

SKY EAST: Education of Aviation Science and Technology

ISSN 3025-2709 (Online) & ISSN - (Print)

DOI: [10.61510/skyeast.v2i1.28](https://doi.org/10.61510/skyeast.v2i1.28)

Received: 16/06/2023, Revised: 23/06/2023, Publish: 30/06/2023

This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license

Kepemimpinan Paternalistik dalam Pemanduan Lalu Lintas Udara: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis (SLR)

Christian Adrian Juniarta¹, Rany Adiliawijaya Putriekapuja²

¹Politeknik Penerbangan Indonesia, Tangerang, Indonesia, email: 16072010008@ppicurug.ac.id

²Politeknik Penerbangan Indonesia, Tangerang, Indonesia, email: rany.adiliawijaya@ppicurug.ac.id

Corresponding Author: 16072010008@ppicurug.ac.id

Abstract: *This study evaluates the impact of paternalistic leadership on the performance and wellbeing of air traffic controllers using a systematic literature review method. The relevant literature was analyzed. The results show that paternalistic leadership is able to create a supportive and harmonious work environment, reduce stress, and increase the engagement and performance of air traffic controllers. The findings underscore the importance of a leadership approach that combines authoritarianism with personal attention in improving operational safety and efficiency in the ATC sector. Recommendations for future research include a more in-depth study of the impact of this leadership in various cultural and organizational contexts.*

Keyword: *paternalistic leadership, air traffic controllers, aviation, systematic literature review*

Abstrak: Penelitian ini mengevaluasi dampak kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara (ATC) menggunakan metode systematic literature review. Analisis dilakukan terhadap berbagai literatur yang relevan. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis, mengurangi stres, dan meningkatkan keterlibatan serta kinerja pemandu lalu lintas udara. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan kepemimpinan yang menggabungkan otoritarianisme dengan perhatian personal dalam meningkatkan keselamatan dan efisiensi operasional di sektor pemanduan lalu lintas udara. Rekomendasi untuk penelitian lanjutan mencakup studi lebih mendalam tentang dampak kepemimpinan ini dalam berbagai konteks budaya dan organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan paternalistik, pemandu lalu lintas udara, penerbangan, tinjauan literatur sistematis

PENDAHULUAN

Pemanduan lalu lintas udara (*Air Traffic Control* atau ATC) merupakan salah satu komponen paling kritis dalam sistem transportasi udara modern. Para pemandu lalu lintas udara bertanggung jawab untuk mengawasi pergerakan pesawat di udara dan di darat, memastikan keselamatan, efisiensi, dan kelancaran operasi penerbangan. Tugas ini memerlukan keahlian tinggi, konsentrasi penuh, dan kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat dan

akurat dalam situasi yang sering kali penuh tekanan dan kompleks (Cushing, 1997; Edwards et al., 2017).

Lingkungan kerja ATC dikenal dengan tingkat stres yang sangat tinggi, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan mental pemandunya. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap stres ini termasuk beban kerja yang tinggi, tanggung jawab besar terhadap keselamatan penerbangan, dan keharusan untuk selalu waspada terhadap potensi konflik dan situasi darurat (Hopkin, 2017; Isaac & Ruitenberg, 2016). Oleh karena itu, penting untuk memiliki kepemimpinan yang efektif yang tidak hanya mampu mengelola kinerja tim, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis para anggotanya.

Kepemimpinan paternalistik merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat menjadi solusi potensial dalam konteks ATC. Kepemimpinan paternalistik menggabungkan unsur otoritarianisme dengan perhatian personal dan bimbingan moral, mirip dengan cara seorang ayah memperlakukan anak-anaknya. Terdapat tiga dimensi utama dalam kepemimpinan paternalistik: otoritarianisme, bimbingan moral, dan perhatian (Farh & Cheng, 2000). Gaya kepemimpinan ini sering diterapkan dalam budaya yang memiliki nilai kolektivisme tinggi, seperti di banyak negara Asia, dan terbukti efektif dalam meningkatkan loyalitas karyawan, kepuasan kerja, serta kinerja tim (Aycan, 2006; Chan, 2013; Cheng et al., 2004; Ibrahim & Aida, 2012; Malik & Santoso, 2022).

Penelitian mengenai kepemimpinan paternalistik telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, meningkatkan hubungan interpersonal, dan mengurangi tingkat stres karyawan (Pellegrini & Scandura, 2008; Wu et al., 2012). Di sisi lain, ada juga kritik terhadap gaya kepemimpinan ini, terutama dalam konteks budaya Barat, di mana pendekatan yang terlalu protektif dan otoritarian dapat dianggap kurang sesuai dengan nilai-nilai individualisme dan otonomi (Erben & Güneşer, 2008; Jackson, 2001).

Dalam konteks pemanduan lalu lintas udara, kepemimpinan paternalistik dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan bawahannya dapat membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan (Cheng et al., 2014; Irbiantoro, 1996). Meskipun demikian, studi empiris mengenai penerapan kepemimpinan paternalistik dalam ATC masih terbatas dan perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan melakukan systematic literature review mengenai kepemimpinan paternalistik dalam konteks pemanduan lalu lintas udara. Metode systematic literature review memungkinkan untuk mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi semua penelitian yang relevan terhadap topik tertentu, dengan cara yang transparan dan sistematis (Tranfield et al., 2003). Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang dampak kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara, serta memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam industri ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review (SLR) untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis penelitian yang relevan mengenai kepemimpinan paternalistik dalam konteks pemanduan lalu lintas udara (ATC). Metode SLR dipilih karena kemampuannya untuk menyediakan tinjauan komprehensif terhadap literatur yang ada dengan cara yang transparan, terstruktur, dan reproduktif. Langkah-langkah metodologi SLR yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: perumusan pertanyaan penelitian, pengumpulan literatur, pemilihan studi yang relevan, ekstraksi data, dan sintesis temuan (Mohamed Shaffril et al., 2021; Thomé et al., 2016; Xiao & Watson, 2019).

1. Perumusan Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam SLR ini adalah:

- Bagaimana penerapan kepemimpinan paternalistik dalam konteks pemanduan lalu lintas udara?
- Apa dampak kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara?
- Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan paternalistik dalam ATC?

2. Pengumpulan Literatur

Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui pencarian basis data akademik yang mencakup jurnal-jurnal terkemuka dalam bidang manajemen, psikologi, dan aviasi. Basis data yang digunakan antara lain Scopus, Web of Science, Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, ProQuest, IEEE Xplore. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "paternalistic leadership", "paternalistic leadership in air traffic control", "paternalistic leadership in aviation", "influence of paternalistic leadership", "performance", dan "wellbeing". Selain itu, referensi dari artikel yang relevan juga ditelusuri untuk memastikan cakupan literatur yang komprehensif.

3. Pemilihan Studi yang Relevan

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk memastikan bahwa studi yang dipilih relevan dengan pertanyaan penelitian. Kriteria inklusi meliputi:

- Studi yang membahas kepemimpinan paternalistik dalam konteks organisasi.
- Penelitian yang terkait dengan pemanduan lalu lintas udara atau industri aviasi.
- Artikel yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed.
- Studi yang tersedia dalam bahasa Inggris atau Indonesia.

Kriteria eksklusi meliputi:

- Artikel yang tidak relevan dengan topik kepemimpinan paternalistik, ATC, dan industri aviasi.
- Studi yang tidak dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed (misalnya, laporan, tesis, atau disertasi).
- Artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap.

Setelah mengidentifikasi studi yang potensial, tahap penyaringan dilakukan dengan membaca abstrak dan kesimpulan untuk memastikan relevansi dengan pertanyaan penelitian. Artikel yang memenuhi kriteria inklusi kemudian dianalisis secara penuh.

4. Ekstraksi Data

Data dari studi yang terpilih diekstraksi secara sistematis menggunakan formulir ekstraksi data yang mencakup informasi berikut:

- Informasi bibliografi (penulis, tahun publikasi, jurnal).
- Tujuan penelitian.
- Metodologi yang digunakan dalam penelitian.
- Temuan utama terkait kepemimpinan paternalistik dan dampaknya.
- Keterbatasan studi yang diidentifikasi oleh penulis.

5. Sintesis Temuan

Sintesis temuan dilakukan dengan metode tematik, di mana temuan-temuan dari studi yang berbeda dikelompokkan berdasarkan tema-tema yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Proses ini melibatkan:

- Identifikasi tema-tema utama yang muncul dari data.
- Pengelompokan temuan-temuan yang serupa dalam tema yang sama.

- Analisis hubungan antara tema-tema yang diidentifikasi.

Hasil sintesis temuan ini kemudian disajikan dalam bentuk naratif yang terstruktur untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan dan dampak kepemimpinan paternalistik dalam ATC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah melakukan analisis terhadap beberapa studi yang relevan mengenai kepemimpinan paternalistik dalam konteks pemanduan lalu lintas udara (ATC), hasil penelitian ini mengungkap beberapa temuan kunci terkait penerapan, dampak, dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan paternalistik.

1. Penerapan Kepemimpinan Paternalistik dalam ATC

Penerapan kepemimpinan paternalistik dalam ATC menunjukkan hasil yang positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis. Studi oleh (Öge et al., 2018) menyoroti bahwa kepemimpinan paternalistik dapat mengurangi rasa kesepian di tempat kerja, konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan pemandu lalu lintas udara di Turki. Pemimpin paternalistik di ATC menggabungkan sifat otoriter dengan perhatian yang penuh kasih, memberikan dukungan yang diperlukan oleh pemandu dalam mengatasi stres dan tanggung jawab yang tinggi.

Studi (S.-C. Chen, 2017) menemukan bahwa kepemimpinan paternalistik juga mendorong komunikasi keselamatan ke atas di antara kru kabin, yang esensial dalam memastikan keselamatan penerbangan. Pemimpin paternalistik memberikan motivasi kepada anggota tim untuk menyuarakan kekhawatiran dan saran terkait keselamatan, sehingga meningkatkan responsivitas dan kesiapsiagaan dalam menghadapi situasi kritis.

2. Dampak Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Personel ATC

Kepemimpinan paternalistik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara. Studi (C.-F. Chen & Chen, 2014a) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan benevolent dapat meningkatkan perilaku keselamatan kru kabin dengan memberikan dukungan moral dan meningkatkan evaluasi diri internal karyawan. Studi ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada aspek teknis tetapi juga pada kesejahteraan emosional dan psikologis anggota tim.

Studi (C.-F. Chen & Chen, 2014b) juga menemukan bahwa kepemimpinan moral, ketika dikombinasikan dengan sistem manajemen keselamatan yang efektif, dapat meningkatkan perilaku keselamatan pilot melalui mediasi motivasi keselamatan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang holistik, yang mencakup aspek moral dan dukungan sistem, dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih aman.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Paternalistik

Efektivitas kepemimpinan paternalistik dalam ATC dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik pribadi, budaya organisasi, dan persepsi karyawan. Studi (Shahzad et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan paternalistik dan karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi alienasi dan budaya organisasi di industri penerbangan Pakistan melalui mediasi kohesivitas. Ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan karakteristik individu sangat penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan paternalistik.

Studi (Thakir Abed, 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik berperan penting dalam meningkatkan familiaritas organisasi di antara karyawan Iraqi Airways, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja tim. Faktor kepercayaan dan keterbukaan komunikasi juga sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kepemimpinan paternalistik.

Studi (Tharikh & Hamzah, 2020) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan paternalistik dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan di kalangan pemandu lalu lintas udara di Malaysia. Studi ini menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan oleh pemimpin paternalistik dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan emosional personel, yang sangat penting dalam menjaga kinerja tinggi dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil yang diperoleh, kepemimpinan paternalistik terbukti memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara. Gaya kepemimpinan ini, dengan kombinasi otoritarianisme yang memberikan struktur dan disiplin, serta perhatian personal yang memberikan dukungan emosional, sangat cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti ATC.

Kepemimpinan paternalistik di ATC terbukti membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini dapat memberikan arahan yang jelas serta memperhatikan kebutuhan personal pemandu, yang sangat penting dalam menjaga keseimbangan antara tugas yang berat dan kesejahteraan mental pemandu.

Temuan-temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik dapat secara signifikan mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan serta kinerja pemandu lalu lintas udara. Hal ini penting mengingat tingginya tingkat stres yang sering dialami pemandu ATC, yang dapat berdampak negatif pada keselamatan dan efisiensi operasional. Dengan adanya perhatian dari pemimpin, pemandu dapat merasa lebih dihargai dan didukung, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

Efektivitas kepemimpinan paternalistik sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan persepsi karyawan terhadap keadilan dan dukungan dari pemimpin. Pemimpin yang konsisten dalam penerapan otoritarianisme dan perhatian, serta memperhatikan nilai-nilai budaya yang ada, cenderung lebih berhasil dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi industri ATC. Manajer dan pemimpin dalam ATC perlu mempertimbangkan penerapan elemen-elemen kepemimpinan paternalistik untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pemandu. Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keseimbangan antara otoritarianisme dan perhatian personal dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan suportif.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, kepemimpinan paternalistik memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pemandu lalu lintas udara. Gaya kepemimpinan ini, dengan kombinasi antara otoritarianisme yang memberikan struktur dan disiplin serta perhatian personal yang memberikan dukungan emosional, sangat cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti ATC. Dengan memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip kepemimpinan paternalistik, industri ATC dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, produktif, dan mendukung bagi para pemandunya.

Untuk penelitian di masa depan, disarankan untuk melakukan studi empiris yang lebih mendalam dan luas mengenai dampak kepemimpinan paternalistik dalam berbagai konteks budaya dan organisasi ATC di berbagai negara. Selain itu, penelitian juga dapat mengeksplorasi interaksi antara kepemimpinan paternalistik dengan variabel lain seperti teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika tim untuk memberikan wawasan yang lebih

komprehensif mengenai penerapan dan efektivitas gaya kepemimpinan ini dalam lingkungan ATC.

REFERENSI

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*. (pp. 445–466). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Chan, S. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67, 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2014a). Investigating the Effects of Safety Management System Practice, Benevolent Leadership and Core Self-evaluations on Cabin Crew Safety Behavior. *Asian Transport Studies*, 3(2), 187–204. <https://doi.org/10.11175/eastsats.3.187>
- Chen, C.-F., & Chen, S.-C. (2014b). Measuring the effects of Safety Management System practices, morality leadership and self-efficacy on pilots' safety behaviors: Safety motivation as a mediator. *Safety Science*, 62, 376–385. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.09.013>
- Chen, S.-C. (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward safety communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 62, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.007>
- Cheng, B.-S., Boer, D., Chou, L.-F., Huang, M.-P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J.-M., Lin, T.-T., Chou, W.-J., & Tsai, C.-Y. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0022022113490070>
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., & Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89–117.
- Cushing, S. (1997). *Fatal Words: Communication Clashes and Aircraft Crashes*. University of Chicago Press.
- Edwards, T., Gabets, C., Mercer, J., & Bienert, N. (2017). Task Demand Variation in Air Traffic Control: Implications for Workload, Fatigue, and Performance. In N. A. Stanton, S. Landry, G. Di Bucchianico, & A. Vallicelli (Eds.), *Advances in Human Aspects of Transportation* (pp. 91–102). Springer International Publishing.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations* (pp. 84–127). https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Hopkin, V. D. (2017). *Human Factors In Air Traffic Control* (First edition). CRC Press.
- Ibrahim, R. Z. A. R., & Aida, R. Z. (2012). *Psychosocial work environment, organisational justice and work family conflict as predictors of Malaysian worker wellbeing*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:140788105>
- Irbiantoro, D. (1996). *ANALISA HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PUSAT PERAWATAN PESAWAT PT. MERPATI NUSANTARA*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149322866>
- Isaac, A. R., & Ruitenberg, B. (2016). *Air Traffic Control: Human Performance Factors*. Routledge, Taylor and Francis Group.

- Jackson, T. (2001). Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study. *Human Relations - HUM RELAT*, 54, 1267–1302. <https://doi.org/10.1177/00187267015410002>
- Malik, A. J., & Santoso, C. B. (2022). The Influence of Paternalistic Leadership On Individual Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.72665>
- Mohamed Shaffril, H. A., Samsuddin, S. F., & Abu Samah, A. (2021). The ABC of systematic literature review: The basic methodological guidance for beginners. *Quality & Quantity*, 55(4), 1319–1346. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01059-6>
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25–35.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). “Paternalistic leadership: A review and agenda for future research”: Erratum. *Journal of Management*, 34(4), 844–844. <https://doi.org/10.1177/0149206308321542>
- Shahzad, F., Shahzad, M. F., Dilanchiev, A., & Irfan, M. (2022). Modeling the influence of paternalistic leadership and personality characteristics on alienation and organizational culture in the aviation industry of Pakistan: The mediating role of cohesiveness. *Sustainability*, 14(22), 15473.
- Thakir Abed, M. (2023). The computation intelligent system of role of parental leadership in organizational familiarity in Iraqi Airways employees. *SI:5 NANO 2021*, 80, 2293–2301. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.318>
- Tharikh, S. M., & Hamzah, S. R. (2020). The Importance of Paternalistic Leadership Style and the Employee Wellbeing Among Air Traffic Controllers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), Pages 925-935. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i5/7324>
- Thomé, A. M. T., Scavarda, L. F., & Scavarda, A. J. (2016). Conducting systematic literature review in operations management. *Production Planning & Control*, 27(5), 408–420. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1129464>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>