

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI LMX (*LEADER-MEMBER EXCHANGE*) DILIHAT DARI ASPEK GENDER

Alifah Widya^{1*}, Heru Kurnianto Tjahjono², Zainal Mustafa³, Wisnu Prajogo⁴

¹Universitas Islam Indonesia

²Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

³Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

⁴Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

ABSTRACT

The purpose of this article is to examine the mediating role of leader-member exchange in the relationship between organizational justice and employee performance in terms of gender. This article focuses on ATLM (Medical Laboratory Technologist) regarding organizational justice practices and the Leader-Member Exchange relationship and how these perceptions predict employee performance and how it affects employee gender. The sample used was 191 ATLM in type C hospitals in the D.I. Yogyakarta and Central Java. The results of this study will help ATLM to foster greater employee value and teamwork among employees by implementing organizational justice practices.

Keywords: *distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice, Leader-Member Exchange (LMX), employee performance, gender*

I. PENDAHULUAN

Studi tentang keadilan organisasional dalam praktik sumber daya manusia khususnya dalam sistem penilaian kinerja didasarkan pada teori ekuitas dan sebagian besar penelitian teori ekuitas berasal dari kerangka teori pertukaran social (Adams, 1963, 1965). Kompleksitas konstruksi keadilan berkembang selama bertahun-tahun, dari dua dimensi pada tahun 1970-an, menjadi tiga dimensi pada tahun 1980-an dan akhirnya menjadi empat dimensi pada tahun 1990-an (Colquitt dan Shaw, 2015). Keadilan terdiri dari tiga jenis persepsi: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Adams, 1965; Leventhal, 1980; Adams, 1965; Leventhal,

1980; Bies dan Moag, 1986). Selanjutnya keadilan interaksional dibagi oleh peneliti terdiri dari dua jenis keadilan yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1990).

Keadilan organisasional muncul dari literatur sosial-psikologis tentang keadilan distributive (Adams, 1963; Adams, 1965; Deutsch, 1975) Karena keadilan distributif berkaitan dengan keadilan yang dirasakan hasil, sehingga memiliki potensi yang kuat dalam organisasi, dimana hasil merupakan bagian integral. Penelitian yang dilakukan oleh Walster, Walster dan Berscheid (1978) menguji implikasi potensi keadilan distributif pada konteks organisasi yang dirasakan dari hasil organisasi (kinerja

*Corresponding author: alifahwidya88@gmail.com

karyawan) dan hubungan persepsi keadilan dengan berbagai variabel kriteria, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antara persepsi keadilan dan kinerja karyawan dijelaskan dalam penelitian Cropanzano dkk., (2002) dan Masterson dkk., (2000). Konovsky dan Cropanzano (1991) menemukan hubungan positif antara keadilan prosedural dan kinerja karyawan. Teori pertukaran sosial melihat organisasi sebagai tempat untuk transaksi jangka panjang yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi (Cropanzano dkk., 2002; Wayne dkk., 1997)

Keadilan organisasional telah banyak dipelajari dalam berbagai konteks, termasuk faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Cropanzano dkk., 2002) (Masterson dkk., 2000) dan terbukti bahwa ketika distribusi yang diberikan tidak adil menurut karyawan, mereka akan mengurangi tensi kinerja karyawan namun sebaliknya ketika distribusi yang diberikan adil maka tingkat kinerja karyawan akan tinggi (Adams & Freedman, 1976; Greenberg, 1982). Cohen-Charash dan Spector (2001) menyatakan dalam meta-analisis tentang keadilan organisasional dan kinerja karyawan bahwa keadilan prosedural adalah prediktor kinerja karyawan terbaik dibandingkan dengan keadilan distributif. Keadilan organisasional yang lain adalah keadilan interpersonal, keadilan ini melihat dimana karyawan diperlakukan dengan hormat dan bermartabat oleh atasan dan juga sebaliknya. Keadilan informasional merupakan keadilan dalam menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara

tertentu (Colquitt dkk., 2013; Hadi dkk., 2020; Kim & Andrew, 2015)

Prinsip keadilan dalam proses penilaian kinerja karyawan telah umum dibahas dan diteliti dalam literatur. Greenberg (1987) merupakan peneliti pertama yang menciptakan istilah "keadilan organisasional" sebagai konstruk untuk mempelajari persepsi keadilan di tempat kerja. Pada tingkat organisasi, keadilan dapat berasal dari berbagai sumber seperti pengawas atau teman sekerja. Persepsi keadilan juga dapat berasal dari satu peristiwa seperti penilaian kinerja karyawan. Greenberg (1990) mengonseptualisasikan keadilan organisasional memiliki manfaat penting yang berkaitan dengan perilaku organisasi. Memahami dampak yang dimiliki persepsi karyawan (dalam konteks proses penilaian kinerja karyawan) sangat penting untuk memastikan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan dipertahankan pada tingkat tinggi. Greenberg (1990) mempresentasikan gambaran dasar dan historis dari penelitian sebelumnya yang dilakukan pada keadilan organisasional.

Dasar LMX terletak pada tingkat dimana seorang karyawan dan atasannya saling mendukung dan bertukar sumber daya yang saling menghargai. Dasar hubungan pada pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, ini berarti bahwa semakin banyak interaksi yang bermanfaat antara karyawan dengan atasan mereka, semakin besar hubungan yang diharapkan akan semakin kuat (Dienesch & Liden, 1986). Ketika karyawan menganggap pemimpin mereka bertindak demi kepentingan terbaik mereka dengan bersikap peduli, mendukung dan memotivasi, mereka berpendapat bahwa pemimpin tersebut berkomitmen kepada mereka. Hubungan kausal terjadi dan menghasilkan LMX berkualitas tinggi karena tingkat kepercayaan yang tinggi, rasa

memiliki dan loyalitas yang mereka kembangkan terhadap pemimpin (Erdogan dkk., 2006), selain itu kualitas LMX yang tinggi berkaitan dengan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Anand dkk., 2018; Dansereau dkk., 1975; Gerstner & Day, 1997). Pemimpin dapat membina hubungan pertukaran yang kuat dengan karyawan mereka melampaui pertukaran ekonomi (Walumbwa dkk., 2011), menghasilkan pengembangan LMX yang tinggi.

Dalam dunia kerja, laki-laki dan wanita memiliki orientasi kerja yang berbeda. Norma sosial yang mengacu pada norma tradisional dan perilaku yang sesuai dengan jenis kelaminnya diharapkan oleh masyarakat, dimana laki-laki, lebih diharapkan lebih kuat, dominatif, asertif, sementara wanita seharusnya mempunyai sifat merawat, sensitif dan ekspresif. Secara tradisional, terdapat penekanan masyarakat yang berbeda pada peran laki-laki dan perempuan. Laki-laki berperan sebagai *provider* atau pencari nafkah, sementara perempuan bertanggung jawab atas pemeliharaan keluarga dan perawatan rumah. Menurut *Dawson's theory of gender socialization*, bahwa pria dan wanita mempelajari peran, nilai dan perhatian sejak masa kanak-kanak, sehingga mereka menunjukkan perbedaan kognitif dan psikologis yang mereka pertahankan sepanjang hidup (Ruiz-Palomino dkk., 2019). Menurut *social role theory*, bahwa gender baik wanita dan laki-laki memiliki peran yang sudah ditentukan oleh norma yang ada dimasyarakat (Eagly, 1987). Dalam peran gender tradisional, seorang laki-laki harus berusaha lebih baik dalam mencari uang dan melindungi keluarganya. Sementara perempuan fokus mengurus keluarga dan mendidik anak-anaknya.

Laki-laki secara konsisten terlibat dalam kekuasaan, sedangkan wanita lebih kecil kemungkinannya untuk mendapat

kekuasaan dibandingkan laki-laki (Stainback & Kwon, 2012). Penelitian dari Briscoe dan von Nordenflycht (2014), dalam berbagai firma hukum bergengsi di Amerika menunjukkan bahwa wanita lebih cenderung dipromosikan ketika mereka membawa klien eksternal tetapi pria dipromosikan ketika mereka berkerjasama dengan mitra senior didalam perusahaan. Sedangkan mendatangkan klien eksternal merupakan hal yang lebih menantang dan berisiko, dapat memberikan beban yang lebih tinggi pada karyawan wanita. Menurut Qing (2020) peran gender memiliki efek signifikan pada pembagian tugas berdasarkan gender. Dalam hal ini peran gender tradisional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap karyawan laki-laki tetapi pada perempuan dapat menghambat dan menekan partisipasi karyawan perempuan terhadap organisasi.

Gender memiliki peran penting didalam kehidupan sosial, jika dilihat dari konstruk sosial laki-laki memiliki norma sosial atau kewajiban untuk memberikan nafkah kepada keluarganya sehingga laki-laki akan lebih konsisten terhadap kinerja didalam perusahaan berbeda dengan kebanyakan kaum wanita memiliki tingkat kewajiban yang lebih rendah dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Sweeney & Mc Farlin (1997) menyatakan bahwa gender menjadi individual faktor yang memiliki peran berbeda dalam keadilan organisasional, begitu juga penelitian Zeb dkk., (2019) menekankan bahwa untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang reaksi karyawan didalam perusahaan maka perlu memperhatikan gender, hal ini juga didukung oleh penelitian (Tjahjono, 2011; Tjahjono dkk., 2019), Maitland (2017), tentang konfigurasi keadilan organisasional yang perlu mempertimbangkan aspek gender.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Organisasional

Keadilan dalam organisasi muncul dari literatur sosial-psikologis tentang keadilan distributif Adams (1963, 1965); Deutsch, (1975, 1985). Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan yang dirasakan dari hasil, memiliki implikasi yang kuat dalam konteks organisasi, di mana distribusi hasil merupakan bagian integral. Menyadari implikasi keadilan distributif, dan terutama teori keadilan, pada konteks organisasi, peneliti memeriksa keadilan yang dirasakan dari hasil organisasi (misalnya, kinerja) dan hubungan persepsi keadilan ini dengan berbagai variabel kriteria, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan (Walster, Walster dan Berscheid, 1978). Keadilan distributif menurut Moorman (1991) yaitu persepsi keadilan yang dirasakan terdistribusi adil oleh karyawan karena karyawan telah diberi imbalan karena mendapatkan pelatihan, masa kerja, tanggung jawab atau beban kerja.

Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan karena karyawan merasa bahwa keputusan organisasi telah dibuat secara adil dan karyawan dapat memberikan masukan jika diperlukan (Moorman, 1991) . Keadilan prosedural berkaitan dengan penilaian keadilan tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan (Greenberg, 1990;Hauenstein dkk., 2001). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan dirasakan bagaimana prosesnya dan hasilnya dicapai juga penting, dalam beberapa kasus merupakan penentu yang paling penting dari keadilan organisasi yang dirasakan (Lind dan Tyler, 1988).

Keadilan interaksional adalah keadilan *treatment informal* (interpersonal) yang adil (bermartabat, menghormati, jujur, dan

sopan) pada individu dalam organisasi ketika prosedur direncanakan dan dilaksanakan Hadi dkk., (2020) dan Greenberg (1993) menyatakan bahwa keadilan interaksional dipisahkan menjadi dua komponen berbeda, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal adalah keadilan yang dirasakan seorang karyawan dengan adanya perlakuan dari organisasi yang penuh kesopanan, bermartabat dan kepadanya diberikan penghargaan oleh pihak berwenang didalam organisasi dalam menentukan hasil sebuah pekerjaan (Colquitt, 2001). Keadilan informasional, berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada seseorang yang menyampaikan informasi tentang prosedur yang digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan dengan cara tertentu.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah konsep multikomponen dan pada tingkat fundamental seseorang dapat membedakan aspek proses kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dari hasil yang diharapkan (Motowidlo, 1993). Perilaku disini menunjukkan tindakan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku pekerjaan individu (Campbell, 1990). Ditempat kerja, keterlibatan perilaku dan hasil yang diharapkan terhubung satu dengan lainnya (Borman, W. C. dan Motowidlo, 1993).

Kinerja karyawan adalah konsep inti ditempat kerja, dalam 20 atau 25 tahun terakhir, peneliti membuat kemajuan dalam memperluas konsep kinerja (Sonnentag, S. dan Frese, 2001). Menurut Murphy (1989) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai “perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi ditempat kerja”. Oleh karena itu kinerja karyawan memegang

peranan penting dalam pertumbuhan organisasi.

Kinerja karyawan adalah konsep multidimensi yang menggambarkan bagaimana seseorang menyelesaikan tugas, dengan fokus pada efisiensi, keterampilan, inisiatif dan sumber daya yang digunakan (Rothman & Coetzer, 2003). Biasanya dijelaskan dalam istilah perilaku yang dapat diamati dan tidak diamati yang dapat dinilai (Viswesvaran dkk., 1996). Kinerja karyawan adalah penyelesaian tugas yang berhasil oleh individu atau individu yang dipilih, sebagaimana ditetapkan dan diukur oleh supervisor atau organisasi, dengan standar yang dapat diterima sebelumnya sementara secara efisien dan efektif memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam lingkungan nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Collis dan Montgomery, 1995). Dalam konteks organisasi tidak setiap perilaku dimasukkan didalam konsep kinerja, tetapi hanya perilaku yang dianggap relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Amos, Ristow dan Ristow, 2004 dalam Christian (2016) menyatakan, untuk mencapai tujuan dan sasaran yang strategis, kinerja karyawan perlu dikelola secara efektif dan efisien untuk organisasi. Melalui karyawan (sikap dan tindakan) organisasi mampu mencapai daya saing (Sutherland dkk., 2007). Kinerja karyawan merupakan komponen penting yang mempengaruhi kesuksesan organisasi (Melhem, 2003).

Leader-Member Exchange (LMX)

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX, *Leader-Member Exchange*) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang

dari waktu ke waktu (Yukl, 2015). Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau *dyadic* (Wayne & Green, 1993). LMX berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wayne dkk., 1997).

Teori LMX sebelumnya disebut dengan "Teori hubungan dua pihak vertikal" karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Yukl, 2015). Northhouse (1997) menyatakan bahwa LMX lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan dan peran dari pemimpin didalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Di sisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya. Teori *Leader-Member Exchange (LMX)* lebih menjelaskan tentang proses *dyadic* yang dilakukan oleh seorang atasan. Proses *dyadic* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan hubungan interpersonal, dimana atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (Niv dkk., 2012).

Hubungan LMX berkualitas tinggi tidak hanya ada loyalitas dan pengaruh timbal balik yang lebih besar antara pemimpin dan bawahan, tetapi bawahan juga menerima

lebih banyak dukungan, ruang gerak yang lebih luas dan tugas yang lebih menantang dari pemimpin (Boies & Howell, 2006; House & Aditya, 1997). Hal sebaliknya terjadi pada hubungan LMX berkualitas rendah. Oleh karena itu, dalam sekelompok anggota terdapat berbagai macam variasi kualitas LMX.

Tujuan Penelitian

Model penelitian LMX sebagai mediasi dari keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dilihat dari aspek gender, sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional secara parsial terhadap Leader-Member Exchange pada ATLM.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan Leader-Member Exchange secara parsial terhadap kinerja ATLM.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional secara parsial melalui Leader-Member Exchange terhadap kinerja ATLM.
4. Untuk menguji dan menganalisis secara deskriptif perbedaan pengaruh parsial keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap Leader-Member Exchange antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.
5. Untuk menguji dan menganalisis secara deskriptif perbedaan pengaruh parsial keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dan Leader-Member Exchange terhadap kinerja karyawan

antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.

6. Untuk menguji dan menganalisis secara deskriptif perbedaan pengaruh parsial keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap kinerja karyawan melalui Leader-Member Exchange antara ATLM laki-laki dengan ATLM wanita.

III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian terdiri dari ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) rumah sakit tipe C di wilayah D. I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Untuk pengumpulan data, terdapat 250 kuesioner disebar, kuesioner yang dapat diolah sebanyak 191.

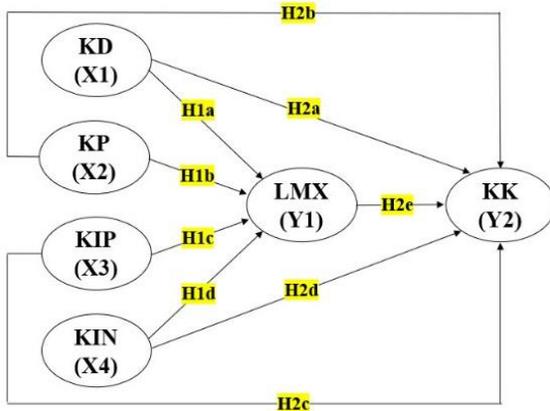
Metode Pengumpulan Data

Kuesioner yang disebar menggunakan skala *Likert* dengan interval 5, yaitu dengan nilai 1 sampai dengan 5 (Sangat Tidak Setuju = 1, Tidak Setuju = 2, Netral = 3, Setuju = 4, Sangat Setuju = 5). Kuesioner sebagai instrumen dalam penelitian manapun harus memenuhi persyaratan Valid dan Reliabel. Dalam konsep *Structural Equation Modeling* (SEM), pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dilakukan dalam analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang nilai pengujiannya akan dihasilkan bersamaan dengan uji kecocokan model SEM. Program statistik yang digunakan sebagai pendekatan umum analisis data dalam model persamaan struktural ini adalah *Analysis Moment of Structures* (AMOS).

Indikator Penelitian

Indikator penelitian keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional) dikutip dari Colquitt dan

Rodel (2015) berjumlah 20 indikator. Variabel LMX dikutip dari Liden dan Maslyn (1998) berjumlah 12 indikator. Variabel kinerja karyawan dikutip dari Makiney dan Levy (1998) berjumlah 7 indikator. Gambar 1 merupakan kerangka penelitian.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan terlebih dahulu melakukan uji

validitas dan reliabilitas untuk setiap item pertanyaan mengenai variabel yang diteliti dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Kemudian, setelah diketahui semua hasil pengolahan data yang diolah, maka dilakukanlah pembahasan terkait dengan hasil pengolahan dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan. Mayoritas responden adalah wanita (61,8%) 118 responden, dengan *range* usia dari 21-58 tahun. Lokasi penelitian D.I. Yogyakarta (31%) 60 responden dan Jawa Tengah sebesar (69%) 131 responden.

Analisis Korelasi

Berdasarkan Tabel 1-3, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan keadilan interpersonal, keadilan informasional, LMX dan kinerja karyawan memenuhi kriteria *Construct Reliability*, *Variance Extracted* dan *Average Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk eksogen dan endogen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Full Model

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,9144	0,8013	0,8951	Reliabel
KP	0,9217	0,8147	0,9026	Reliabel
KIP	0,8806	0,7446	0,8629	Reliabel
KIN	0,9177	0,8072	0,8984	Reliabel
LMX	0,9676	0,8451	0,9193	Reliabel
KK	0,9383	0,7781	0,8821	Reliabel

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Model Laki-Laki

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,9215	0,8143	0,9024	Reliabel
KP	0,9273	0,7853	0,8861	Reliabel
KIP	0,9278	0,8264	0,9091	Reliabel
KIN	0,9421	0,7882	0,8878	Reliabel
LMX	0,9741	0,8381	0,9155	Reliabel
KK	0,9300	0,7573	0,8702	Reliabel

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Model Wanita

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
KD	0,8939	0,7659	0,8751	Reliabel
KP	0,9386	0,8479	0,9208	Reliabel
KIP	0,8550	0,7072	0,8409	Reliabel
KIN	0,9348	0,8021	0,8956	Reliabel
LMX	0,9518	0,8441	0,9187	Reliabel
KK	0,9200	0,7694	0,8772	Reliabel

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Full Model

Hipotesis	Koefisien Pengaruh		P	Keterangan
	Un Standardize	Standardize		
KD → KK	0,061	0,066	0,388	Tidak Signifikan
KP → KK	0,217	0,252	0,028	Signifikan
KIP → KK	0,028	0,025	0,809	Tidak Signifikan
KIN → KK	-0,023	-0,027	0,805	Tidak Signifikan
LMX → KK	0,569	0,654	***	Signifikan
KD → LMX	0,337	0,317	***	Signifikan
KP → LMX	0,376	0,380	***	Signifikan
KIP → LMX	0,159	0,122	0,215	Tidak Signifikan
KIN → LMX	0,181	0,185	0,076	Tidak Signifikan

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Model Laki-Laki dan Wanita

Hipotesis	Laki-Laki			Wanita		
	Koef. Un-Std.	Koef. Std	P _{val}	Koef. Un-Std.	Koef. Std	P _{val}
KD → KK	-0,182	-0,248	0,196 (TS)	0,027	0,025	0,829 (TS)
KP → KK	-0,056	-0,065	0,694 (TS)	0,307	0,354	0,069 (TS)
KIP → KK	-0,194	-0,209	0,242 (TS)	0,151	0,119	0,426 (TS)
KIN → KK	-0,060	-0,068	0,664 (TS)	0,034	0,035	0,800 (TS)
LMX → KK	1,118	1,495	0,000 (S)	0,390	0,464	0,007 (S)
KD → LMX	0,408	0,415	0,000 (S)	0,413	0,319	0,002 (S)
KP → LMX	0,339	0,293	0,003 (S)	0,400	0,387	0,029 (S)
KIP → LMX	0,282	0,227	0,047 (S)	0,249	0,164	0,250 (TS)
KIN → LMX	0,140	0,118	0,308 (TS)	0,150	0,129	0,336 (TS)

Pembahasan

Pada hipotesis (H_{1a}) keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memiliki probabilitas 0,338 > dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden laki-laki, begitu juga pada responden wanita. Pada responden laki-laki nilai probabilitas sebesar 0,196 > dari taraf signifikansi 0,05. Pada responden wanita memiliki probabilitas nilai probabilitas 0,829 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis (H_{1b}) keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memiliki probabilitas 0,028 < dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita, tidak berpengaruh signifikan. Pada responden laki-laki dengan nilai probabilitas sebesar 0,694 > dari taraf signifikansi 0,05. Pada responden wanita memiliki probabilitas 0,069 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis (H_{1c}) keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memiliki probabilitas 0,809 > dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita, tidak berpengaruh signifikan. Pada responden laki-laki dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,242 > dari taraf signifikansi 0,05. Pada responden wanita memiliki probabilitas 0,426 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis (H_{1d}) keadilan informasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memiliki probabilitas 0,805 > dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas responden laki-laki sebesar 0,664 > dari taraf signifikansi 0,05. Pada responden wanita memiliki probabilitas 0,800 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis (H_{1e}) kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan memiliki probabilitas sebesar *** (lebih kecil dari 0,001). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas responden laki-laki sebesar *** (lebih kecil dari 0,001). Pada responden wanita memiliki probabilitas sebesar 0,007 < Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%).

Pada hipotesis (H_{2a}) keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan memiliki probabilitas *** (lebih kecil dari 0,001). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas pada responden laki-laki sebesar *** (lebih kecil dari 0,001). Pada responden wanita memiliki probabilitas 0,002 < Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%).

Pada hipotesis (H_{2b}) keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan memiliki probabilitas sebesar *** (lebih kecil dari 0,001). Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas pada responden laki-laki sebesar 0,003. Pada responden wanita memiliki probabilitas sebesar 0,002 < Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 0,05 (5%).

Pada hipotesis (H_{2c}) keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan memiliki probabilitas 0,215 dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden

laki-laki, hipotesis ketujuh dalam penelitian ini berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,047. Nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05 (5%). Pada responden Wanita keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX). Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas yaitu sebesar 0,250 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis (H_{2d}) keadilan informasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan memiliki probabilitas 0,076 > dari taraf signifikansi 0,05 (5%). Pada responden laki-laki dan wanita tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas pada responden laki-laki sebesar 0,308 > dari taraf signifikansi 0,05. Pada responden wanita memiliki probabilitas 0,336 > dari taraf signifikansi 0,05.

Pada hipotesis kesepuluh (H_{3a}) *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,066 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,207. Pada responden laki-laki dan wanita dalam penelitian ini memediasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,248 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,621. Pada responden wanita dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,025 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,148.

Pada hipotesis (H_{3b}) *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,252 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,249. Pada responden laki-laki, hipotesis dalam penelitian ini memediasi, dapat

dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,065 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,438. Pada responden Wanita, hipotesis kesebelas dalam penelitian ini tidak memediasi, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,354 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,180.

Pada hipotesis keduabelas (H_{3c}) *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,025 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,080. Pada responden laki-laki, hipotesis dalam penelitian ini memediasi, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,209 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,340. Pada responden Wanita, hipotesis keduabelas dalam penelitian ini tidak memediasi, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,119 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,76.

Pada hipotesis (H_{3d}) *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak memediasi keadilan informasional terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,27 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,121. Pada responden laki-laki, hipotesis dalam penelitian ini tidak memediasi, begitu juga dengan responden Wanita. Hal ini dapat dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar -0,68 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,176. Pada responden wanita dilihat dari nilai *Standardized Direct Effect* sebesar 0,035 dan nilai *Standardized Indirect Effect* sebesar 0,060.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Keadilan Distributif (KD) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Karyawan (KK). Hal ini tidak didukung oleh hasil penelitian terdahulu (2019) (Karam dkk., 2019). Hal ini sesuai dengan fenomena yang terjadi dilapangan ternyata tidak mendukung teori yang berhubungan dengan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Fenomena tersebut terjadi karena dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor (hal), salah satunya adalah tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dari penelitian Mehrabi dkk. (2012) dan Taneja dkk. (2015), bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Keadilan Prosedural (KP) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK), hal ini didukung oleh penelitian terdahulu (Moon, 2017). Hasil ini sangat menarik dan menunjukkan bahwa kinerja karyawan ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat prosedural seperti penerapan prosedur kerja, kebebasan berekspresi dalam bekerja, kebebasan untuk merespon keputusan manajemen, konsisten dalam menerapkan prosedur kerja, Prosedur kerja sangat jelas, dapat melakukan banding atas keputusan manajemen, dan seorang pemimpin memiliki tatanan etika serta moral yang sesuai dengan prosedur rumah sakit. Swalhi dkk. (2017) menambahkan bahwa keadilan prosedural juga mencakup metode, mekanisme dan prosedur hasil yang dapat dibenarkan, serta mengacu pada keputusan yang dibuat untuk kelancaran fungsi organisasi sehari-hari.

Model *two factor* oleh Sweeney dan McFarlin (1993) yang sering digunakan sebagai acuan penelitian baru-baru ini seperti (Karam dkk., 2019) (Hadi dkk., 2020) dapat juga menjelaskan fenomena empiris ini. Sweeney menggunakan pemodelan

persamaan struktural, dan menemukan bahwa keadilan distributif terkait dengan hasil yang berada di tingkat orang (misalnya, kepuasan gaji) sedangkan keadilan prosedural terkait dengan hasil tingkat organisasi (misalnya, komitmen organisasi). Hal ini jelas bahwa adakalanya karyawan akan termotifasi berkinerja baik hanya dengan melihat seberapa organisasi memberikan distribusi pada karyawan tanpa memperdulikan prosedurnya, dan ada juga yang hanya fokus pada prosedurnya serta meyakini bahwa distribusi akan mengikuti prosedur yang diikutinya.

Keadilan Interpersonal (KIP) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK), penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Rupp & Cropanzano, 2002) (Karam dkk., 2019). Fenomena tersebut terjadi, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor (hal), salah satunya adalah tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung antara keadilan interpersonal terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interpersonal hanya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja, jika melalui variabel mediasi yakni *Leader-Member Exchange* (LMX).

Keadilan Informasional (KIN) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Walumbwa dkk., 2009) (Karam dkk., 2019). Keadilan informasional ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Fenomena tersebut terjadi, hemat peneliti dipengaruhi oleh berbagai faktor (hal), salah satunya adalah tidak adanya keterkaitan (pengaruh) secara langsung antara keadilan informasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan informasional hanya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, jika

melalui variabel mediasi yakni *Leader-Member Exchange* (LMX).

Keadilan Distributif (KD) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan. Dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Nandedkar & Brown, 2018). Beberapa penelitian dari (Karam dkk., 2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi atau yang baik dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh oleh organisasi. Sebaliknya ketidakadilan akan membuat kerenggangan dan ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan sangat terganggu. Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka akan semakin baik pula implementasi LMX dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan yang terjadi pada Rumah Sakit tipe C di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) dengan pendistribusian yang adil, hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan rumah sakit, serta karyawan mampu memenuhi target yang diberikan oleh rumah sakit sehingga pimpinan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dapat memberikan hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Hal ini didukung juga dengan penelitian Saragih dkk. (2020) pada 413 karyawan farmasi menunjukkan hasil bahwa keadilan distributif memiliki porsi terbesar dalam mempengaruhi hubungan antara karyawan dan pimpinan.

Keadilan Prosedural (KP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan, penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Rockstuhl dkk., 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki

peran penting dalam hubungan antara seorang pemimpin khususnya terkait kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik). Karam dkk. (2019) telah membuktikan bahwa LMX yang tinggi dapat dibangun ketika karyawan dan pimpinan merasa ada kesetaraan dalam pendistribusian benefit yang diperoleh oleh organisasi. Sebaliknya ketidakadilan akan membuat kerenggangan dan ketegangan kerja antar karyawan bahkan dengan pimpinan, sehingga keharmonisan kerja akan terganggu. Penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka akan semakin baik pula implementasi LMX didalam rumah sakit. Hasil penelitian ini dapat membantu karyawan, pimpinan dan rumah sakit untuk memahami dimensi keadilan khususnya pada tingkat keadilan distribusi dan keadilan prosedural yang ditetapkan rumah sakit, agar tercipta kualitas pertukaran pemimpin-karyawan.

Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak berpengaruh signifikan begitu juga Keadilan Informasional (KIN) terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX), penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S. and Woods, 2016).

Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan (KK) berpengaruh signifikan, penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Wang dkk., 2019). Pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) telah membuktikan bagaimana hubungan pimpinan dengan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang harmonis, bagaimana pimpinan memahami kebutuhan karyawan, pimpinan menyenangkan diajak bekerja sama,

pimpinan melindungi karyawan sehingga memberikan efek standar mutu kerja karyawan, target kerja tercapai, efektifitas didalam bekerja dan karyawan dapat fokus bekerja.

Leader-Member Exchange (LMX) sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Karyawan (KK), penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Karam dkk., 2019; Zeb dkk., 2019). *Leader-Member Exchange (LMX)* tidak memediasi hubungan antara Keadilan Prosedural (KP) terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini berarti hipotesis kesebelas (H_{11}) yang diajukan dalam penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian terdahulu (Suliman & Kathairi, 2013). Didukung juga oleh Masterson dkk. (2000), karyawan melihat keadilan prosedural memiliki efek untuk meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Temuan hubungan keadilan distributif dan prosedural terhadap kinerja karyawan dimediasi LMX sangat menarik, ternyata LMX mampu memediasi keadilan distributif terhadap kinerja, namun ketika tanpa adanya mediasi LMX hubungan keadilan distributif terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan. Fenomena ini mungkin membuat ATLM termotifasi ketika ada hubungan timbal balik dengan pimpinannya khususnya terkait distribusi karena mungkin pimpinan memiliki andil dalam penentuan tingkat distribusi. Sedangkan dalam hal prosedural, ATLM lebih nyaman pada proses dan sistem yang sudah ada dilaboratorium sehingga tidak terpengaruh dengan hubungan LMX yang ada didalam rumah sakit.

Leader-Member Exchange (LMX) sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Interpersonal (KIP) terhadap Kinerja Karyawan (KK), penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Zafar Iqbal dkk., 2017;

Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, 2017). Berkenaan dengan hal ini, maka peneliti menganalisis bahwa faktor yang menyebabkan keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena dimediasi dengan LMX di lingkungan ATLM. Hal ini dapat dilihat dari penyampaian informasi yang jelas dari pimpinan, pimpinan memberikan penjelasan proses pembuat keputusan dan penyampaian prosedur kerja yang baik dari pimpinan, memberikan hubungan pimpinan-karyawan yang harmonis sehingga meningkatkan kinerja ATLM.

Leader-Member Exchange (LMX) sebagai pemediasi hubungan antara Keadilan Informasional (KIN) terhadap Kinerja Karyawan (KK), penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Colquitt dkk., 2013; Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S. and Woods, 2016). Fenomena yang terjadi dilapangan ternyata mendukung teori-teori ini, khususnya teori keadilan informasional berhubungan dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Leader-Member Exchange (LMX)*. Keadilan informasional, yaitu sisi informal dari keadilan organisasional yang betul dimediasi LMX dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja lebih tinggi. Seperti yang dijelaskan Otto dan Mamatoglu (2015), berpendapat bahwa kualitas interaksi interpersonal dan informasional antara individu dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa pimpinan mereka menunjukkan perhatian dan rasa hormat dan memberikan informasi yang memadai mengenai prosedur pengambilan keputusan, karyawan akan memperlihatkan kepada pimpinan melalui peningkatan kinerja karyawan (Wang dkk., 2016).

Berkenaan dengan hal ini, maka peneliti menganalisis bahwa pada ATLM (Ahli Teknologi Laboratorium Medik) menunjukkan bahwa keadilan

informasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi LMX. Artinya semakin tinggi keadilan informasional terhadap karyawan ditempat kerja, akan semakin tinggi kinerja karyawan ketika dimediasi hubungan karyawan dan pimpinan yang harmonis. Sehingga pemimpin maupun anggota menikmati manfaat yang terkait dengan hubungan tersebut khususnya terkait penyampaian informasi yang jelas dari pimpinan, pimpinan memberikan penjelasan proses pembuat keputusan dan penyampaian prosedur kerja yang baik.

Saran

Setelah melakukan penelitian dan hasil yang didapatkan dapat diambil beberapa hal yang

menjadi saran, saran akademis yaitu dari konsep-konsep yang diteliti sangat dimungkinkan menambahkan konsep lain di luar model penelitian misalnya konsep kepemimpinan ataupun konsep lainnya yang masih relevan dengan topik penelitian sehingga menjadi lebih komprehensif dan mendalam. Saran praktisi yaitu dari sisi organisasi, penelitian yang akan datang diharapkan mengembangkan objek penelitian tidak hanya pada rumah sakit tipe C, serta dapat menambah jumlah sampel dari penelitian ini yang berjumlah 191 responden, tetapi bisa lebih luas dan lebih banyak lagi sehingga menjadi lebih sempurna dan mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

VI. REFERENSI

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9(C), 43–90. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals—Performance relationship in workgroups. *Leadership Quarterly*, 29(6), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 17(3), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.004>
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. . In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*.



- Christian, I. O. (2016). Self-Awareness Competence as Correlate of Academic Heads' Administrative Behaviour in South-South Public Universities, Nigeria. *World Journal of Educational Research*, 3(2), 293. <https://doi.org/10.22158/wjer.v3n2p293>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Greenberg, J. (1982). Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations. Dalam *Equity and Justice in Social Behavior*. ACADEMIC PRESS, INC. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-299580-4.50017-3>

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., El Qadri, Z. M., & Prajogo, W. (2020). The Influence of Organizational Justice and Positive Organizational Behavior: Systematic Review and Call for Future Research. *The Journal of Social Sciences Research*, 6(61), 67–84. <https://doi.org/10.32861/jssr.61.67.84>
- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39–56. <https://doi.org/10.1023/A:1014482124497>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the ‘Face’ of Justice: A Meta-Analytic Examination of Leadership and Organizational Justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134–171. <https://doi.org/10.1111/joms.12402>
- 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>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (eds). *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, 27–55.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.5465/1556364>
- Melhem, Y. (2003). The antecedents of customer-contact employees’ empowerment. *Employee Relations*, 26(1), 72–93. <https://doi.org/10.1108/01425450410506913>
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the Organizational Level: Examining the Effect of Organizational Justice Climate on Collective Turnover Rates and Organizational Performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118–143. <https://doi.org/10.1177/0091026017702610>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1080/00128775.2005.11041098>



- Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2018). Transformational leadership and positive work outcomes: A framework exploring the role of LMX and distributive justice. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 21(4), 315–327. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2018-0105>
- Niv, Y., Ilani, S., Levi, Z., Hershkowitz, M., Niv, E., Fireman, Z., Odonnel, S., Omorain, C., Eliakim, R., Scapa, E., Kalantzis, N., Kalantzis, C., Apostolopoulos, P., & Gal, E. (2012). Validation of the Capsule Endoscopy Crohns Disease Activity Index (CECDAI or Niv score): A multicenter prospective study. *Endoscopy*, 44(1), 21–26. <https://doi.org/10.1055/s-0031-1291385>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rothman, S., & Coetzer, E. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68–74.
- Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. M. (2019). Gender differences in the relationship between justice perceptions and job insecurity in hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 91(October), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102412>
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2001). *Performance concepts and performance theory* (P. management of individual Performance, Ed.). Wiley.
- Stainback, K., & Kwon, S. (2012). Female leaders, organizational power, and sex segregation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 217–235. <https://doi.org/10.1177/0002716211421868>
- Suliman, A., & Kathairi, M. Al. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98–115. <https://doi.org/10.1108/01425451311279438>
- Sutherland, R., De Bruin, G. P., & Crous, F. (2007). The relation between conscientiousness, empowerment and performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 62. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.120>
- Swalhi, A., Zgoulli, S. and Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 1–33.



- Tjahjono, H. K. (2008). Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi*, 35(1), 21–40.
- Tjahjono, H. K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87–103. <https://doi.org/10.6186/IJIMS.2011.22.1.6>
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336–360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.557>
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440. <https://doi.org/10.1177/001872679304601204>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The academy of management journal*, 40(1), 82–111.
- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S. and Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 1–30.
- Zafar Iqbal, M., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International*



Journal of Economics & Management Sciences, 06(03). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000431>

Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. Bin, & 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>