

KEADILAN ORGANISASI DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE: ANALISIS BIBLIOMETRIK TENTANG HUBUNGAN DAN DAMPAKNYA

Oleh

R. Djayendra Dewa¹, Sajiwo Tri Prakoso²

¹Manajemen Logistik, APN Surakarta

²Universitas Muhammadiyah Karanganyar

Email: sj024@umuka.ac.id, rdjayendradewa2023@gmail.com

Abstrak

Bidang kepemimpinan lebih khusus ke Keadilan organisasi berhubungan Leader member exchange, meskipun mengalami pertumbuhan yang signifikan, masih terfragmentasi. Makalah ini bertujuan untuk mengonsolidasikan bidang ini dengan melakukan tinjauan bibliometrik terhadap 73 artikel dan terdapat 63 dokumen sekunder untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang penelitian Keadilan organisasi berhubungan Leader member exchange. Analisis sitasi mengungkapkan empat kelompok **kesamaan kepribadian antar pimpinan dan bawahan yang mempengaruhi sikap kerja**; Hubungan Organisasional keadilan dan leader member exchange; LMX adalah konsep yang menggambarkan kualitas hubungan; Implikasi teori dan hasil keadilan organisasi dan leader member exchange. Selain itu, analisis penggabungan bibliografi menyoroti lima bidang baru: praktik kesamaan pribadi dan leader member exchange; memungkinkan keadilan organisasi dan perilaku Leader member exchange; perspektif holistik dan kontekstual yang menginformasikan hubungan keadilan organisasi terhadap Leader member exchange; elemen iklim etis dalam melihat interaksi secara budaya. Kami mensintesis temuan-temuan ini untuk mengusulkan agenda penelitian masa depan yang bertujuan untuk mendorong kemajuan teoritis dan empiris dari penelitian kepemimpinan dengan fokus keadilan.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Leader Member Exchange Literatur Review, Bibliometric

PENDAHULUAN

Dalam konteks organisasi modern, hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Salah satu konsep yang telah banyak diteliti dan dibahas adalah Leader-Member Exchange (LMX), yang menggambarkan kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota tim. Kualitas LMX memiliki dampak yang signifikan pada berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan produktivitas. Seiring dengan perkembangan studi mengenai LMX, perhatian semakin tertuju pada bagaimana keadilan organisasi, terutama dalam hal distribusi sumber daya, prosedur pengambilan keputusan,

dan interaksi antar individu berpengaruh pada kualitas hubungan LMX.

Konsep Keadilan organisasi merupakan konsep multidimensional yang mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berfokus pada sejauh mana hasil-hasil kerja didistribusikan secara adil di antara anggota organisasi. Keadilan prosedural mencakup proses dan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan, termasuk aspek transparansi dan partisipasi. Keadilan interaksional mengacu pada cara individu diperlakukan dalam interaksi interpersonal, yang mencakup aspek rasa hormat dan komunikasi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap berbagai hasil kerja. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, serta niat untuk bertahan dalam organisasi. Selain itu, keadilan organisasi juga dikaitkan dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang positif. Sehingga adanya keadilan atasan dan bawahan semakin baik komunikasinya

Dalam konsep *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah teori yang mengkaji kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. LMX mengakui bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua bawahannya dengan cara yang sama, melainkan membentuk hubungan yang berbeda-beda dengan masing-masing bawahan. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan komunikasi yang lebih terbuka, dukungan yang lebih besar, dan pertukaran yang lebih bermanfaat antara pemimpin dan bawahan. Sebaliknya, hubungan LMX yang rendah sering kali ditandai dengan hubungan yang lebih transaksional dan formal, sehingga Kualitas LMX memiliki dampak yang luas terhadap hasil-hasil kerja, termasuk kinerja individu, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Hubungan LMX yang positif juga dikaitkan dengan pengurangan konflik, peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Studi empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk kualitas hubungan LMX. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil—baik dalam hal distribusi hasil, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi sehari-hari—mereka lebih cenderung membangun hubungan yang positif dengan pemimpin mereka. Sebaliknya, ketidakadilan dalam organisasi dapat merusak kepercayaan dan memperburuk

kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan.

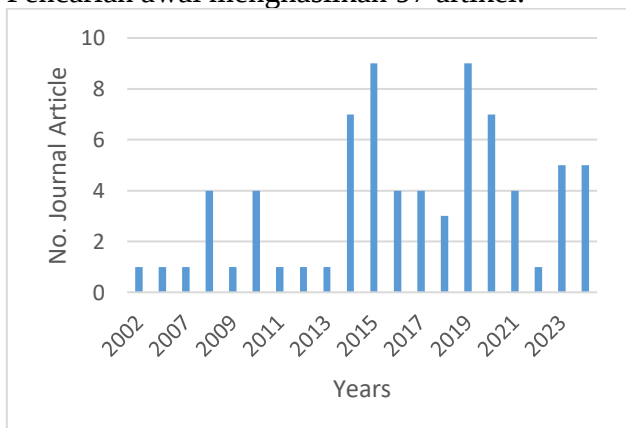
Penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan interaksional memiliki pengaruh yang kuat terhadap LMX. Pemimpin yang menerapkan prosedur yang adil dan berinteraksi dengan bawahan dengan cara yang menghormati dan mendukung, cenderung memiliki hubungan LMX yang lebih kuat dan lebih positif. Keadilan distributif, meskipun juga penting, sering kali memainkan peran yang lebih kompleks, tergantung pada bagaimana hasil-hasil tersebut dipersepsikan oleh karyawan dalam konteks keseluruhan organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis bibliometrik untuk mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi dan LMX serta dampaknya bagaimana kedua konsep ini telah dipelajari dalam literatur akademik. Analisis ini dapat mengungkap tren penelitian, hubungan antara konsep-konsep utama, dan dampak dari studi-studi sebelumnya dalam membentuk pemahaman kita tentang topik ini. Selain itu, analisis bibliometrik juga dapat membantu mengidentifikasi celah-celah dalam literatur yang dapat dieksplorasi lebih lanjut, serta menunjukkan arah penelitian di masa depan yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap teori dan praktik dalam manajemen organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis bibliometrik yang mendalam terhadap literatur yang mengkaji hubungan antara keadilan organisasi dan LMX. Dengan menganalisis tren dan hubungan dalam literatur ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana kedua konsep ini saling berinteraksi dan berdampak pada hasil-hasil kerja dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada pemahaman yang lebih holistik tentang pentingnya keadilan dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan harmonis antara pemimpin dan bawahan.

LANDASAN TEORI

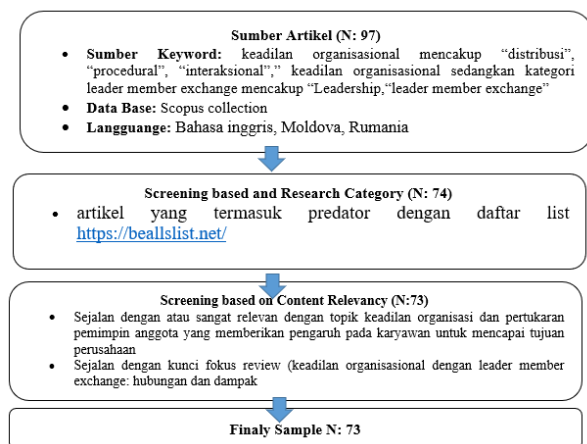
Kami mengumpulkan data bibliografi dari basis data koleksi inti scopus oleh Clarivate Analytics pada bulan agustus 2024. basis data Scopus digunakan karena mencakup jurnal-jurnal dengan dampak tinggi dalam bidang bisnis dan manajemen (García-Madurga, M.A., et al 2023) dan telah diterapkan secara luas dalam artikel-artikel tinjauan sebelumnya yang terkait dengan leader member exchange (Wang dan Zhang., 2023; kim dan lee., 2023). Kami menggunakan dua kategori istilah yang masing-masing terkait dengan keadilan organisasional dan leader member exchange untuk mencari judul, kata kunci, dan abstrak melalui tag bidang “TS” (yaitu, topik) di Scopus. Kategori keadilan organisasional mencakup “distribusi”, “procedural”, “interaksional”, sedangkan kategori leader member exchange mencakup “leader member exchange”. Karakter mewakili pencarian fuzzy untuk menemukan variasi morfologi kata yang relevan. Kami berfokus pada artikel jurnal berbahasa Inggris karena artikel jurnal telah diakui secara luas sebagai representasi penelitian yang paling berpengaruh dan bereputasi baik. Beberapa tinjauan sebelumnya di bidang leader member exchange dan organizational justice terutama didasarkan pada artikel jurnal (Banu, 2024, assefa et., al. 2024), yang menunjukkan preferensi peneliti leader member exchange dan organizational justice terhadap sumber ini. Pencarian awal menghasilkan 97 artikel.



Gambar 1. Tren Artikel Jurnal dari Waktu ke Waktu (berdasarkan Tahun).

Catatan: * termasuk artikel yang diterbitkan setelah tahun 2001. ** hanya termasuk artikel yang diterbitkan antara Januari dan Juli 2024

Untuk mempersempit cakupan, kami menetapkan dua kriteria inklusi: (1) jurnal sumber disertakan dalam Indeks Kutipan Ilmu Sosial; dan (2) kategori penelitian Scopus terbatas pada Bisnis, manajemen akunting, psikologi, social sains, ekonomi, keuangan, komputer sains, keputusan sains, art dan humaniti, energy, engineering, nurs, agricultural dan biologi sains, lingkungan sains, phamacology multidisipliner dan (2) kategori bahasa inggris. Penyaringan ini menghasilkan 74 artikel. Pada selesksi penyaringan kedua, untuk memastikan kualitas dan relevansi jurnal sumber, kami mengikuti tinjauan leader member exchange dan organizational justice sebelumnya (misalnya, Banu, 2024, assefa et., al. 2024) untuk mengecualikan artikel yang termasuk predator dengan daftar list <https://beallslst.net/>. Penyaringan ini menghasilkan 73 artikel. Pada seleksi penyaringan ketiga, kami memeriksa dengan cermat abstrak artikel untuk memastikan topiknya selaras dengan leader member exchange dan organizational justice (misalnya, para pemimpin yang memberikan pengaruh pada karyawan untuk mencapai sasaran keselamatan), dan mengecualikan hal-hal yang tidak relevan (misalnya, hal-hal yang secara khusus membahas hubungan keadilan organisasional dilihat dari distrbusi, procedural dan interaksi yang dikaitkan dengan leader member exchange) dari fokus utama kami. Akhirnya, analisis awal kami mencakup 73 artikel jurnal (yaitu, dokumen primer) dan 1828 referensi (yaitu, dokumen sekunder). Karena dokumen primer dapat dikutip oleh dokumen primer lainnya, dokumen primer juga dapat menjadi salah satu dokumen sekunder. Gambar 2 menyajikan ringkasan proses pencarian dan penyaringan kami.



Gambar 2 *Prose*

Catatan bibliografi diekspor dari perangkat lunak Scopus ke VOSviewer 1.6.20 untuk analisis bibliometrik. Setiap catatan mencakup penulis dan afiliasi serta negara/wilayah mereka, judul, abstrak, kata kunci, tahun publikasi, jurnal sumber dan referensi. Setiap catatan referensi mencakup nama penulis pertama, tahun publikasi, jenis sumber (misalnya, jurnal, prosiding, buku, dll.), nomor volume dan referensi DOI.

Pemetaan sains adalah proses umum untuk menganalisis dan memvisualisasikan domain ilmiah (Chen, 2017). Dengan berfokus pada penjelajahan struktur intelektual domain tertentu, pemetaan sains membantu peneliti menemukan dan memvisualisasikan pola dan tren yang tersembunyi dalam sejumlah besar literatur dan catatan bibliografi (Cobo et al., 2011). Seperti disebutkan sebelumnya, analisis bibliometrik adalah pendekatan pemetaan sains yang melengkapi tinjauan kualitatif tradisional untuk memberikan wawasan yang lebih objektif tentang domain tertentu (Zhao et al., 2019; Zupic & Cater, ~ 2015). Dalam tinjauan kami, mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh peneliti bibliometrik (misalnya, Donthu et al., 2021; Vogel et al., 2021; Wu et al., 2021), kami melakukan analisis sitasi dokumen dan penggabungan bibliografi.

Seperti yang diuraikan di bawah ini, masing-masing dari kedua analisis ini

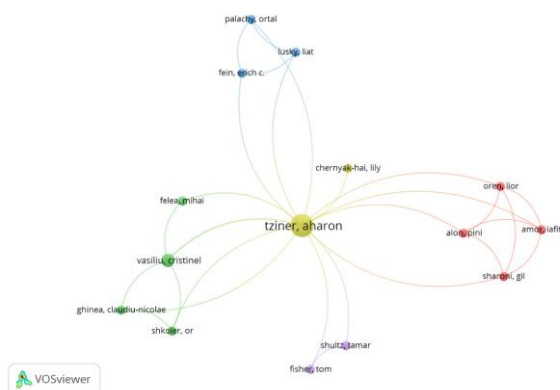
menghasilkan beberapa kelompok pengetahuan yang mendasari domain kepemimpinan keselamatan. Mengikuti rekomendasi dari para ahli metodologi bibliometrik (misalnya, Zupic & Cater, ~2015), kami menafsirkan temuan dan kelompok dengan memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan kami yang kaya di bidang ini. Dengan menggunakan prosedur yang mirip dengan peneliti sebelumnya (misalnya, Yadav et al., 2022), (sub)tema dari setiap kelompok awalnya ditentukan melalui proses berulang, di mana diskusi bersama diadakan antara dua penulis pertama, dengan demikian mencerminkan pendekatan keputusan ganda. Tema-tema ini juga ditinjau oleh semua penulis lain untuk memastikan bias dalam penafsiran temuan diminimalkan. Dengan demikian, penjelasan kelompok dan tema terkaitnya mewakili pandangan kolektif dan konsisten dari semua penulis.

1. **Analisis sitasi dokumen: basis pengetahuan Analisis sitasi dokumen: metode dan prosedur**

Dokumen primer sering mengutip dokumen lain (misalnya, referensi yang dikutip atau dokumen sekunder) untuk berkontribusi pada pengembangan intelektual dan kemajuan domain ilmiah. Dalam hal ini, dokumen sekunder yang dikutip ini berfungsi sebagai akar pengetahuan, yang telah mengarah pada lanskap domain saat ini (Pereira & Bamel, 2021). Dengan demikian, penting untuk menganalisis dokumen sekunder yang dikutip oleh artikel primer untuk menjelaskan struktur intelektual dan basis pengetahuan domain ilmiah. Di antara teknik bibliometrik, analisis ko-sitasi dokumen adalah alat yang bertujuan untuk mengeksplorasi dokumen sekunder mana dan seberapa sering dua dokumen sekunder dikutip bersama dalam dokumen primer dan untuk mengungkap kelompok tematik atau tema terkait yang menandakan struktur intelektual (Vogel, 2012).

Analisis kutipan bersama dokumen, yang melibatkan kalkulasi frekuensi sepasang dokumen sekunder yang dikutip bersama dalam

dokumen primer (Donthu et al., 2021; White & McCain, 1998), mengungkap karya-karya yang berdampak dan hubungan di antara keduanya, dan karenanya, menghasilkan wawasan tentang dasar pengetahuan suatu bidang (Gurzki & Woisetschlager, 2017). Seperti yang ditekankan Kim et al., (2021), analisis kutipan bersama lebih dari sekadar pemetaan sederhana tentang publikasi individual dan penulisnya yang memiliki nilai bagi peneliti lain, tetapi menghubungkan dan mengelompokkan dokumen-dokumen sekunder yang telah dikutip bersama dalam banyak dokumen primer lainnya. Dengan demikian, analisis kutipan bersama dapat menciptakan gambaran umum yang luas, tetapi terkelompok, tentang basis pengetahuan suatu bidang yang berakar pada struktur intelektualnya yang terekam dalam dokumen-dokumen sekunder, sehingga meningkatkan pemahaman kita tentang karya-karya, peneliti, dan aliran pemikiran yang paling berdampak dalam bidang tertentu (Kim et al., 2021)



Gambar 3: Peta visualisasi jaringan penulisan bersama oleh para penulis

Dokumen-dokumen sekunder dihubungkan dalam suatu jaringan (lihat Gambar 2) ketika dokumen-dokumen tersebut dikutip bersama oleh dokumen-dokumen primer. Node dalam jaringan tersebut mewakili satu dokumen sekunder, dan hubungan antara dua node mengacu pada kutipan bersama dari dua dokumen sekunder, yaitu, keduanya muncul dalam daftar rujukan yang dikutip dari suatu dokumen primer (Gurzki &

Woisetschlager, 2017). Ukuran node menunjukkan seberapa sering dokumen sekunder dikutip bersama dengan dokumen-dokumen sekunder lainnya. Kami mengadopsi kekuatan kutipan bersama, yang disebut sebagai “frekuensi dua dokumen sekunder yang dikutip bersama oleh dokumen-dokumen primer” (Walumbawa et al., 2009, Tziner et., al. 2015, Wang et, al 2023), sebagai indikator pentingnya dokumen. Sebuah dokumen dengan kekuatan kutipan bersama yang lebih tinggi cenderung memiliki hubungan semantik dengan dokumen-dokumen lain dan memainkan peran yang lebih penting dalam ranah ilmiah (Bouckennooghe et al., 2021). Dengan kata lain, analisis sitasi didasarkan pada premis ilmiah bahwa dokumen dengan ide yang lebih mirip memiliki kecenderungan lebih besar untuk dikutip bersama (Arora & Chakraborty, 2021).

Mengikuti para peneliti kepemimpinan sebelumnya dan ahli metodologi bibliometrik (misalnya, Walumbawa et al., 2009, Tziner et., al. 2015, Wang et, al 2023), kami awalnya menargetkan dokumen dengan minimal 10 kutipan. Di antara dokumen-dokumen ini, kami selanjutnya mengidentifikasi 10 dokumen tertinggi. Kekuatan ko-kutipan dari dokumen-dokumen teratas ini berkisar antara 10 hingga 207. Kriteria inklusi ini membantu memenuhi batasan daya komputasi dari sampel yang jauh lebih besar dan membatasi dokumen sekunder ke ukuran yang dapat dikelola. Dokumen-dokumen dengan hubungan ko-kutipan yang tinggi digabungkan ke dalam kluster untuk ditampilkan dalam diagram jaringan. Oleh karena itu, kami menghasilkan jaringan kutipan di mana 73 dokumen terbagi dalam empat kluster (Gbr. 2).

Citation Cluster	Year	Dokumen Diskripsi	Citation
Cusster 1 : kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan mempengaruhi sikap kerja	Lior Oren Aharon Tziner Gil Sharoni Iafit Amor Pini Alon, (2012)	Kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan kualitas hubungan kerja,	207

karyawan (total item= 6		yang pada gilirannya dapat menghasilkan sikap kerja yang lebih positif, seperti peningkatan kepuasan dan komitmen serta pengurangan niat untuk meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kesamaan kepribadian memang berperan penting dalam membangun hubungan yang lebih harmonis dan efektif antara pemimpin dan bawahan, yang dapat berdampak positif pada lingkungan kerja dan hasil kinerja karyawan.	
Cluster 2 Hubungan Organisasional keadilan dan leader member exchange (total item 4)	Aharon Tziner, Mihai Felea, and Cristinel Vasiliu (2015)	Untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja, organisasi harus memprioritaskan pengembangan iklim etis dan memastikan bahwa keadilan dipraktikkan dalam semua aspek operasional. Dengan demikian, manajer dan pemimpin dapat memperkuat hubungan dengan bawahan, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.	167
Cluster 3. LMX adalah konsep yang menggambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan	Erich C. Fein Aharon Tziner Liat Lusk Ortal Palachy, (2013)	penelitian ini menunjukkan bahwa iklim etis yang positif berhubungan dengan persepsi keadilan yang	97
bawahan. Penelitian ini meneliti bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dan iklim etis di tempat kerja berhubungan dengan kualitas hubungan LMX (Total Item 2		lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas LMX. Penelitian ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan etis untuk memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan	
Cluster 4 Implikasi teori dan hasil keadilan organisasi dan leader member exchange (total item 3)	Aharon Tziner , Tamar Shultz , Tom Fisher (2012)	Hasil dari sampel 75 karyawan organisasi layanan publik menemukan dukungan kuat untuk model yang diprediksi. Namun, bertentangan dengan ekspektasi, dua aspek budaya organisasi ditemukan memainkan peran mediasi: keduanya dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan pada gilirannya memengaruhi pertukaran pemimpin-anggota	156

Citation clusters

Analisis kutipan bersama dokumen menghasilkan keempat klaster, yang mewakili tiga domain pengetahuan utama yang telah membentuk basis intelektual penelitian hubungan dan dampak antara keadilan organisasi dan leader member exchange (Gbr. 3). Klaster 1 (207) mencakup kekuatan rata-rata tertinggi dari tautan kutipan bersama per dokumen, diikuti oleh Klaster 2 (167) klaster 4 (156) dan Klaster 3 (97). Klaster-klaster ini juga saling terhubung melalui beberapa dokumen. Tabel 1 mengilustrasikan lima dokumen teratas untuk setiap klaster kutipan bersama.

Kelompok Kutipan Bersama 1: kesamaan kepribadian antar pimpinan dan bawahan yang mempengaruhi sikap kerja

Kelompok 1 (merah), yang mencakup 6 dari 15 dokumen sekunder teratas, merupakan yang terbesar ukurannya. Dokumen-dokumen ini terutama menyoroti kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan mempengaruhi sikap kerja karyawan. Satu tema yang saling terkait muncul dalam Kelompok 1.

Tema 1: Kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan. Literatur dalam kelompok ini sebagian besar difokuskan pada pada analisis bagaimana kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan mempengaruhi sikap kerja karyawan. Kesamaan kepribadian yang dimaksud adalah kesamaan dalam dimensi-dimensi kepribadian utama seperti yang diuraikan dalam teori Big Five Personality Traits. Kesesuaian atau kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan merujuk pada seberapa mirip karakteristik kepribadian mereka sehingga konsep yang dibangun individu dengan kepribadian yang serupa akan lebih mudah berkomunikasi, lebih memahami satu sama lain, dan lebih efektif dalam bekerja bersama. Sehingga akan muncul dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan

Kutipan Bersama 2: Hubungan Organisasional keadilan dan leader member exchange.

Kelompok 2 mencakup 4 dokumen sekunder, yang mengambil beragam perspektif untuk menjawab pertanyaan tentang Untuk meningkatkan kualitas hubungan kerja, organisasi harus memprioritaskan pengembangan iklim etis dan memastikan bahwa keadilan dipraktikkan dalam semua aspek operasional. Dengan demikian, manajer dan pemimpin dapat memperkuat hubungan dengan bawahan, yang dapat berdampak positif pada kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi., yang dapat mengarah pada catatan keselamatan yang lebih baik. Topik terkait sebagian besar berpusat di sekitar hubungan atau proses yang melaluinya berbagai pengembangan iklim etis dan memastikan bahwa keadilan dapat memicu reaksi psikologis

dan perilaku karyawan individu dengan cara yang menguntungkan keselamatan di berbagai tingkat organisasi. Analisis yang lebih dekat terhadap dokumen-dokumen ini menemukan bahwa kelompok ini diwakili oleh tiga tema utama, dengan beberapa dokumen (Christian et al., 2009) membahas lebih dari satu di antaranya.

Tema 1: Hubungan Organisasional keadilan dan leader member exchange. Terkait erat dengan, dan sebagai perluasan dari, Kelompok 1, tema pertama berfokus pada kualitas hubungan kerja berdasarkan keadilan antara pimpinan dan bawahan yang mentransfer pengaruh kepemimpinan untuk memengaruhi hasil keselamatan individu dan kelompok. Misalnya, nilai keadilan dan praktik pimpinan dan bawahan dipandang sebagai kontributor bagi iklim etis, yang menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi terkait kualitas hubungan pimpinan dan bawahan kontekstual keadilan (Griffin & Neal, 2000).

Kutipan Bersama 3: . LMX adalah konsep yang menggambarkan kualitas hubungan.

Kelompok 3 mencakup 4 dokumen sekunder, yang mengambil beragam perspektif untuk menjawab pertanyaan tentang . LMX adalah konsep yang menggambarkan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Penelitian ini meneliti bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dan iklim etis di tempat kerja berhubungan dengan kualitas hubungan LMX., Kunci dalam memahami dinamika hubungan di tempat kerja. adanya perbedaan dalam kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, LMX membantu mengidentifikasi bagaimana hubungan ini memengaruhi sikap, kinerja, dan hasil organisasi. Memperkuat hubungan LMX dapat meningkatkan efektivitas tim dan hasil organisasi secara keseluruhan.

Kutipan Bersama 4: . Implikasi teori dan hasil keadilan organisasi dan leader member exchange.

Kelompok 4 mencakup 2 dokumen, Hasil dari sampel 75 karyawan organisasi layanan publik menemukan dukungan kuat untuk model yang diprediksi. Namun, bertentangan dengan ekspektasi, dua aspek budaya organisasi ditemukan memainkan peran mediasi: keduanya dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan pada gilirannya memengaruhi pertukaran pemimpin-anggota.

Impact dan Hubungan yang terjadi keadilan organisasi terhadap leader member exchange

Penelitian-penelitian dalam cluster ini menekankan bahwa kesamaan kepribadian, keadilan organisasi, dan iklim etis berhubungan erat dengan kualitas hubungan kerja (LMX). Kesamaan kepribadian meningkatkan sikap kerja karyawan, sedangkan penerapan keadilan dan iklim etis memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja. Aspek budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam memediasi hubungan ini, menunjukkan kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi LMX dan hasil organisasi. Adanya Kesamaan kepribadian antara pemimpin dan bawahan berfokus pada seberapa mirip kepribadian mereka. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kesamaan ini dapat meningkatkan sikap kerja karyawan secara signifikan. Dimana Ketika pemimpin dan bawahan memiliki kepribadian yang serupa, hal ini dapat meningkatkan kualitas hubungan kerja. Kesamaan kepribadian berkontribusi pada pembentukan hubungan yang lebih harmonis dan positif dalam keadilan organisasi. Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam suatu organisasi. Keadilan ini berhubungan dengan cara hasil, proses, dan interaksi dilakukan secara adil. Sehingga dengan perkuatnya Penerapan keadilan yang baik dalam organisasi memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan. Keadilan distributif yang tinggi meningkatkan kepercayaan dan rasa dihargai, keadilan prosedural memperbaiki

proses pengambilan keputusan, dan keadilan interaksional memperkuat hubungan interpersonal. Semua aspek keadilan ini berkontribusi pada kualitas LMX yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan serta mendukung lingkungan kerja yang adil dan produktif. Dengan adanya interaksi yang baik memunculkan Iklim etis yang mengacu pada budaya dan norma-norma organisasi terkait perilaku etis dan moral. Iklim etis yang positif berfokus pada bagaimana organisasi mendukung dan mempraktikkan etika dalam operasi sehari-hari. **Pengaruh pada LMX:** Iklim etis yang baik berhubungan dengan persepsi keadilan yang lebih baik dan kualitas LMX yang lebih tinggi. Ketika organisasi menciptakan lingkungan yang etis, pemimpin dan bawahan lebih cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dan saling menghormati. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan.

Dengan kata lain Penelitian dalam cluster ini menegaskan bahwa kesamaan kepribadian, keadilan organisasi, dan iklim etis saling terkait dan berpengaruh besar pada kualitas Leader-Member Exchange (LMX). Kesamaan kepribadian meningkatkan sikap kerja karyawan dan memperkuat hubungan LMX. Penerapan keadilan dan iklim etis yang baik memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, meningkatkan hasil kerja serta kesejahteraan karyawan

Ada banyak implikasi dari temuan tersebut untuk kebijakan, praktik, dan penelitian di masa mendatang berdasarkan dampak dan hubungan. Para pemimpin dapat menginformasikan strategi manajemen mereka dengan wawasan yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang berpengaruh, dengan mempertimbangkan penerapan praktik manajemen pengetahuan tradisional dan

modern. Kelompok tematik berfungsi sebagai dasar fundamental untuk intervensi yang terfokus, yang memungkinkan para pemimpin untuk memperhatikan aspek-aspek tertentu, termasuk keberlanjutan SDM.

Peningkatan fokus pada kata kunci tertentu, yaitu "Keadilan organisasional" dan "leader member exchange," mendorong pemeriksaan tambahan terhadap aspek etika kepemimpinan, kesamaan kepribadian pemimpin dan kemungkinan pendekatan baru dalam manajemen SDM. Investigasi lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi interseksionalitas tema secara lebih rinci. Misalnya, ini dapat melibatkan pemeriksaan cermat terhadap cara prinsip manajemen rantai pasokan dan manajemen pengetahuan berkolaborasi untuk membangun lingkungan kepemimpinan yang optimal.

Kesimpulan

Tinjauan bibliometrik ini telah menanggapi dua pertanyaan utama secara tepat waktu—apa struktur intelektual atau basis pengetahuan domain keadilan organisasi dan leader member exchange, dan apa saja batas penelitian yang sedang dikembangkan domain ini. Dengan menjawab kedua pertanyaan ini, kami telah mengartikulasikan lebih lanjut agenda untuk penelitian mendatang guna memperluas status pengetahuan terkini dalam hubungan dan dampak keadilan organisasi terhadap leader member exchange. Setelah mengemukakan hal ini, kami juga mengakui beberapa keterbatasan yang terkait dengan tinjauan ini dan metodologinya. Pertama, dalam berfokus pada artikel jurnal yang ditinjau sejawat, tinjauan kami, seperti banyak tinjauan bibliometrik lainnya (misalnya, Fan et al., 2021; Wu et al., 2021), mengecualikan buku, bab buku, dan makalah konferensi dalam proses pencarian dokumen primer. Alasannya adalah bahwa pencarian kami di scopus belum semua menghasilkan daftar dokumen-dokumen ini yang berdampak, karena sangat sedikit dari dokumen-dokumen tersebut yang mencapai

rata-rata 1,0 kutipan per tahun. Dokumen-dokumen berdampak rendah ini cenderung tidak memengaruhi struktur jaringan yang dipetakan (yaitu, jaringan sitasi) berdasarkan klaster dihasilkan

(Aharon Tziner, Tamar Shultz, and Tom Fisher, 2008). Sebagai perbandingan, makalah konferensi mungkin menyertakan informasi yang lebih baru, tetapi makalah lengkap umumnya sulit diakses. Kedua, kami membatasi tinjauan kami pada keadilan organisasi terhadap leader member exchange dalam bidang sustainability bisnis yang luas, yang didefinisikan bersama oleh kategori penelitian jurnal list predator setelah tinjauan sebelumnya dalam hubungan dan dampak keadilan organisasi terhadap leader member exchange (misalnya, Walumbawa et al., 2009, Tziner et., al. 2015, Wang et, al 2023). Dengan demikian, implikasi dari tinjauan ini mungkin lebih relevan dengan hubungan dan dampak keadilan organisasi terhadap leader member exchange dalam konteks bisnis dan manajemen daripada dalam konteks lain yang lebih umum. Ketiga, meskipun tinjauan ini menyajikan pengetahuan yang diperoleh dari 73 artikel relevan dan 1828 referensinya sitasi yang terhimpun dalam basis data Scopus, kami mungkin telah melewatkan artikel-artikel penting yang berpotensi tidak ditulis dalam bahasa Inggris atau tidak sepenuhnya terindeks atau didigitalkan dalam basis data scopus (Gaviria-Marin et al., 2019).

Kesimpulan Penelitian dalam cluster ini menegaskan bahwa kesamaan kepribadian, keadilan organisasi, dan iklim etis saling terkait dan berpengaruh besar pada kualitas Leader-Member Exchange (LMX). Kesamaan kepribadian meningkatkan sikap kerja karyawan dan memperkuat hubungan LMX. Penerapan keadilan dan iklim etis yang baik memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, yang berdampak positif pada kinerja dan kepuasan kerja. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih

harmonis dan produktif, meningkatkan hasil kerja serta kesejahteraan karyawan

Dengan adanya kesimpulan, kami menyerukan penelitian di masa mendatang untuk mengeksplorasi kepemimpinan bersama dalam mengelola keadilan dan iklim etis. Beberapa peneliti (misalnya, Lyubykh, Gulseren dkk., 2022) baru-baru ini mulai melihat konsekuensi dari Leader-Member Exchange (LMX) bersama pada perilaku keadilan di berbagai tingkatan (misalnya, anggota tim, pemimpin tim, dan tim). Upaya-upaya yang muncul ini telah mengisyaratkan pentingnya Leader-Member Exchange bersama dalam memastikan hasil Keadilan, khususnya kepatuhan iklim etis dan partisipasi keadilan organisasi dalam suatu unit organisasi. Meskipun tidak mengherankan bahwa kepemimpinan bersama tertentu, meskipun bersifat umum, dapat menguntungkan hubungan pimpinan dan bawahan di tempat kerja, yang sebagian besar masih belum jelas adalah sifat konseptual dari keadilan organisasi terhadap leader member exchange bersama sebagai suatu konstruksi. Kami merekomendasikan agar upaya ilmiah menyelidiki apa sebenarnya terhadap leader member exchange bersama dalam konteks iklim etis dan keadilan organisasi. Lebih khusus lagi, dengan merefleksikan konseptualisasi Zhu dkk. (2018), para peneliti dapat mengeksplorasi apa yang mereka maksud dengan pengaruh lateral terkait keselamatan yang dimiliki anggota tim terhadap satu sama lain; bagaimana pengaruh tersebut muncul dan meningkat untuk mewakili fenomena luas yang memengaruhi seluruh kelompok; dan bagaimana pengaruh Leader-Member Exchange ini didistribusikan di antara anggota dalam hal manajemen keadilan organisasi. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mendasar yang mendasari leader member exchange bersama dalam konteks iklim etis dan keadilan organisasi dapat membantu mengartikulasikan fondasi konseptual yang membedakannya dari leader member exchange dampak dan hubungan

keadilan organisasi secara umum atau dalam konteks lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Al Halbusi, H., Tang, T. L.-P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors?: Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator--Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105–135. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- [2] Alneyadi, R., Nusari, M., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational justice (Distributive justice, procedural justice, and interactional justice) on job satisfaction. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 10), 647–652. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1115.0982S1019>
- [3] Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>
- [4] Brown, S. (2007). Change recipients' beliefs and justice: The moderating role of leader-member exchange. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good*, AOM 2007. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26508192>
- [5] Chang, W., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader-member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future? *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management, 32(6), 2155–2173. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0591>
- [6] Chen, C. (2017). Science mapping: A systematic review of the literature. *Journal of Data and Information Science*, 2(2), 1–40. <https://doi.org/10.1515/jdis-2017-0006>
- [7] Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 35(5), 497–512.
- [8] Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 289–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- [9] 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>
- [10] Gaviria-Marin, M., Merigo, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194–220.
- [11] Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- [12] Jiang, Z., Zhao, X., Wang, Z., & Herbert, K. (2024). Safety leadership: A bibliometric literature review and future research directions. *Journal of Business Research*, 172(June 2022), 114437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114437>
- [13] Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 556–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- [14] Kim, S., & Andrew, D. P. S. (2015). Relationships between organizational justice and coaches' attitudinal outcomes in intercollegiate sports. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(2–3), 305–326. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.2-3.305>
- [15] Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2019). Co-workers' voice climate and affective commitment towards the team: A test of mediation and moderation. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 395–412. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12232>
- [16] Oren, L., Tziner, A., Sharoni, G., Amor, I., & Alon, P. (2012a). Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 479–496. <https://doi.org/10.1108/02683941211235391>
- [17] Oren, L., Tziner, A., Sharoni, G., Amor, I., & Alon, P. (2012b). Relations between leader-subordinate personality similarity and job attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 479–496. <https://doi.org/10.1108/02683941211235391>

- [18] Otaye, L., & Wong, W. (2014). Mapping the contours of fairness: The impact of unfairness and leadership (in)action on job satisfaction, turnover intention and employer advocacy. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(2), 191–204. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0010>
- [19] Park, S., Sturman, M. C., Vanderpool, C., & Chan, E. (2015). Only time will tell: The changing relationships between LMX, job performance, and justice. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 660–680. <https://doi.org/10.1037/a0038907>
- [20] Pereira, V., & B. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021>
- [21] Pichler, S., Varma, A., Michel, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S., & Sharma, A. (2016). Leader-Member Exchange, Group- and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals. *Human Resource Management*, 55(5), 871–883. <https://doi.org/10.1002/hrm.21724>
- [22] Sahni, S., & Sinha, C. (2020). Effect of Fairness on Employee Outcome: An LMX Perspective on Indian Banks. *Global Business Review*, 21(4), 1113–1126. <https://doi.org/10.1177/0972150918779276>
- [23] Saragih, J., Pratama, I., Wardati, J., Silalahi, E. F., & Tarigan, A. (2020). Can organizational justice dimensions mediate between leader mindfulness and leader-member exchange quality: An empirical study in Indonesia pharmaceutical firms. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 545–554. <https://doi.org/10.5530/sr.2020.2.82>
- [24] Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader-member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231–246. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2018-0116>
- [25] Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., & Nor, K. M. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 635–660. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85092065245&partnerID=40&md5=9e03b581b364e12fac5b780f40c17a3e>
- [26] Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Ghinea, C.-N. (2021). A Moderated-Mediation Analysis of Organizational Justice and Leader-Member Exchange: Cross-Validation With Three Sub-samples. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616476>
- [27] Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader-member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader-member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133–152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- [28] Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 51–57.

- https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.005
- [29] Tziner, A., Shultz, T., & Fisher, T. (2008). Justice, leader-member exchange, and job performance: Are their relationships mediated by organizational culture? *Psychological Reports*, 103(2), 516–526.
https://doi.org/10.2466/PRO.103.2.516-526
- [30] Vogel, R. (2012). The visible colleges of management and organization studies: A bibliometric analysis of academic journals. *Organization Studies*, 33(8), 1015–1045.
https://doi.org/10.1177/0170840612448028
- [31] Wang, L., Huang, J., Li, J., & Chu, X. (2010). Organizational justice, employment relationship and employee job attitudes. *2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment, ICEEE2010*.
https://doi.org/10.1109/ICEEE.2010.5661512
- [32] Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader–Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(2), 125–143.
https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1185989
- [33] Wee, Y. G., Ahmad, K. Z., & Fen, Y. S. (2014). Organisational justice and its role in promoting citizenship behaviour among hotel employees in Malaysia. *Institutions and Economies*, 6(2), 79–104.
https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84905004506&partnerID=40&md5=e46633c68e266c1885b02b3822cc2747
- [34] Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 1000–1015.
https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2013-0021
- [35] Yadav, N., Kumar, R., & Malik, A. (2022). Global developments in coopetition research: A bibliometric analysis of research articles published between 2010 and 2020. *Journal of Business Research*, 143, 495–508.
- [36] Yeo, M., Ananthram, S., Teo, S. T. T., & Pearson, C. A. (2015). Leader–Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Public Management Review*, 17(10), 1379–1402.
https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806573
- [37] Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The role of lmx in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144–160.
https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.10
- [38] Zhao, X., Zuo, J., Wu, G., & Huang, C. (2019). A bibliometric review of green building research 2000–2016. *Architectural Science Review*, 62(1), 74–88.
https://doi.org/10.1080/00038628.2018.1485548
- [39] Zupic, I. & C. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN