2024) terbukti memperkuat memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menciptakan rasa keadilan di proses pengambilan keputusan (Ibrahim, 2016). Selain itu, pengembangan kepemimpinan harus menjadi prioritas dalam kebijakan sumber daya manusia untuk membangun budaya kerja yang inklusif, disiplin, dan produktif (Saputra & Darmawan, 2023). Pelatihan yang difokuskan pada penguatan komitmen organisasi, disiplin kerja, dan pemberdayaan pegawai dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan sekaligus meningkatkan daya saing organisasi untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks. Dengan demikian, temuan ini memberikan dasar yang kuat bagi manajer untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih inovatif dan adaptif untuk menghadapi tantangan organisasi modern.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan studi terdahulu yang menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki peran signifikan untuk membentuk kinerja pegawai. Penelitian Avey *et al.* (2011), Wulandari *et al.* (2022), Sweetman *et al.* (2011), dan Hui *et al.* (2014) menegaskan bahwa modal psikologis memiliki hubungan nyata dengan kinerja individu di tempat kerja. Temuan ini juga mendukung pandangan Jung dan Yoon (2015) serta Özsungur (2019), yang menyatakan

bahwa modal psikologis positif pegawai, termasuk harapan, optimisme, efikasi diri, dan resiliensi, mampu meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan kembali bahwa modal psikologis menjadi atribut individu, dan aset strategis bagi organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa modal psikologis pegawai memiliki dampak pada efektivitas kerja untuk mengelola tekanan kerja maupun untuk memaksimalkan produktivitas. Modal psikologis yang positif, sebagaimana dijelaskan oleh Sweetman *et al.* (2011) dan Jung dan Yoon (2015), membantu pegawai mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang kerja dengan lebih baik sehingga meningkatkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Özsungur (2019) lebih lanjut menekankan bahwa modal psikologis berperan untuk memperkuat perilaku proaktif dan kolaboratif pegawai, yang berdampak langsung pada keberhasilan tim dan organisasi. Hal ini menekankan pentingnya organisasi untuk memperhatikan aspek teknis pekerjaan, dan mendukung pengembangan aspek psikologis pegawai (Darmawan *et al.*, 2020; Darmawan, 2024).

Dari perspektif implikasi manajerial, temuan ini memberikan wawasan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi untuk

meningkatkan modal psikologis pegawai sebagai bagian dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan harapan, optimisme, efikasi diri, dan resiliensi dapat membantu pegawai menghadapi tekanan kerja dengan lebih baik dan mencapai kinerja yang lebih tinggi (Wulandari *et al.*, 2022). Selain itu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan program pengembangan psikologis yang berkelanjutan untuk memastikan pegawai merasa didukung secara emosional dan profesional. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai secara bersamaan, sekaligus memperkuat daya saing di era persaingan global yang semakin kompleks.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Kalay (2016), Iqbal *et al.* (2017), Umar *et al.* (2019), dan Novanda *et al.* (2021) menegaskan bahwa keadilan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu untuk menjalankan tugas-tugas mereka. Temuan ini juga mendukung pandangan Biswas dan Kapil (2017), yang menyatakan bahwa keadilan organisasi, bersama dengan dukungan organisasi, dapat meningkatkan kinerja in-role pegawai

dan mengurangi sikap sinis terhadap organisasi dengan membangun kepercayaan organisasi. Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi salah satu elemen utama yang berfungsi sebagai prinsip etika, dan juga sebagai pendorong utama di pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini juga mendukung temuan Suliman dan Al Kathairi (2012), yang menunjukkan hubungan positif antara keadilan organisasi dan komitmen pegawai. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih terikat secara emosional dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Swalhi *et al.* (2017) lebih lanjut menekankan bahwa keadilan organisasi memengaruhi kinerja melalui komitmen afektif, di mana perlakuan yang adil menciptakan rasa memiliki di antara pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi hasil kerja secara langsung, dan memperkuat hubungan emosional pegawai dengan organisasi.

Dari perspektif manajerial, hasil ini adalah bahwa organisasi perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang efektif, mendukung modal psikologis pegawai melalui program pengembangan, dan memastikan keadilan organisasi di semua aspek untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Temuan ini menyoroti pentingnya menciptakan dan

menjaga keadilan organisasi untuk memastikan kinerja pegawai yang optimal. Organisasi perlu menerapkan kebijakan yang transparan, adil, dan konsisten dalam pembagian sumber daya, pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal (Suliman & Al Kathairi, 2012). Selain itu, pengelolaan keadilan prosedural dan distributif yang baik dapat meningkatkan komitmen afektif dan motivasi kerja (Swalhi *et al.*, 2017). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, organisasi dapat mendorong loyalitas dan produktivitas pegawai, sekaligus mengurangi potensi konflik dan sikap negatif yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Temuan ini menjadi dasar bagi manajer untuk membangun struktur organisasi yang berfokus pada keadilan sebagai inti dari praktik manajerial.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, modal psikologis, dan keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif memiliki dampak terbesar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Modal psikologis, yang mencakup dimensi efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi, berperan untuk mendukung pegawai mengatasi tekanan kerja dan meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, keadilan organisasi secara prosedural, distributif, maupun interaksional, memberikan kontribusi

besar untuk menciptakan kepercayaan dan komitmen, yang pada akhirnya memperkuat kinerja individu dan kolektif di organisasi.

Organisasi disarankan untuk memperkuat program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada gaya transformasional dan inklusif untuk mendorong inovasi serta keterlibatan pegawai. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menyediakan pelatihan yang mendukung penguatan modal psikologis pegawai, seperti pelatihan optimisme dan manajemen stres, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing individu. Kebijakan yang transparan dan adil di pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya harus menjadi prioritas utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepercayaan dan loyalitas pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Y. R. & M. Hariani. 2021. The Influence of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment and Job Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24.
- Ali, A., S. Ahmad, & I. Saeed. 2018. Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice: A Case Study of Education Sector. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 11(2), 386-399.
- Armstrong, M. & S. Taylor. 2014. *Handbook of Human Resource*

- Management Practice*. Kogan Page Publishers, New York.
- Avey, J. B., R. J. Reichard, F. Luthans, & K. H. Mhatre. 2011. Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Bangsu, M., D. Darmawan, R. Hardyansah, S. Suwito, & M. Mujito. 2023. The Implications of Remuneration, Procedural Justice Principles, and Work Environment Factors on Employee Retention Rate. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 26–32.
- Bass, B. M. & R. E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Psychology Press, United Kingdom.
- Biswas, S. & K. Kapil. 2017. Linking Perceived Organizational Support and Organizational Justice to Employees' in-role Performance and Organizational Cynicism Through Organizational Trust: A Field Investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.
- Colquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Darmawan, D. 2024. Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Eddine, B. A. S., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela. 2023. The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Fang, Y. C., J. Y. Chen, M. J. Wang, & C. Y. Chen. 2019. The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1-11.
- Gojny-Zbierowska, M. 2024. When there is no Justice, We Need an Old HERO. The Trickle-down Effect of Psychological Capital: The Moderating Role of Organizational Justice and Leaders' Age. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-15.
- Gyu Park, J., J. Sik Kim, S. W. Yoon, & B. K. Joo. (2017). The Effects of Empowering Leadership on Psychological Well-being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Hameed, Z., I. U. Khan, Z. Sheikh, T. Islam, M. I. Rasheed, & R. M. Naeem. 2019. Organizational Justice and Knowledge Sharing Behavior: The Role of Psychological Ownership and Perceived Organizational Support. *Personnel Review*, 48(3), 748-773.
- Handayani, S. & M. Khairi. 2022. Study on the Role of Quality of Work Life and Leadership on Employee Performance.



- International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 24 – 27.
- Hariani, M. & D. S. Sigita. 2022. The Influence of Interpersonal Skills and Leadership Style on Employee Work Effectiveness. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 6 – 11.
- Hariani, M. 2023. Unleashing Organizational Commitment: Unravelling the Impact of Contract Worker Competence, Leadership, and Organizational Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), 11–16.
- Harwiki, W. 2016. The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283–290.
- Hui, Q. S., X. Cao, L. Lou, & H. He. 2014. Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 182-189.
- Hur, W. M., S. Y. Rhee, & K. H. Ahn. 2016. Positive Psychological Capital and Emotional Labor in Korea: The Job Demands-resources Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 477-500.
- Ibrahim, M. M. 2016. The Mediating Role of Psychological Ownership in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Justice, and the Multiple Forms of Employee Performance Behaviors. *European Journal of Business and Management*, 8(9), 188-202.
- Iqbal, M. Z., M. Rehan, A. Fatima, & S. Nawab. 2017. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), 1-6.
- Irfan, M. 2022. The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 31–36.
- Jung, H. S. & H. H. Yoon. 2015. The Impact of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156.
- Kalay, F. 2016. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1-20.
- Khan, A., S. Khan, & M. Khan. 2014. Leadership Styles and Organizational Commitment: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(4), 29-34.
- Khayru, R. K., R. N. K. Kabalmay, M. W. Amri, & R. Mardikaningsih. 2022. The Role of Psychological Capital and Entrepreneurship Education on Student Entrepreneurial Intention. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 49-60.
- Khuong, M. N. & T. H. Quoc. 2016. The Effects of Organizational Justice and Ethical Leadership on

- Employee Performance in Binh Duong's Industrial Parks, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4), 327-333.
- Kong, F., C. H. Tsai, F. S. Tsai, W. Huang, & S. M. De la Cruz. 2018. Psychological Capital Research: A Meta-analysis and Implications for Management Sustainability. *Sustainability*, 10(10), 1-9.
- Lestari, U. P. & R. Mardikaningsih. 2020. Effect of Leadership Behavior and Work Climate on Employee Performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(1), 5-12.
- Luthans, F., B. J. Avolio, & J. B. Avey. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mardikaningsih, R. & D. T. W. Wardoyo. 2024. The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 20-26.
- Mardikaningsih, R. 2016. Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.
- Masnawati, E. & D. Darmawan. 2022. School Organization Effectiveness: Educational Leadership Strategies in Resource Management and Teacher Performance Evaluation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 43-51.
- Masnawati, E. & M. Hariani. 2023. Impact of Leadership, Discipline, and Organizational Commitment on the Effectiveness of Teacher Work, Bulletin of Science. *Technology and Society*, 2(2), 20-24.
- Mulang, H. 2022. Analysis of the Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97.
- Novanda, D. S., Nurwati, & S. W. Mahrani. 2021. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pencarian dan Pertolongan Kota Kendari. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(2), 263-272.
- Oubrich, M., A. Hakmaoui, L. Benhayoun, K. S. Söilen, & B. Abdulkader. 2021. Impacts of Leadership Style, Organizational Design and HRM Practices on Knowledge Hiding: The Indirect Roles of Organizational Justice and Competitive Work Environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-489.
- Özsungur, F. 2019. The Impact of Ethical Leadership on Service Innovation Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73-88.
- Putra, A. R. & R. Mardikaningsih. 2022. Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4 – 10.
- Radjawane, L. E. & D. Darmawan. 2022. Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and

- Leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36–40.
- Rojak, J. A. 2024. The Relationship of Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A. & D. Darmawan. 2022. Strategies for Elevating Employee Performance: Focusing on Work Life Quality and Self-efficacy Development. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 42-48.
- Saputra, R. T. & D. Darmawan. 2023. Improving Teacher Performance through Effective Leadership, Work Discipline, and Work Motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Ramalu, S. S. & N. Janadari. 2022. Authentic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Psychological Capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385.
- Suliman, A. & M. Al Kathairi. 2012. Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Swalhi, A., S. Zgoulli, & M. Hofaidhllaoui. 2017. The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Sweetman, D., F. Luthans, J. Avey, & B. Luthans. 2011. Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4–13.
- Umar, W. O. A., U. Hajar, & W. Hamid. 2019. Pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi*, 3(3), 98-109.
- Wulandari, W. & D. Darmawan. 2024. The Influence of Emotional Intelligence on Salesperson Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan*, 2(2), 124-132
- Wulandari, W., R. Nuraini, F. Maghfiroh, D. Darmawan, S. N. Halizah, & R. Mardikaningsih. 2022. Pengaruh Kemampuan Interpersonal, Modal Psikologi, dan Dukungan Supervisor Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(4), 123-131.
- Yetgin, M. A. 2024. The Effect of Employees' Perception of Organizational Justice on Psychological Capital and Job Satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(2), 268-286.
- Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson Education, London.
- Zuo, C., C. Wongvanichtawee, & J. Chollathanrattanapong. 2024. The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 15(1), 1-15.