



## **KEPUASAN KERJA KARYAWAN: PERSPEKTIF *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE***

Ali Jufri<sup>1</sup>

Puspa Dewi Yulianty<sup>2\*</sup>

Sari Laelatul Qodriah<sup>3</sup>

Imam Hadiwibowo<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : jufri.ali2014@gmail.com

<sup>2\*</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : puspadewi@umc.ac.id

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : sari.lq@umc.ac.id

<sup>4</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

Email : imam.hadiwibowo@umc.ac.id

**Diterima:** 20 Juli 2023

**Direview:** 14 Agustus 2023

**Dipublikasikan:** 20 Agustus 2023

### ***Abstract***

*The role of justice plays an important function in shaping the behavior and perceptions of employees about the organization. Being interested in observing organizational justice is a key model and can act as a basic source of results for employees and organizations developing ideal relationships and building shared job satisfaction between employees and employers in PD. Sumber Utama Ciperna. This research is a type of casual research with a quantitative approach and uses a questionnaire instrument by taking a sample of 66 employees which means it is a saturated sample. This research shows that leader member exchange has a positive and significant effect on employee job satisfaction because there is a relationship between superiors and subordinates that is quite harmonious, communication is established between superiors and good subordinates, there is also a relationship of mutual trust given by superiors to their subordinates and the involvement of superiors in defending their employees in front of other superiors. Organizational justice partially has a significant influence on employee job satisfaction. Leader member exchange and Organizational justice simultaneously have a significant influence on employee job satisfaction.*

**Keywords:** LMX, Organizational Justice, Employee Job Satisfaction.

### **Abstrak**

Peran keadilan memainkan fungsi penting dalam membentuk perilaku dan persepsi karyawan tentang organisasi. Menjadi sebuah ketertarikan untuk mengamati keadilan organisasi adalah model kunci dan dapat bertindak sebagai sumber dasar hasil bagi karyawan dan organisasi berkembang menjadi hubungan yang ideal dan membangun kepuasan kerja bersama antara karyawan dan perusahaan di PD. Sumber Utama Ciperna. Penelitian ini adalah jenis penelitian kasual dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan instrumen kuisisioner dengan mengambil sampel 66 karyawan yang berarti merupakan sampel jenuh. Penelitian ini menunjukkan bahwa leader member exchange memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan karena ada hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin cukup harmonis, komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan baik, terdapat juga hubungan saling percaya yang diberikan atasan terhadap bawahannya dan keterlibatan atasan dalam membela karyawannya dihadapan atasan lain. Organizational justice secara parsial ada pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Leader member exchange dan Organizational justice secara simultan ada pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata kunci:** LMX, Organizational Justice, Kepuasan Kerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

Era globalisasi memberikan peluang sekaligus tantangan bagi semua organisasi. Agar mampu bertahan di era globalisasi, dalam organisasi perlu meningkatkan manajemen sumber daya manusia guna mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh organisasi, sebab sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap maju mundurnya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Menurut (Nazir et al., 2020) Sumber daya manusia (SDM) sebagai penentu efektivitas dan efisiensi. Jadi untuk mencapai itu semua diperlukan sumber daya manusia yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Dalam suatu organisasi keberadaan pemimpin sangat diperlukan. Kepemimpinan yang ideal adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja di buat bersama dalam kelompok Morrow (2015:57). Salah satunya adalah tentang hubungan atasan dan bawahan atau biasa yang disebut dengan *Leader Member Exchange* (LMX).

Karyawan memiliki kepercayaan bahwa Pemimpin mereka harus menunjukkan tingkat keadilan organisasi yang tinggi sehingga memberikan tingkat komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi dan memiliki niat berpindah yang lebih sedikit bagi karyawan. Keadilan merujuk pada tindakan atau perilaku yang dianggap benar dari sudut pandang etika, agama, konsep keadilan, pemerataan dan hukum bagi karyawan dan organisasi. Keadilan berurusan dengan cara-cara di mana karyawan memandang iklim organisasi yang mereka rasakan adil dan tindakan yang dilakukan bertanggung jawab untuk mempengaruhi aktivitas terkait kepuasan di tempat kerja. Keadilan di tempat kerja berwujud dalam perhatian kesejahteraan karyawan (Abbas et al., 2021).

Teori LMX berasumsi bahwa karena kendala sumber daya, para pemimpin mengembangkan interaksi yang berbeda dengan masing-masing anggota kelompok kerja mereka. Dengan demikian, pemimpin akan mengembangkan hubungan sosial yang erat dengan beberapa rekan kerja, yang akan membentuk "*In-Group*", namun sebaliknya jika pemimpin menghasilkan hubungan sosial yang terjadi longgar, maka akan menjadi bagian dari apa yang disebut "*Out-Group*". Kondisi ini berperan penting dalam menentukan perilaku setiap individu. Jadi semakin tinggi level LMX, semakin tinggi pula tingkat pertukaran usaha, sumber daya dan dukungan antara pimpinan dan karyawan. Dalam kelompok, anggota mendapat manfaat dari kebebasan dan informasi yang lebih besar, penugasan pekerjaan yang lebih baik, kepercayaan, rasa hormat, dukungan dan penghargaan, dibandingkan dengan karyawan di "*out-group*". Oleh karena itu, menjadi anggota *in-group* atau anggota *out-group* mempengaruhi cara kepuasan kerja individu dan berperilaku di tempat kerja (Sarti, 2019). Fenomena teori tersebut masih menjadi perdebatan para ahli dalam merumuskan tingkat keadilan yang ideal yang mampu meningkatkan hubungan dan kepuasan kerja.

Penelitian (Robbins, 2016), menghasilkan hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Adapun kepuasan kerja karyawan juga dapat didorong oleh tingginya *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian tentang *organizational justice* yang dilakukan oleh (Annisa, 2019), menunjukkan bahwa ketika tingginya *organizational justice* (gaji, promosi, dan tunjangan), maka akan tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tempat karyawan bekerja.

Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi yang sangat di inginkan oleh karyawan. Penelitian tentang *organizational justice* yang dilakukan oleh (Annisa, 2019), menunjukkan bahwa ketika tingginya *organizational justice* (gaji, promosi, dan tunjangan), maka akan tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tempat karyawan bekerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Mailani et al., 2018) terhadap 229 karyawan di Yordania yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi bergantung pada *organizational justice*. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung dapat merasakan keadilan yang lebih baik di organisasi. PD. Sumber Utama Ciperna yang berlokasi di JL. Jendral Sudirman no. 16 KM. 06 Ciperna-Cirebon. Perusahaan ini adalah salah satu perusahaan kayu Kalimantan terbesar di daerah Cirebon yang beroperasi sejak tahun 1993, yang mana memiliki jumlah karyawan 66 orang (karyawan tetap dan tidak tetap) dari berbagai macam divisinya. Salah satu kelebihan perusahaan ini yaitu memiliki tenaga kerja yang sudah berpengalaman di divisinya masing-masing sehingga memungkinkan hasil kerja yang maksimal. Kepuasan kerja karyawan merupakan bagian penting bagi karyawan, jika karyawan memperoleh kepuasan kerja tinggi, karyawan akan bekerja dengan maksimal, untuk menentukan kepuasan kerja karyawan perlu adanya hubungan yang

baik antara atasan dengan bawahan. Selain hubungan antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan harus memperhatikan keadilan organisasi. Dengan hubungan yang baik dan keadilan organisasi yang adil bagi karyawan akan berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Fenomena LMX ini terjadi pada karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, terdapat hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringkali terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan tersebut. Terkadang atasan sering membantu jika pekerja mengalami kendala atau kesulitan serta sesama pekerja lain sering memberi masukan saat bekerja. Selain LMX hal yang menarik untuk diteliti yaitu *organizational justice*, yang mana *organizational justice* merupakan bagian penting bagi karyawan yang perlu diperhatikan dalam perusahaan. Menurut hasil wawancara, karyawan merasa karyawan merasa puas dengan adanya hubungan kedekatan antara atasan dan bawahan akan tetapi karyawan merasa kurang dapat keadilan dalam perusahaan. Berdasarkan data *organizational justice* karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Terdapat keadilan terhadap karyawan tetap yang sudah terpenuhi 100%. Sedangkan, dilihat dari data *organizational justice* pada buruh harian lepas masih ada yang belum terpenuhi seperti tidak adanya tunjangan BPJS kesehatan. Hal tersebut terjadi karena karyawan yang bekerja buruh harian lepas tidak ada keterikatan perjanjian kerja yang mana besar kemungkinan bisa terjadi kapan saja karyawan tersebut keluar dari perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan merasa dirugikan karena perusahaan harus siap kapan saja untuk mencari tenaga kerja baru. Akan tetapi perusahaan memberikan kepada seluruh karyawan asuransi kecelakaan kerja yang mana jika terjadi sesuatu dalam bekerja karyawan ditanggung oleh asuransi tersebut. Maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari LMX dan *Organizational Justice* terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PD. Sumber Utama Ciperna.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Leader Member Exchange*

(Morrow et al., 2005) LMX merupakan hubungan antara supervisor dan karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Perlakuan yang baik mampu menciptakan perasaan sukarela karyawan untuk rela berkorban terhadap perusahaan. Selain itu, perlakuan khusus yang positif mampu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaannya. (Bakr Shaalan et al., 2018) mendefinisikan LMX yaitu hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan namun tidak hanya memperhatikan perilaku saja tetapi kualitas yang terbentuk didalam hubungan tersebut. Lebih lanjut menurut (Supriyanto et al., 2021) mengartikan teori LMX merupakan konsep yang mendukung terciptanya para pemimpin didalam kelompok dan diluar kelompok. Dalam *in-grup*, pemimpin lebih mempercayai bawahannya, pemimpin memberikan perhatian lebih pada bawahannya, dan memberikan hak-hak khusus pada bawahannya. Sedangkan dalam *out-grup*, bawahan memperoleh waktu yang terbatas dari pemimpinnya dan korelasi antara pemimpin dengan bawahan berdasar pada korelasi formal yang bisa dilihat dari tutur kata ketika melakukan komunikasi. Dapat disimpulkan dari beberapa peneliti diatas bahwa LMX merupakan hubungan antara pemimpin dengan bawahan, Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

### *Organizational Justice*

Menurut (Sarti, 2019) *Organizational Justice* adalah persepsi pegawai mengenai perilaku etika dan moral dari para manajer organisasi dalam mengambil keputusan. Sedangkan menurut (Abbas et al., 2021), *Organizational Justice* dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar. Serupa dengan pendapat yang dikatakan oleh (Hadi et al., 2020) bahwa salah satu nilai yang dianggap penting dalam suatu organisasi adalah *Organizational Justice* yang menekankan bagaimana *reward*, insentif, pekerjaan dan juga sanksi dalam suatu lembaga organisasi dialokasikan secara adil dan proposional berdasarkan karakteristik sosial demografis yang ada. Dapat disimpulkan dari beberapa peneliti diatas, bahwa *organizational justice* adalah penerimaan seseorang bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan yang sudah mereka lakukan.

## **Kepuasan Kerja**

Menurut (Luthans et al., 2007) kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah tingkat afeksi (kasih sayang) pekerja dengan pekerjaan di mana situasi berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sedangkan menurut (Imananda & Hendriani, 2020), kepuasan kerja merupakan pendorong hasil karyawan maupun organisasi karena kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Lebih lanjut, menurut (Nopita et al., 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, maka karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasinya akan meningkat pada saat karyawan puas akan pekerjaan yang dilakukannya. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan cara karyawan merasakan pekerjaannya dengan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menurut (Wijanto & Sutanto, 2013) LMX pada kepuasan kerja ini dibuktikan dimana hasil penelitiannya pada departemen penjualan pada PT. X. Adanya peningkatan kualitas hubungan antara atasan menyebabkan kepuasan kerja akan meningkat. (Pramastuti & Widodo, 2016) menyatakan jika LMX pada kepuasan kerja, merupakan hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan akan menghasilkan karyawan itu puas dengan kerjanya. Penelitian oleh (Liao et al., 2017) menunjukkan bahwa LMX belum mampu berpengaruh kepada kepuasan kerja hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh (Eşitti & Kasap, 2020), leader member exchange pada kepuasan kerja jika dimediasi oleh dynamic capabilities. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang berarti terhadap kapabilitas dinamis.

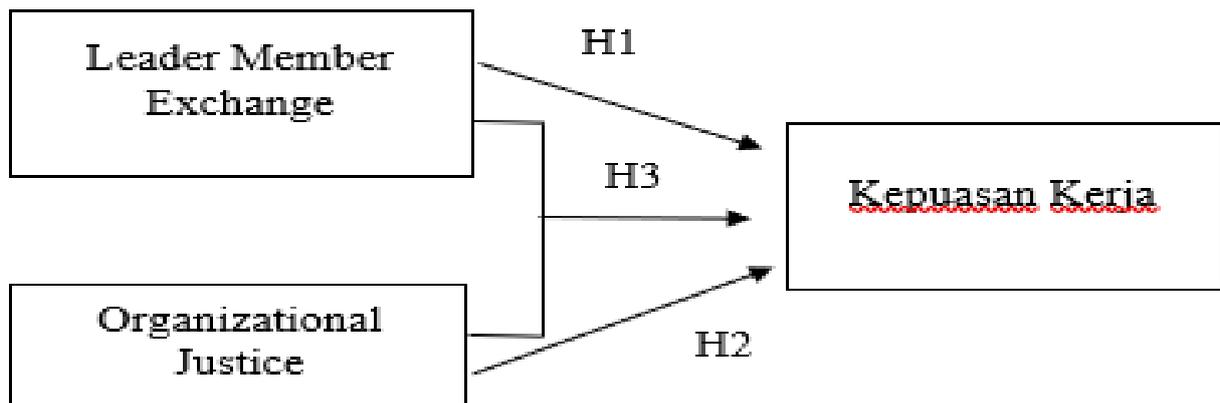
H1 : Diduga Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PD. Sumber Utama Ciperna.

Menurut (Putra, 2014) menunjukkan hasil penelitian bahwa keadilan organisasional pada kepuasan kerja karyawan di BPR kabupaten Tabanan, pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar rasa keadilan yang dirasakan karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Hal yang sama juga (Sutrisna & Rahyuda, 2020) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga diperkuat pada penelitian (Dewi & Suwandana, 2016) yang menceritakan bahwa keadilan organisasional yang dirasakan karyawan LPD Bualu tergolong baik, bentuk keadilan karyawan tersebut adalah jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima karyawan cukup adil dan pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan. Berdasarkan hal tersebut pimpinan sebaiknya selalu bersikap adil agar terciptanya suasana kerja yang baik dan tingkat kepuasan kerja karyawannya tinggi.

H2 : Diduga Organizational Justice berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PD. Sumber Utama Ciperna.

Menurut (Pillai, 2013), bahwa jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya komitmen karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan lain-lain). Menurut (Cropanzano et al., 2017) *organizational justice* dapat mencakup masalah yang berkaitan dengan persepsi gaji yang adil, kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi kenaikan jenjang karir dan prosedur seleksi yang benar. Hal ini juga diperkuat pada penelitian (Annisa, 2019) yang menunjukkan hasil bahwa LMX berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perfetti Van Melle Medan. Dimana kedekatan antara atasan dengan bawahan dapat terjadi karena adanya komunikasi secara langsung dan perusahaan memberikan hak karyawannya secara merata dan adil sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

H3 : Diduga Leader Member Exchange dan Organizational Justice berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PD. Sumber Utama Ciperna



Gambar 1. Kerangka Berfikir  
Sumber: Data diolah

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang mana menggunakan data primer dalam melakukan pengambilan data melalui metode wawancara, kuisioner dan observasi. Dalam penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 66 karyawan pada PD. Sumber Utama Ciperna yang terdiri dari karyawan tetap dan tidak tetap. Menurut (Arikunto, 2012), sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan sifat yang dimiliki oleh populasi. Dalam pengambilan sampel diperlukan metode yang tepat untuk mendapatkan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan populasi secara optimal. Menurut (Sugiyono, 2010) sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sering dilakukan bila populasinya relatif kecil, kurang dari 50 orang.

Pada teknik pengumpulan data, penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. (Indriantoro & Supomo, 2013) mengatakan bahwa sumber dan penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa perantara, berupa opini subjek individu (orang) atau kelompok organisasi terhadap suatu benda atau fisik kejadian atau kegiatan dari hasil pengujian. Menurut (Sugiyono, 2010) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Menurut (Sugiyono, 2010), skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert 1- 5 penjelasan sebagai berikut :

1. SS = Sangat Setuju skor 5
2. S = Setuju skor 4
3. CS = Cukup Setuju skor 3
4. TS = Tidak Setuju skor 2
5. STS = Sangat tidak setuju skor 1

Untuk data sekunder atau data pendukung peneliti malakuan riset perpustakaan yaitu dengan pengumpulanin informasi terkait penelitian yang dilakukan melalui dokumen, buku referensi, catatan/Jurnal, dan lain-lain sebagai landasan untuk kegiatan penelitian yang berkaitan dengan batasan masalah yang telah ditentukan.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid (sahih) tidaknya instrumen yang digunakan, yaitu dengan menganalisis perbutir itemnya. Sebuah item dinyatakan valid apabila mendapat dukungan besar terhadap skor total. Dengan kata lain sebuah item memiliki validitas yang tinggi jika skor pada item mempunyai kesejajaran (korelasi) dengan skor total.

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen sudah baik (Arikunto, 2012). Untuk mengetahui reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus alpha, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket dan skornya berupa rentangan antara 1 sampai 5 dan uji validitas menggunakan item total. Untuk menerangkan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang

skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian maka menggunakan rumus Alpha, yang rumusnya:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k - 1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = Reliabilitas Instrumen
- $n$  = Banyaknya butir soal
- $\sum \alpha_b^2$  = Jumlah varian butir
- $\sigma_1^2$  = Varian total

Analisis Regresi Linier Berganda Menurut (Ghozali, 2016) dalam analisis regresi selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel bebas, yaitu LMX ( $X_1$ ) dan *Organizational Justice* ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Menurut (Sujarweni, 2015) koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentasi perubahan variabel dependen yang disebabkan oleh variabel independent akan semakin rendah.

Pertama, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara parsial (individual) terhadap variasi variabel dependen. Kriteria pengujiannya adalah  $H_0 : b_1 = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.  $H_a : b_1 \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. variabel independen terhadap variabel dependen. Kedua, Uji simultan, Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Kriteria pengujiannya adalah  $H_0 : b_1, b_2 = 0$ , artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_a : b_1, b_2 \neq 0$ , artinya secara serentak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Karakteristik Demografi	Kategori	Jumlah	Persentase %
Jenis Kelamin	Perempuan	4	6.07
	Laki-laki	62	93.93
Umur	20-30	6	9.10
	31-40	9	13.64
	41-50	19	28.78
	51-60	21	31.82
	61-70	11	16.66
	<5	3	4.54
Masa Kerja	6-15	31	46.97
	16-25	25	37.88

Sumber: Data diolah Penulis, 2022

Karakteristik responden pada penelitian ini jumlah keseluruhan dari sampel tersebut yaitu 66 responden, terdiri dari 62 (93,93%) adalah laki-laki dan 4 (6,07%) perempuan. Karyawan berusia 20-30 tahun berjumlah 6 orang (9,10%), karyawan berusia 31-40 tahun berjumlah 9 orang (13,64%),

karyawan berusia 41-50 tahun berjumlah 19 orang (28,78%), karyawan berusia 51-60 tahun berjumlah 21 orang (31,82%) dan karyawan yang berusia 61-70 tahun berjumlah 11 orang (16,66%). Karyawan dengan tingkat masa kerja, masa kerja < 5 tahun sebanyak 3 orang (4,54%) masa kerja 6-15 tahun sebanyak 31 orang (46,97%), masa kerja 16-25 tahun sebanyak 25 orang (37,88%), dan masa kerja > 26 tahun sebanyak 7 orang (10,61%).

**Uji Validitas**

Model dikatakan valid, apabila hasil uji validitas data menunjukkan nilai hitung *pearson correlation* >  $r_{tabel}$ , dimana nilai  $r_{tabel}$  untuk 66 responden adalah 0,2423 dengan menggunakan IBM SPSS Statistic 20.

**Tabel 2.** Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
Leader Member Exchange	X1-1	0.6566	0.2423	Valid
	X1-2	0.4988		Valid
	X1-3	0.6759		Valid
	X1-4	0.4936		Valid
	X1-5	0.6093		Valid
	X1-6	0.5545		Valid
	X1-7	0.7024		Valid
	X1-8	0.5587		Valid
	X1-9	0.616		Valid
	X1-10	0.6712		Valid
Organizational Justice	X2-1	0.6045	0.2423	Valid
	X2-2	0.5015		Valid
	X2-3	0.4795		Valid
	X2-4	0.4076		Valid
	X2-5	0.6266		Valid
	X2-6	0,6530		Valid
	X2-7	0.618		Valid
	X2-8	0.6346		Valid
Kepuasan Kerja Karyawan	X2-9	0.3321	0.2423	Valid
	Y1	0.5969		Valid
	Y2	0.5879		Valid
	Y3	0.6665		Valid
	Y4	0.5174		Valid
	Y5	0.5514		Valid
	Y6	0.583		Valid
	Y7	0.5919		Valid
	Y8	0.5248		Valid
	Y9	0.6971		Valid
Y10	0.3774	Valid		

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dilihat dari tabel 1 diatas semua indikator baik LMX, *Organizational Justice* dan Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan hasil validitas  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,2423. Dengan demikian seluruh indikator dari variabel LMX, *Organizational Justice*, dan Kepuasan Kerja karyawan dinyatakan valid.

### Uji Realiabilitas

Uji reabilitas dikatakan reliabel dilihat menggunakan dua cara, yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Menurut (Ghozali, 2018) suatu alat ukur dinyatakan reliabel jika masing- masing variabel nilainya di atas 0,70. Dari hasil penelitian masing-masing variabel memiliki nilai di atas 0,70 yang menyatakan bahwa semua pertanyaan dari masing-masing variabel dinyatakan reliabel.

### Hasil Koefisien Determinasi

Ketetapan dari suatu model dapat dilihat pada tabel *Square Multiple Correlation* ( $R^2$ ) pada analisis untuk nilai dari koefisien determinasi yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.** Koefisien Detreminasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716a	0.512	0.497	2.553

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variable *leader member exchange* dan *organizational justice* terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 51,2 %. Sedangkan sisanya sebesar 48,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pembuktian hipotesis yang telah dibuat sebelumnya. Uji hipotesis terdiri dari uji t (*parsial*) dan uji F (*simultan*). Uji t (*parsial*), Untuk dasar pengambilan keputusan pada uji t adalah sebagai berikut:

Ho : Di Tolak Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $sig > 0,05$ , atau maka tidak ada pengaruh yang signifikan.

Ha : Diterima Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $sig < 0,05$ , atau maka terdapat pengaruh yang signifikan.

Pengaruh LMX ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh LMX ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dapat dilihat analisis berikut :

**Tabel 4.** Uji t (Parsial)

Model	B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	6.311	3.823		1.651	.104
	X <sub>1</sub> _TOTAL	.300	.117	.341	2.556	.013
	X <sub>2</sub> _TOTAL	.549	.173	.424	3.181	.002

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4 diketahui nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel *leader member exchange* sebesar 2.556 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar 1.699 dengan nilai  $sig 0.013 < 0,05$ . Maka secara parsial artinya variabel *leader member exchange* ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y).

Pengaruh *Organizational Justice* ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh *Organizational Justice* ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dapat dilihat analisis berdasarkan tabel diatas diketahui nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel *organizational justice* sebesar 3.181 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar 1.699 dengan nilai  $sig 0.002 < 0,05$ . Maka secara parsial artinya variabel *organizational justice* ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Y).

Uji F (Simultan) Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independent yang terdapat di dalam model secara Bersama-sama (*simultan*) terhadap variabel dependen. Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikan pengaruh LMX dan *Organizational Justice* terhadap Kepuasan Kerja secara *simultan* dan *parsial*. Untuk dasar pengambilan keputusan pada uji F adalah sebagai berikut :

Ho : Ditolak jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai  $sig > \alpha$  yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan

Ha : Diterima jika jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $sig < \alpha$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

**Tabel 5.** Hasil uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	431.744	2	215.872	33.111	.000b
Residual	410.741	63	6.520		
Total	842.485	65			

a. Dependent Variable: Y\_TOTAL

b. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>\_TOTAL, X<sub>1</sub>\_TOTAL

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pengujian hipotesis ke tiga berdasarkan output di atas, diketahui nilai sig untuk pengaruh LMX (X<sub>1</sub>) dan *Organizational Justice* (X<sub>2</sub>) secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} 33.111 > F_{tabel} 3.14$  sehingga dapat di simpulkan Ha diterima dan berpengaruh signifikan antara LMX (X<sub>1</sub>) dan *Organizational Justice* (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian, Penelitian ini menemukan bahwa LMX berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Berdasarkan uji hipotesis, LMX berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian bahwa LMX memberikan efek yang baik bagi karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin cukup harmonis, komunikasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan baik, terdapat juga hubungan saling percaya yang diberikan atasan terhadap bawahannya dan keterlibatan atasan dalam membela bawahannya dihadapan atasan lain. LMX yang terbentuk dalam perusahaan mengenai hubungan antara atasan dan bawahan tentang kontribusi atasan untuk membela bawahannya. Dimensi kontribusi merupakan persepsi tentang sesuatu berorientasi kepada tugas atau pencapaian target yang ditetapkan seorang pemimpin terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Robbins, 2016) yang menyatakan bahwa LMX yang tinggi akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sejalan dengan hasil penelitian (Zulfa, 2021), yang menyatakan bahwa penerapan LMX yang dirasakan karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia cukup baik dan maksimal hal tersebut karena lingkungan kerja yang ada di dalam antara atasan dengan bawahan memang terjalin harmonis dan terdapat hubungan saling percaya yang diberikan atasan terhadap bawahannya.

### Pengaruh Organizational Justice terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menemukan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Hal ini menjelaskan bahwa *Organizational Justice* memberikan dampak yang baik bagi Kepuasan Kerja Karyawan PD, Sumber Utama Ciperna. Pada item tertinggi *Organizational Justice* yang dimiliki karyawan PD. Sumber Utama Ciperna adalah aturan yang dihasilkan perusahaan disampaikan dengan jelas bagi seluruh karyawan. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Suwandana, 2016) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional terjadi karena yang dirasakan karyawan LPD Bualu tergolong baik, keadilan karyawan yaitu jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima karyawan cukup adil dan pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan. Berdasarkan hal tersebut pimpinan sebaiknya selalu bersikap adil agar terciptanya suasana kerja yang baik dan tingkat kepuasan kerja bawahannya tinggi. Organisasi yang dipandang sebagai tempat kerja yang terbaik biasanya memasukan unsur keadilan karena keadilan dianggap dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa variabel LMX memiliki pengaruh yang baik bagi Kepuasan Kerja Karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Hal tersebut dikarenakan terdapat hubungan harmonis antara atasan dengan bawahan serta memiliki hubungan saling percaya dan keterlibatan atasan dalam membela bawahannya dihadapan atasan lain. Dengan demikian bahwa LMX memberikan efek yang

baik bagi karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengetahui lebih jauh faktor-faktor yang berkaitan dengan hubungan antara atasan dengan bawahan karena merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Justice* memiliki pengaruh yang baik bagi Kepuasan Kerja Karyawan PD. Sumber Utama Ciperna. Organisasi yang dipandang sebagai tempat kerja yang terbaik biasanya memasukkan unsur keadilan karena keadilan dianggap dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan. Dengan bentuk keadilan yang adil diberikan oleh organisasi terhadap karyawan menjadi hal penting yang harus dilakukan untuk membawa organisasi menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuan. Hal ini terlihat dari aturan yang dihasilkan perusahaan disampaikan dengan jelas bagi seluruh karyawan, sehingga karyawan merasakan bahwa dalam organisasi tersebut diperlakukan secara adil.

## SARAN

### Saran Praktis

Perusahaan wajib memberikan perhatian dan keadilan bagi peningkatan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi serta menjadi loyal terhadap perusahaan. Penciptaan pola komunikasi intra dan interpersonal juga harus diciptakan dengan melakukan rapat rutin harian dan evaluasi mingguan, melakukan kegiatan rekreasi dan olahraga bersama serta sistem penghargaan yang memberikan nilai keadilan bagi karyawan.

### Saran Teoritis

Bagi Peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian berkelanjutan dengan memunculkan *Psychological Well-Being* dan *Creativity of Employees* (Abbas et al., 2021) sebagai variable mediasi dan moderasi yang mampu memunculkan dampak signifikan bagi peningkatan kepuasan kerja bahkan mampu mewujudkan perilaku positif/OCB (Nopita et al., 2022) dan keterikatan di tempat kerja (Sarti, 2019).

## REFERENSI

- Abbas, M. W., Rafi, N., Dost, M. K. Bin, & Al, M. (2021). Role of Organizational Justice in Facilitating LMX and its Impact on Psychological Well-Being and Creativity of Employees. *Multicultural Education*, 7(8), 14–3.
- Annisa, R. (2019). Analisis Leader Member Exchange dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Perfetti Van Melle Medan.
- Arikunto, S. (2012). Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik / Suharsimi Arikunto | OPAC Perpustakaan Nasional RI. In *Jakarta: Rineka Cipta* (pp. 412–413).
- Bakr Shaalan, L. A. A., Elsaid, A. M., & Elsaid, E. (2018). The Effect of Leader-Member Exchange “LMX” on Employee Turnover Intent: An Applied Study on the Telecommunication Sector in Egypt. *Journal of Business Administration Research*, 8(1), 1.
- Cropanzano, R. S., Massaro, S., & Becker, W. J. (2017). Deontic Justice and Organizational Neuroscience. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 733–754.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Eşitti, B., & Kasap, M. (2020). The impact of leader–member exchange on lodging employees’ dynamic capacities: The mediating role of job satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 237–244.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 4717–4730.
- Imam Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Cetakan VI). Diponegoro., Badan Penerbit Universitas.
- Imananda, A. N., & Hendriani, W. (2020). Gambaran Kepuasan Kerja Pada Guru Honorer di Indonesia : Literature Review. *Psychology Journal of Mental Health*, 2(2), 1–12.

- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk akuntansi dan Manajemen*.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 590–609.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). *I. Luthans 2007.Pdf*. 541–572.
- Mailani, L., Psikologi, F., & Prima, U. (2018). *Organizational Justice Ditinjau Dari Leader Member Exchange Di Pt . Arista Auto Lestari Medan*. 2(2), 35–40.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681–694.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354–1378.
- Nopita, N., Jufri, A., & Hadiwibowo, I. (2022). Peran Kontrak Psikologis Menuju Perilaku OCB Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 6(2), 202–214.
- Pillai, S. (2013). Total Employee Engagement: Result of Powerful Leadership Style and Employee Motivation. *IJA MH International Journal on Arts, Management and Humanities*, 2(2), 39–43.
- Pramastuti, Y. I., & Widodo, P. B. (2016). Leader Member Exchange (Lmx) Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Dua Kelinci Pati. *Empati*, 4(4), 245–249.
- Putra, M. S. (2014). *Kerja Dan Turnover Intention Karyawan Bpr Di*. 1, 2597–2614.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi, jilid 2 = Organizational behavior / Stephen P. Robbins; alih bahasa Tim Indeks*.
- 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.
- Sugiyono, P. D. (2010). *Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Reza, M. F., & ... (2021). Factor Influencing Employee Performance: The Role of Leader-Member Exchange and Job Satisfaction. *PalArch's Journal of ...*, 18(2), 215–225.
- Sutrisna, I. W. W., & Rahyuda, A. G. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit Tk Udayana Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 9.1 (2020), 1(ISSN: 2302-8556), 2489–2509.
- Wijanto, E. A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja , Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan pada PT. X. *Agora*, 1(1), 1–10.
- Zulfa, N. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 414.