

## PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU SUARA KARYAWAN MELALUI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA PADA PT CAHAYA BUMI MUSI

**Ketut Aldo<sup>1\*</sup>**

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

[Ketutaldo01@gmail.com](mailto:Ketutaldo01@gmail.com)

\*Corresponding Author

**Ignatius Soni Kurniawan<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

[soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

**Tri Ratna Purnamarini<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

[triratna.purnamarini@gmail.com](mailto:triratna.purnamarini@gmail.com)

### Abstract

**Background** – In a dynamic organizational environment, employee participation through voice behavior plays an essential role in enhancing organizational effectiveness and innovation. One of the factors believed to influence voice behavior is Perceived Organizational Justice (POJ), which encourages employees to express their ideas and opinions constructively. In addition, the quality of the relationship between leaders and members (Leader–Member Exchange / LMX) also has the potential to strengthen this influence. Therefore, it is important to understand how organizational justice perceptions affect employee voice behavior, both directly and through leader–member relationships.

**Aim** – This study aims to examine the effect of Perceived Organizational Justice (POJ) on Employee Voice Behavior (EVB) with Leader–Member Exchange (LMX) as a mediating variable among employees of PT Cahaya Bumi Musi.

**Design / methodology / approach** – This study employs a quantitative approach with a survey method. This study employed a quantitative survey design using a census approach involving all 50 employees of PT Cahaya Bumi Musi. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0.

**Findings** – The results show that POJ has a positive and significant effect on EVB, as well as a positive and significant effect on LMX. However, LMX does not have a significant effect on EVB and does not mediate the relationship between POJ and EVB.

**Conclusion** – Perceived organizational justice has a positive and significant effect on employee voice behavior and leader–member exchange at PT Cahaya Bumi Musi. However, leader–member exchange does not have a significant effect and does not mediate the relationship between organizational justice and employee voice behavior, indicating that organizational justice plays a more dominant role.

**Research implication** – The findings provide practical implications for management to develop a transparent and participative organizational justice system to encourage employees to express ideas and constructive suggestions.

**Limitations** – This study is limited to one company, namely PT Cahaya Bumi Musi, so the generalization of the results should be made with caution. Future research is recommended to include different industrial sectors and consider contextual factors such as organizational culture and leadership style.

**Keywords** : Employee Voice Behavior, Leader–Member Exchange, Organizational Behavior, Perceived Organizational Justice.

<b>Diterima</b> : 30 Oktober 2025
<b>Direview</b> : 21 November 2025
<b>Direvisi</b> : 30 Desember 2025
<b>Disetujui</b> : 18 Januari 2026



## Abstrak

**Latar Belakang** - Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, partisipasi karyawan melalui perilaku suara (*employee voice behavior*) menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas dan inovasi organisasi. Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi perilaku suara adalah persepsi keadilan organisasi (*Perceived Organizational Justice*), yang dapat mendorong karyawan untuk menyuarakan ide dan pendapatnya secara konstruktif. Selain itu, kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota (*leader-member exchange/LMX*) juga berpotensi memperkuat pengaruh tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana persepsi keadilan organisasi memengaruhi perilaku suara karyawan, baik secara langsung maupun melalui hubungan pemimpin-anggota.

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Justice* (POJ) terhadap *employee voice behavior* (EVB) serta pengaruhnya terhadap *leader-member exchange* (LMX) pada karyawan PT Cahaya Bumi Musi.

**Desain / metodologi / pendekatan** - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik sensus terhadap seluruh 50 karyawan PT Cahaya Bumi Musi. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0.

**Temuan** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa POJ berpengaruh positif dan signifikan terhadap EVB, serta berpengaruh positif signifikan terhadap LMX. Namun, LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap EVB dan tidak memediasi hubungan antara POJ dan EVB.

**Kesimpulan** - Persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku suara karyawan serta pertukaran pemimpin-anggota di PT Cahaya Bumi Musi. Namun, pertukaran pemimpin-anggota tidak berpengaruh signifikan dan tidak memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku suara karyawan, sehingga keadilan organisasi menjadi faktor yang lebih dominan.

**Implikasi penelitian** - Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen untuk membangun sistem keadilan organisasi yang transparan dan partisipatif, guna menumbuhkan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide dan saran konstruktif.

**Batasan penelitian** - Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan, yaitu PT Cahaya Bumi Musi, oleh karena itu proses generalisasi temuan penelitian ini perlu dilakukan secara cermat. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melibatkan berbagai sektor industri dan mempertimbangkan faktor kontekstual lain seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

**Kata kunci:** Perilaku Organisasi, Perilaku Suara Karyawan, Persepsi Keadilan Organisasi, Pertukaran Pemimpin Anggota.

## PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang semakin intens saat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap dinamika industri yang kerap berubah. Budaya perusahaan yang adaptif memungkinkan organisasi merespons tekanan internal maupun eksternal secara cepat dan tepat (Lubis dan Prahawan., 2024). Oleh karena itu, kontribusi karyawan menjadi sangat penting sebagai penggerak utama aktivitas industri, sehingga perhatian

khusus terhadap mereka sangat diperlukan. Pada dasarnya, setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki dedikasi tinggi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Hazim *et al.*, 2025; Akbar *et al.*, 2024).

Keberadaan keadilan organisasi menjadi aspek krusial dalam membentuk hubungan kerja yang efektif, karena mencerminkan persepsi karyawan terhadap keadilan kebijakan, prosedur, dan keputusan organisasi (Assefa *et al.*, 2024). Persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil dari



organisasi memiliki implikasi substansial terhadap kepuasan profesional, dedikasi terhadap institusi, dan efektivitas mereka dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan (Greenberg, 1990). Berdasarkan Teori Ekuitas Adams, karyawan merasakan ketidakadilan ketika masukan dan keluaran mereka dianggap tidak setara dibandingkan dengan rekan kerja mereka dalam konteks sosial yang sama. Persepsi ketidakadilan yang dialami karyawan dapat mengakibatkan penurunan motivasi, tingkat kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi, sehingga berimplikasi pada menurunnya produktivitas dan munculnya perilaku kerja yang kurang optimal (Sari, 2019).

Selain itu, hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan merupakan faktor kunci dalam membentuk persepsi keadilan. Pertukaran pemimpin-anggota menggambarkan kualitas hubungan yang terbentuk melalui interaksi, rasa saling percaya, dan dukungan timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam kerangka dinamika ketenagakerjaan kontemporer, kepemimpinan berperan penting dalam membangun rasa keadilan dan orientasi perilaku karyawan. Pertukaran yang kuat ditandai oleh rasa saling percaya, dialog yang transparan, dan dorongan afektif, yang semuanya meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan dan keterlibatan organisasi (Wang *et al.*, 2024). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa ketika pemimpin

memperlakukan karyawannya secara adil dan menghargai kontribusinya, karyawan akan cenderung membalasnya dengan perilaku positif, salah satunya dengan menunjukkan perilaku suara.

Perilaku suara karyawan merupakan tindakan sukarela dimana karyawan menyampaikan ide, saran, atau kritik yang membangun dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Akhmadi *et al.*, 2023). Dalam lingkungan organisasi yang kompetitif dan dinamis, kemampuan karyawan untuk bersuara merupakan indikator penting inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, perilaku suara karyawan menjadi indikator penting inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Namun, perilaku bersuara karyawan akan terhambat jika mereka merasa suara mereka diabaikan atau tidak dihormati, yang sering kali berakar pada persepsi ketidakadilan organisasi. Studi empiris terkini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee voice behavior* dalam berbagai konteks organisasi, khususnya melalui mekanisme relasional dan iklim psikologis yang dirasakan karyawan (Qi *et al.*, 2023).

Dalam konteks Indonesia, fenomena terkait keadilan organisasi dan perilaku bersuara juga terjadi di berbagai sektor industri, termasuk sektor pertambangan dan energi. Salah satu perusahaan yang menarik

untuk dikaji adalah PT Cahaya Bumi Musi, sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang pengelolaan dan distribusi sumber daya alam. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang hierarkis dengan pembagian peran yang jelas antara karyawan manajemen dan operasional. Berdasarkan observasi awal, terdapat dinamika komunikasi antara atasan dan bawahan yang berpotensi memengaruhi persepsi keadilan di tempat kerja. Beberapa kebijakan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan pembagian beban kerja, penugasan lembur, dan mekanisme penghargaan, dipersepsikan memerlukan kejelasan yang lebih konsisten. Situasi ini berimplikasi pada tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan dan dapat memengaruhi keberanian mereka dalam menyampaikan pendapat secara terbuka. Kondisi terbatasnya ruang partisipasi dan penyampaian pendapat di Indonesia juga tercermin dalam indikator *Voice and Accountability* yang menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dan kebebasan menyuarakan pendapat di Indonesia masih relatif moderat dibandingkan negara lain di Kawasan (Kaufmann, 2024). Hasil penelitian Qi *et al.*, (2023) terhadap 258 bawahan dan 52 pimpinan di China menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan perilaku suara promotif dan prohibitif.

Penelitian ini menggunakan data sekunder sebagai pendukung analisis data

primer yang bersumber dari dokumen resmi PT Cahaya Bumi Musi, meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, kebijakan sumber daya manusia, dan data karyawan periode 2024–2025. Data tambahan diperoleh dari publikasi Badan Pusat Statistik Republik Indonesia (Statistik, 2024), serta indikator *Voice and Accountability* yang diterbitkan oleh World Bank, yang menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dan kebebasan menyampaikan pendapat di Indonesia masih relatif moderat. Penggunaan data sekunder ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa konteks kelembagaan dan sistem keadilan organisasi memengaruhi keberanian karyawan dalam menyuarakan ide dan saran konstruktif (Qi *et al.*, 2023). Studi empiris sebelumnya juga membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee voice behavior* (Assefa *et al.*, 2024), serta berperan penting dalam membentuk kualitas *leader-member exchange* (Wang *et al.*, 2024), sehingga relevan dijadikan landasan empiris dalam penelitian ini. Data sekunder tersebut digunakan untuk memperkuat analisis deskriptif dan interpretasi hasil penelitian, khususnya dalam menjelaskan konteks organisasi dan lingkungan kelembagaan yang memengaruhi perilaku suara karyawan.

Pemilihan PT Cahaya Bumi Musi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada tiga alasan



utama. Perusahaan ini mengadopsi sistem struktural multi-level, yang menyediakan kerangka kerja eksplisit bagi para peneliti untuk mengamati dan menginterpretasikan hubungan relasional antara pemimpin dan karyawan dalam lingkup konsep Pertukaran Pemimpin-Anggota. Kedua, perusahaan berupaya meningkatkan budaya partisipatifnya melalui program peningkatan kinerja karyawan, sehingga penelitian tentang perilaku bersuara menjadi sangat relevan. Ketiga, isu keadilan dalam distribusi insentif dan transparansi keputusan masih menjadi perhatian manajemen, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis ilmiah untuk perbaikan internal.

Berbagai penelitian empiris sebelumnya menunjukkan bahwa cara pekerja memandang keadilan organisasi sangat membentuk kecenderungan perilaku mereka di tempat kerja, terutama dalam hal komunikasi proaktif dan menyuarakan gagasan (Sari, 2019). Namun, hasil penelitian lain menemukan bahwa “pengaruh ini tidak selalu langsung, tetapi dapat dimediasi oleh variabel lain seperti pertukaran pemimpin-anggota” (Wang *et al.*, 2024). Penelitian lain menyatakan bahwa persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota (Assefa *et al.*, 2024). Oleh karena itu, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait mekanisme relasional yang

menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi memengaruhi perilaku suara karyawan melalui pertukaran pemimpin-anggota, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Mayoritas penelitian yang ada berfokus pada kajian hubungan langsung antara keadilan organisasi dan perilaku karyawan, sementara hanya sedikit yang mengkaji bagaimana interaksi antara pemimpin dan bawahan berfungsi sebagai perantara di tempat kerja di Indonesia. Meskipun hubungan antara *perceived organizational justice*, *leader-member exchange*, dan *employee voice* telah banyak diuji secara terpisah, temuan empiris terkait peran mediasi *leader-member exchange* masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, khususnya dalam konteks organisasi dengan struktur hierarkis di negara berkembang. Di sisi lain, studi internasional mutakhir menunjukkan bahwa perilaku suara karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual lain di luar keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota, seperti *psychological safety* dan iklim kepemimpinan, namun variabel-variabel tersebut belum banyak diintegrasikan secara simultan dalam konteks organisasi di Indonesia, sehingga penelitian ini secara sengaja membatasi model pada mekanisme relasional utama antara persepsi keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota sebagai fokus analisis (Edmondson & Lei, 2014).

Keunikan studi ini terletak pada kombinasi tiga konstruk utama, yaitu keadilan organisasi, pertukaran pemimpin-anggota, dan perilaku suara karyawan dalam satu model yang kohesif, yang diuji pada konteks industri pertambangan dan energi di Indonesia menggunakan pendekatan PLS-SEM. Studi ini berkontribusi pada kemajuan teoretis dengan menjelaskan bagaimana pertukaran relasional antara supervisor dan bawahan berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara persepsi keadilan dan keterlibatan komunikatif karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas hubungan kerja antara pemimpin dan bawahan serta persepsi karyawan terhadap organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif. Fitri *et al.*, (2023) menemukan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sedangkan Dian *et al.*, (2024) menegaskan bahwa persepsi positif terhadap organisasi mampu meningkatkan keterlibatan serta perilaku ekstra peran karyawan. Meskipun demikian, kajian empiris yang secara khusus menguji pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap perilaku suara karyawan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah penelitian tersebut.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap perilaku suara karyawan**

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa keadilan organisasi yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan positif sehingga mendorong perilaku suara karyawan yang konstruktif. (Megarani *et al.* 2024; Hazim *et al.*, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan mendorong perilaku suara karyawan ketika mereka merasa mendapatkan perlakuan yang adil dalam distribusi hasil kerja, prosedur organisasi, maupun interaksi dengan atasan. Keadilan organisasi yang dirasakan menghasilkan sikap dan perilaku yang positif, sedangkan persepsi ketidakadilan mendorong munculnya perilaku kerja yang negatif (Hussain & Shahzad, 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa “persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku suara karyawan” (Assefa *et al.*, 2024). Artinya, persepsi keadilan mampu meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan terhadap keberlangsungan organisasi sehingga mereka terdorong untuk berbicara secara proaktif demi kemajuan bersama, dan temuan ini juga didukung oleh Hazim *et al.*, (2025). Penelitian Akbar *et al* (2024) juga

menemukan bahwa keadilan organisasi yang tinggi berkontribusi terhadap meningkatnya perilaku prososial dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi, yang merupakan salah satu bentuk dari perilaku suara. Temuan serupa juga dilaporkan dalam studi internasional yang menunjukkan bahwa *organizational justice* secara konsisten meningkatkan *employee voice* melalui peningkatan *psychological safety* dan rasa tanggung jawab karyawan (Qi *et al.*, 2023; Assefa *et al.*, 2024). Mempertimbangkan temuan dalam studi sebelumnya, hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan perilaku suara karyawan dapat dirumuskan dalam hipotesis penelitian.

**H<sub>1</sub>:** Persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku suara karyawan.

### **Pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap pertukaran pemimpin-anggota**

Kualitas dan intensitas hubungan yang menyatukan pemimpin dan bawahan sangat menentukan bagaimana karyawan memandang keadilan dalam konteks tempat kerja mereka. Setelah keadilan diakui, komunikasi relasional mereka dengan para pemimpin biasanya berkembang menjadi interaksi yang lebih suportif (Assefa *et al.*, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota. Penelitian lain juga

menunjukkan hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota (Liana Mailani & Dora, 2018). Selain itu, penelitian oleh (Qi *et al.*, 2023) menegaskan bahwa keadilan organisasi mampu meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, yang kemudian memperkuat perilaku suara karyawan. Dalam konteks ini, persepsi keadilan yang baik berpotensi meningkatkan kepercayaan dan komunikasi antara pimpinan dan karyawan yang berkaitan dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Penelitian Akbar *et al* (2024) juga menemukan bahwa keadilan organisasi yang tinggi berkontribusi terhadap meningkatnya perilaku prososial dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi, yang merupakan salah satu bentuk dari perilaku suara. Bukti empiris terkini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan prediktor utama kualitas *leader-member exchange* karena memperkuat kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan (Shkoler *et al.*, 2021; Wang *et al.* 2024). Hasil penelitian Shkoler *et al.*, (2021) menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara persepsi keadilan organisasi dan pertukaran pemimpin-anggota. Keadilan organisasi memberikan dampak signifikan terhadap cara karyawan memaknai perlakuan yang mereka terima di tempat kerja (Shkoler *et al.*, 2021).

Secara teoritis, hubungan antara *perceived organizational justice* dan *leader-member exchange* dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), di mana individu yang merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi akan membalas dengan perilaku positif berupa peningkatan loyalitas dan hubungan interpersonal yang lebih baik dengan pemimpinnya (Cropanzano, R & Mitchell, 2005). Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi, mereka cenderung mempercayai pemimpin mereka, yang pada akhirnya memperkuat kualitas hubungan kerja yang ditandai oleh saling dukung, rasa hormat, dan keterbukaan. Penelitian oleh (Colquitt, 2001) juga menegaskan bahwa persepsi keadilan memainkan peran penting dalam pembentukan hubungan kerja yang sehat antara atasan dan bawahan. Semakin tinggi tingkat keadilan prosedural, distributif, dan interaksional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kualitas pertukaran yang terbentuk antara keduanya. Selain itu, studi oleh Khaola dan Rambe (2021) menunjukkan bahwa persepsi keadilan yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin tetapi juga menumbuhkan rasa saling menghargai, yang menjadi dasar terbentuknya LMX yang kuat dan stabil. Dimensi kepemimpinan mencakup aspek kebaikan dan moralitas pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan (Nazir et al., 2020). Berdasarkan uraian yang telah

diberikan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dapat dirumuskan sebagai berikut:  
**H<sub>2</sub>**: Persepsi Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota.

### **Pengaruh pertukaran pemimpin-anggota terhadap perilaku suara karyawan**

Kualitas interaksi pemimpin-anggota yang kuat, disertai kepemimpinan progresif yang menghargai ide dan mendukung inovasi, telah terbukti efektif dalam memotivasi karyawan untuk secara aktif menyuarakan saran mereka di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Wang et al. (2024) yang menjelaskan bahwa hubungan Leader-Member Exchange (LMX) yang positif mampu meningkatkan kepercayaan dan komitmen afektif karyawan terhadap pemimpin sehingga mendorong mereka untuk lebih berani mengemukakan pendapat secara terbuka, sedangkan pertukaran pemimpin-anggota yang rendah biasanya didasarkan pada hubungan kerja formal terkait tugas, tanggung jawab, dan imbalan tanpa keterlibatan relasional yang mendalam.

Suara merujuk pada komunikasi interpersonal yang memungkinkan karyawan menyampaikan saran, kekhawatiran, pengetahuan, ide, serta komentar terkait pekerjaan dalam organisasi (Sekerdil & Gunes, 2022). Hubungan antara karyawan dan atasan perlu didasarkan pada rasa saling menghargai untuk mendukung interaksi kerja yang efektif. Dalam hubungan

LMX yang tinggi, atasan dan bawahan memiliki tingkat kepercayaan, rasa hormat, serta tanggung jawab yang timbal balik. Karyawan dengan hubungan LMX yang baik akan merasa lebih aman secara psikologis untuk mengemukakan pendapat, saran, atau kritik yang membangun tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Sebaliknya, hubungan LMX yang rendah dapat menimbulkan rasa enggan untuk berbicara karena bawahan hanya merasa sebagai pelaksana tugas formal tanpa ruang untuk berpendapat. Dengan demikian, LMX berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang terbuka dan mendukung munculnya perilaku suara karyawan (Lubis & Prahiawan, 2024). Namun, penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap *employee voice* bersifat kontekstual dan dapat melemah pada organisasi yang hierarkis atau berisiko tinggi secara sosial (Shkoler *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2025).

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku bersuara karyawan (Yonathan *et al.*, 2020). Studi lain juga menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota memiliki efek positif terhadap perilaku suara karyawan (Azzahrah & Prihatsanti, 2018). Berdasarkan uraian sebelumnya, hipotesis berikut dirumuskan:

**H<sub>3</sub>:** Pertukaran pemimpin-anggota memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku suara karyawan.

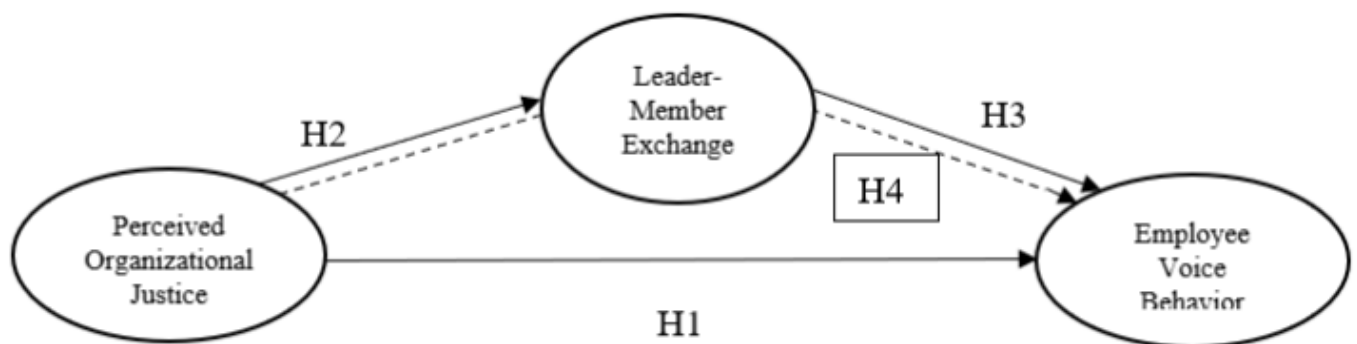
### **Pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap perilaku suara karyawan yang dimediasi oleh pertukaran pemimpin-anggota**

Dalam penelitian ini, hubungan antara pemimpin dan anggota diasumsikan berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan persepsi karyawan tentang keadilan dengan kemauan mereka untuk mengungkapkan pendapat yang konstruktif melalui komunikasi yang terbuka dan kepercayaan terhadap kepemimpinan (Assefa *et al.*, 2024). Pertukaran pemimpin-anggota yang kuat meningkatkan persepsi keadilan menjadi perilaku suara yang nyata. Studi lain juga memasukkan model mediasi, yaitu persepsi keadilan organisasi memengaruhi perilaku suara karyawan, yang dimediasi oleh pertukaran pemimpin-anggota (Assefa *et al.*, 2024). Meski demikian, studi internasional terbaru menunjukkan bahwa peran mediasi LMX tidak selalu signifikan dan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi serta struktur kekuasaan (Shkoler *et al.*, 2021).

Dalam konteks ini, LMX menjadi mediator penting karena persepsi keadilan yang baik akan meningkatkan kepercayaan dan komunikasi antara pimpinan dan karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk lebih berani mengemukakan

pendapat. Peran karyawan dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan organisasi melalui kontribusi ide dan masukan yang disampaikan (Assefa *et al.*, 2024). Dengan

mempertimbangkan paparan sebelumnya, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut: **H4:** Persepsi keadilan organisasi memiliki efek positif signifikan terhadap perilaku suara karyawan yang dimediasi oleh pertukaran pemimpin-anggota.



Keterangan: Garis tegas = pengaruh langsung; garis putus = mediasi.  
Gambar 1. Kerangka Pikir

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang dirancang untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis statistik (Sugiyono., 2009). Pemilihan pendekatan ini bermula dari tujuan penelitian untuk mengevaluasi sejauh mana persepsi keadilan organisasi memengaruhi partisipasi komunikatif karyawan ketika dimediasi oleh kualitas hubungan pemimpin-anggota. Penelitian ini dilakukan di PT Cahaya Bumi Musi, sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang

pengelolaan dan distribusi sumber daya alam yang berlokasi di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur, Sumatera Selatan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner yang didistribusikan secara daring menggunakan skala Likert 1–5. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan pendekatan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Tahap analisis meliputi pengujian outer

model melalui uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model melalui nilai  $R^2$ , koefisien jalur, dan uji signifikansi. Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu *perceived organizational justice*, *leader-member exchange*, dan *employee voice behavior*. Pada variabel POJ menggunakan instrumen yang diadaptasi dari Colquitt & Zapay (2015). Variabel LMX memiliki 11 item pernyataan yang diadaptasi dari Liden & Maslyn (1998). Pada variabel EVB memiliki 10 item pernyataan yang diadaptasi dari Liang *et al.* (2012).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden di PT Cahaya Bumi Musi, yaitu sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 56% dengan status kepegawaian didominasi oleh pegawai tetap sebesar 60%. Dari segi status pernikahan, mayoritas responden belum menikah yaitu 74% sedangkan yang telah menikah sebesar 26%. Ditinjau dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S-1 sebanyak 56% diikuti oleh SMA/ sederajat 32%, Diploma (D1/D2/D3/D4) 10%, dan S-2 sebesar 2%. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa responden PT Cahaya Bumi Musi didominasi oleh karyawan laki-laki, berstatus pegawai tetap, belum

menikah, dan berpendidikan S-1. Karakteristik demografis ini memberikan gambaran konteks responden penelitian, yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil analisis hubungan antara keadilan organisasi, pertukaran pemimpin-anggota, dan perilaku suara karyawan.

### Outer Model

#### Uji Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, semua indikator pada ketiga konstruk memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70. Dengan demikian, semua indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen karena memenuhi kriteria faktor *outer loading* di atas 0.70. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap butir kuesioner mampu mengukur konstruk yang dituju dengan baik dan konsisten.

#### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas (Tabel 3), seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai reliabilitas yang memenuhi kriteria. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk *variabel employee voice behavior* sebesar 0.977, *leader-member exchange* sebesar 0.943, dan *perceived organizational justice* sebesar 0.980 yang semuanya berada di atas batas minimum 0.70. Demikian pula, nilai *composite reliability (CR)* pada masing-masing variabel juga tinggi, yaitu 0.978 untuk EVB, 0.946 untuk LMX, dan 0.981 untuk POJ. Sementara itu, nilai *average*

*variance extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0.5 yaitu 0.831 untuk EVB, 0.748 untuk LMX, dan 0.736 untuk POJ. yang menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan untuk analisis model struktural selanjutnya.

### **R-square**

Nilai  $R^2$  EVB sebesar 0.835 (Tabel 4) menunjukkan bahwa varians perilaku suara karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi yang dirasakan dan pertukaran pemimpin-anggota secara bersama-sama. Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor ini memiliki peran yang sangat besar dalam mendorong karyawan untuk menyuarkan pendapat, ide, atau kritik secara konstruktif. Daya penjelasan yang diwakili oleh nilai  $R^2$  sebesar 0.645 menunjukkan bahwa variabilitas pertukaran pemimpin-anggota dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi yang dirasakan. Secara sederhana, interpretasi pekerja tentang bagaimana organisasi mereka beroperasi memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana pemimpin dan pengikut berinteraksi. Persentase ini termasuk dalam tingkat sedang-tinggi, yang menyiratkan bahwa model yang dibangun

secara komprehensif mencerminkan sebagian besar aspek yang memengaruhi pembentukan pertukaran pemimpin-anggota yang efektif.

### **Model Fit**

Hasil pengujian *model fit* (Tabel 5), nilai SRMR sebesar 0.064 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik karena berada di bawah ambang batas 0.08, sedangkan nilai  $d_{ULS}$  sebesar 2.767 dan  $d_G$  sebesar 11.205 menunjukkan ukuran jarak residual model yang dapat diterima, dan nilai NFI sebesar 0.579 menunjukkan tingkat kecocokan model yang cukup memadai dalam konteks penelitian eksploratif berbasis PLS-SEM untuk digunakan dalam analisis lanjutan. Berdasarkan hasil pengujian *model fit*, diperoleh nilai SRMR sebesar 0.064 yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik, karena nilainya berada di bawah ambang batas 0.08. Nilai  $d_{ULS}$  2.767 dan  $d_G$  11.205 menunjukkan ukuran jarak residual model yang relatif kecil. Sementara itu, meskipun NFI sebesar 0.579 belum mencapai kategori sangat baik ( $>0.90$ ), nilainya sudah cukup memadai dalam konteks penelitian eksploratif menggunakan PLS-SEM. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan layak dan sesuai (*fit*).

### **Koefisien Jalur**

Koefisien jalur digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar

konstruk laten dalam model struktural, dengan nilai koefisien berkisar antara -1 hingga 1, serta signifikansinya dievaluasi melalui prosedur bootstrapping pada tingkat keyakinan 95% dengan ambang batas probabilitas di bawah 0.05.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 6, dapat dijelaskan bahwa variabel *perceived organizational justice* berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Voice Behavior* (EVB) dengan nilai koefisien 0.912, nilai T sebesar 28.956, dan nilai P sebesar 0.000 (< 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan adanya keadilan organisasi yang tinggi, mereka cenderung lebih berani dan aktif dalam menyuarakan pendapat, saran, atau kritik yang membangun di tempat kerja.

Selain itu, POJ juga berpengaruh signifikan terhadap *leader member exchange* dengan koefisien 0.803 dan nilai P sebesar

0.000, yang berarti persepsi keadilan yang tinggi turut memperkuat hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan anggota. Namun, variabel LMX sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap EVB ( $\beta = 0.085$ ;  $P = 0.572$ ), sehingga kualitas hubungan pemimpin-anggota tidak cukup kuat untuk mendorong karyawan dalam mengekspresikan perilaku suara. Lebih lanjut, pengujian mediasi menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara POJ terhadap EVB melalui LMX juga tidak signifikan ( $\beta = 0.068$ ;  $P = 0.583$ ).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa LMX tidak mampu memediasi pengaruh POJ terhadap EVB. Artinya, keadilan organisasi secara langsung menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi perilaku karyawan untuk menyuarakan pendapat, tanpa harus melalui perantara kualitas hubungan dengan pemimpin.

Tabel 1  
Karakteristik Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	28	56%
Perempuan	22	44%
<b>Status Kepegawaian</b>		
Pegawai tetap	30	60%
Tidak tetap	20	40%
<b>Status pernikahan</b>		
Menikah	13	26%
Belum menikah	37	74%
<b>Pendidikan terakhir</b>		
SMA/ sederajat	16	32%

Keterangan	Jumlah	Persentase
Diploma (D1/D2/D3/D4)	5	10%
S-1	28	56%
S-2	1	2%

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 2  
 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Memuat	Informasi
Perilaku Suara Karyawan (EVB)	EVB01	0.891	Valid
	EVB02	0.904	Valid
	EVB03	0.941	Valid
	EVB04	0.941	Valid
	EVB05	0.882	Valid
	EVB06	0.886	Valid
	EVB07	0.937	Valid
	EVB08	0.841	Valid
	EVB09	0.946	Valid
	EVB10	0.933	Valid
Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)	LMX01	0.862	Valid
	LMX02	0.866	Valid
	LMX03	0.921	Valid
	LMX04	0.806	Valid
	LMX05	0.790	Valid
	LMX06	0.739	Valid
	LMX07	0.908	Valid
Keadilan Organisasi yang Dirasakan (POJ)	POJ01	0.827	Valid
	POJ02	0.784	Valid
	POJ03	0.791	Valid
	POJ05	0.845	Valid
	POJ06	0.821	Valid
	POJ07	0.857	Valid
	POJ08	0.888	Valid
	POJ09	0.839	Valid
	POJ10	0.830	Valid
	POJ11	0.903	Valid
	POJ12	0.852	Valid
POJ13	0.880	Valid	
POJ14	0.929	Valid	
POJ15	0.926	Valid	
POJ16	0.810	Valid	
POJ17	0.891	Valid	
POJ18	0.878	Valid	

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 3  
 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
EVB	0.977	0.978	0.98	0.831
LMX	0.943	0.946	0.954	0.748
POJ	0.98	0.981	0.981	0.736

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 4  
*R-Square*

Variabel	Sampel Asli (O)	Statistik T	Keterangan
EVB	0.835	15.89	Kuat
LMX	0.645	5.297	Kuat

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 5  
 Uji Model Fit

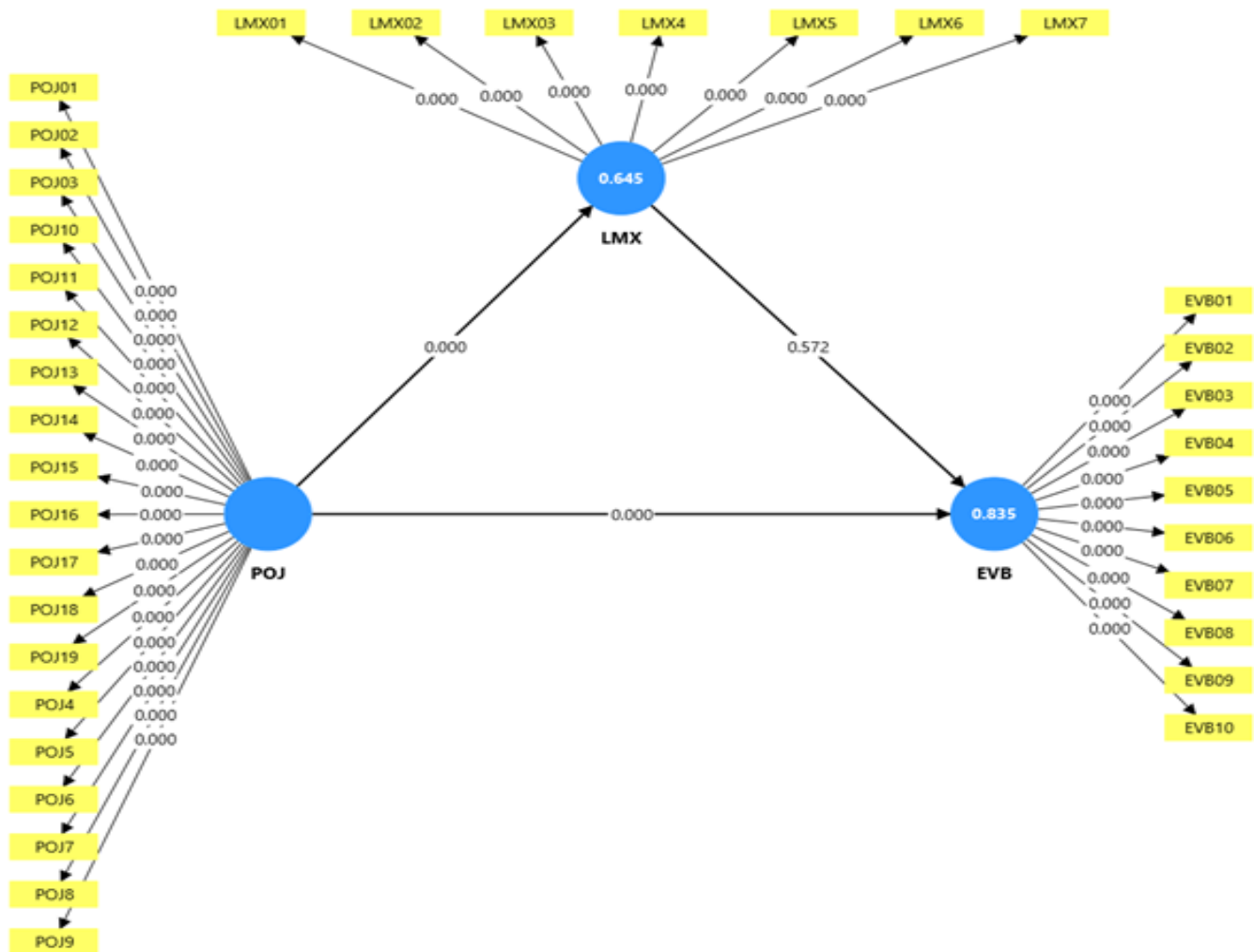
Indikator	Saturated Model	Estimated Model	Kriteria	Keterangan
SRMR	0.064	0.064	< 0.08	Fit
d_ ULS	2.767	2.767	Semakin kecil semakin baik	Fit
d_ G	11.205	11.205	Semakin kecil semakin baik	Moderat
Chi-square	1538.62	1538.62	>49.802	Tidak Fit
NFI	0.579	0.579	≥ 0.50 (cukup), ≥ 0.90 (baik)	Fit

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Tabel 6  
 Hasil Uji (*Path Coefficient*)

	Sampel asli	Statistik T	Nilai P	Informasi
LMX → EVB	0.085	0.567	0.572	Tidak Signifikan
POJ → EVB	0.912	28.956	0.000	Signifikan
POJ → LMX	0.803	10.145	0.000	Signifikan
POJ → LMX → EVB	0.068	0.550	0.583	Tidak Memediasi

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).



Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025).

Gambar 2. Hasil Uji Koefisien Jalur

## Pembahasan

### **Pengaruh *Perceived Organizational Justice* terhadap *Employee Voice Behavior***

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan karyawan berperan penting dalam mendorong keberanian mereka untuk menyampaikan ide, pendapat, dan saran konstruktif di lingkungan kerja PT Cahaya

Bumi Musi. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam prosedur dan pengambilan keputusan manajemen membuat karyawan PT Cahaya Bumi Musi merasa lebih dihargai, sehingga lebih terbuka dalam menyampaikan masukan yang berkaitan dengan perbaikan pekerjaan. Oleh karena itu H1 dapat diterima. Pada variabel POJ, nilai rerata tertinggi sebesar 4.08 terdapat pada pernyataan keputusan

yang diambil didasarkan pada informasi yang akurat. Sementara rerata terendah menunjukkan 3.56 yang menyatakan Pengambilan keputusan bebas dari bias. Hasil ini sejalan dengan penelitian Morrison. (2014) dan Liang *et al.* (2012) yang menegaskan bahwa keadilan organisasi meningkatkan keamanan psikologis dan mendorong perilaku suara. Selain itu, temuan studi yang dilakukan Assefa *et al.* (2024), menunjukkan bahwa POJ berpengaruh positif dan signifikan terhadap EVB. Assefa *et al.* (2024) menemukan bahwa karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasi lebih cenderung menyampaikan ide, masukan, serta kritik yang membangun kepada atasan.

### **Pengaruh Perceived Organizational Justice terhadap Leader-Member Exchange**

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan karyawan berkontribusi pada terbentuknya hubungan kerja yang lebih saling percaya dan profesional antara karyawan dan atasan di PT Cahaya Bumi Musi, Pada variabel LMX memiliki nilai rerata tertinggi (3.94) yang menyatakan 'Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi supervisor saya dalam pekerjaannya.'. Sementara rerata terendah menunjukkan (3.42) yang menyatakan 'Saya mengerjakan tugas untuk supervisor saya melebihi apa yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan saya.

Dengan demikian, Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi berkontribusi pada terbentuknya hubungan profesional yang kuat dan peningkatan kepercayaan dua arah antara karyawan dan pimpinan. Karyawan yang merasakan keadilan dalam kebijakan, penghargaan, dan interaksi interpersonal akan lebih mudah membangun rasa percaya dan komitmen kepada para pemimpin mereka.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Wang *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan landasan terbentuknya hubungan kerja yang sehat antara atasan dan bawahan. Selain itu penelitian oleh Eledora *et al.*, (2024) menemukan bahwa *perceived organizational justice* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap LMX. Persepsi terhadap keadilan organisasi mendorong karyawan untuk merasa dihargai serta diperlakukan secara setara, sehingga meningkatkan keterbukaan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan atasan. Dengan demikian, keadilan organisasi berperan sebagai faktor awal yang memfasilitasi terbentuknya hubungan *leader-member exchange* yang saling menguntungkan (Eledora *et al.*, 2024). Oleh karena itu H2 dapat diterima.

### **Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Employee Voice Behavior**

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan

belum secara langsung mendorong karyawan PT Cahaya Bumi Musi untuk menyuarakan ide atau pendapat mereka secara terbuka. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perilaku suara karyawan di PT Cahaya Bumi Musi lebih dipengaruhi oleh persepsi keadilan yang bersifat sistemik daripada kedekatan personal dengan atasan, sehingga hubungan LMX yang baik belum cukup untuk mendorong keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat secara terbuka ketika iklim organisasi belum sepenuhnya mendukung budaya *speak-up*. Pada variabel EVB memiliki nilai rerata tertinggi (4.04) yang menyatakan 'Saya memberi saran kepada rekan-rekan lain untuk menghindari perilaku yang tidak diinginkan yang dapat menghambat kinerja pekerjaan.'. Sementara rerata terendah menunjukkan 3.86 yang menyatakan Saya secara proaktif menyarankan proyek-proyek baru yang bermanfaat bagi unit kerja. Dalam konteks organisasi yang masih hierarkis, hubungan interpersonal yang harmonis dengan atasan belum tentu cukup untuk menciptakan keberanian karyawan dalam menyampaikan kritik atau gagasan yang bersifat konstruktif.

Dalam konteks PT Cahaya Bumi Musi, hal ini dapat diartikan bahwa meskipun hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan relatif harmonis, hal tersebut belum cukup untuk mendorong perilaku proaktif karyawan dalam menyampaikan aspirasi. Hasil ini berbeda dengan penelitian

yang dilakukan Dong *et al.* (2020) yang menemukan hubungan signifikan antara LMX dan EVB, namun sejalan dengan temuan (Shkoler *et al.*, 2021) bahwa pengaruh LMX terhadap EVB dapat lemah jika budaya organisasi masih hierarkis atau karyawan takut terhadap risiko sosial akibat berbicara terlalu terbuka. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Wang *et al.*, (2025) yang menggunakan pendekatan *Social Exchange Theory*. Mereka menemukan bahwa hubungan dekat atasan-bawahan (*Guanxi*, sepadan dengan LMX) tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Voice Behavior*, melainkan berpengaruh tidak langsung melalui hubungan personal yang kuat dan iklim kerja yang mendukung. Artinya, hubungan baik dengan atasan belum tentu mendorong perilaku voice jika lingkungan kerja belum aman untuk berbicara. oleh karena itu H3 ditolak.

#### **Pengaruh *Perceived Organizational Justice* terhadap *Employee Voice Behavior* yang Dimediasi oleh *Leader-Member Exchange***

Pada hipotesis 4 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.068., statistic t sebesar 0.550., dan nilai p sebesar 0.583 menunjukkan bahwa LMX tidak memediasi hubungan antara POJ dan EVB. Meskipun POJ telah terbukti meningkatkan kualitas hubungan LMX, hubungan ini belum mampu mentransmisikan pengaruhnya terhadap perilaku suara karyawan. Temuan

ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas hubungan pemimpin-anggota belum otomatis menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan untuk berbicara, sehingga dalam konteks PT Cahaya Bumi Musi perilaku suara lebih ditentukan oleh keadilan organisasi yang dirasakan secara kolektif dibandingkan mekanisme relasional individual melalui LMX. Temuan studi ini diperkuat oleh Shkoler *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa meskipun dimensi keadilan organisasi berhubungan positif dengan LMX, jalur mediasi LMX ke *outcome* perilaku hanya muncul dalam konteks tertentu, artinya mediasi tidak selalu otomatis. Hal ini mungkin terjadi karena interaksi sosial dalam organisasi tidak cukup kuat untuk membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis yang diperlukan untuk mendorong karyawan berbicara secara terbuka. Hasil ini berbeda dengan penelitian Assefa *et al.* (2024) yang menemukan bahwa LMX dapat memediasi hubungan antara POJ dan EVB, namun efektivitas mediasi dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi, sehingga H4 ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa LMX tidak dapat memediasi antara POJ dan EVB.

## **KESIMPULAN**

Temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational justice*) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap perilaku suara karyawan *employee voice behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam suatu organisasi berperan sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk mengungkapkan pemikiran, berbagi pendapat, dan memberikan umpan balik yang konstruktif bagi peningkatan organisasi. Sementara itu, pertukaran pemimpin-anggota juga terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh keadilan organisasi, tetapi tidak secara langsung memengaruhi perilaku suara karyawan dan tidak mampu memediasi hubungan antara POJ dan EVB. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks PT Cahaya Bumi Musi, keadilan organisasi memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan kualitas hubungan pemimpin-anggota dalam membentuk perilaku suara. Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa manajemen PT Cahaya Bumi Musi perlu memprioritaskan transparansi prosedur, konsistensi kebijakan penghargaan, serta mekanisme komunikasi internal yang memungkinkan karyawan menyampaikan masukan tanpa rasa takut. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada dukungan psikologis berkaitan dengan terbentuknya hubungan kerja yang lebih terbuka dan mendukung keberanian karyawan dalam menyampaikan ide konstruktif. Penelitian selanjutnya dapat menguji peran budaya organisasi sebagai



variabel moderator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku suara karyawan. Melalui perluasan tersebut, para peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih terintegrasi tentang berbagai elemen yang memengaruhi perilaku suara karyawan di organisasi-organisasi di Indonesia.

### **IMPLIKASI PENELITIAN**

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT Cahaya Bumi Musi untuk memperkuat sistem keadilan organisasi yang transparan, objektif, dan partisipatif sebagai landasan dalam mendorong perilaku suara karyawan. Persepsi keadilan yang tinggi terbukti mampu meningkatkan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide serta saran konstruktif bagi perbaikan organisasi. Meskipun hubungan antara pemimpin dan anggota tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi, peningkatan komunikasi

dan hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, saling percaya, dan kolaboratif.

### **ACKNOWLEDGEMENT**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada manajemen dan seluruh karyawan PT Cahaya Bumi Musi yang telah bersedia berpartisipasi dan memberikan data yang diperlukan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada tim editor dan reviewer Jurnal Manajerial atas masukan dan saran konstruktif yang sangat berharga dalam penyempurnaan artikel ini.

30

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akbar, A., Mora, L., & Rahman Hakim, A. (2024). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan operator gardu induk. *Jurnal Psikologi Malahayati*, 6(1), 117–125. <http://doi.org/10.33024/jpm.v6i1.10674>
- Akhmadi, A., Hendryadi, Suryani, Sumail, L. O., & Pujiwati, A. (2023). Islamic work ethics and employees' prosocial voice behavior: The multi-role of organizational identification. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2174064>
- Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon*, 10(4), e26242. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26242>



- Azzahrah, F., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara leader–member exchange dan voice behavior pada karyawan PT Suluh Ardhi Engineering. *Jurnal Empati*, 6(4), 451–455. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20119>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia 2024. Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- 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., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307–322. <https://doi.org/10.1177/1548051820911354>
- Eledora, A. O., Utomo, K. W., Sultan, Z., & Yusriani, S. (2024). The influence of organizational justice, grit, and leader–member exchange on employee engagement. *Ilomata International Journal of Management*, 5(3), 1011–1025. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i3.1294>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fitri, A., & Rozak, A. (2023). Employee engagement dan leader–member exchange terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajerial*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i01.4905>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hazim, M. I., Anggraeni, E., & Fachri, A. (2025). Pengaruh organizational justice terhadap employee voice behavior dimoderasi obedience dalam perspektif manajemen sumber daya insani. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.35450/jip.v13i01.824>
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking *Perceived Organizational Justice* –organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>

- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: The role of organizational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Liana Mailani, & Dora. (2018). Organizational justice ditinjau dari leader–member exchange di PT Arista Auto Lestari Medan. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2(2), 37–38.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Lubis, E. S. I., & Prahiawan, W. (2024). Analisis leader–member exchange (LMX) dan employee voice behaviour (EVB) dalam meningkatkan kepuasan kerja. *Journal of Social Science Research*, 4(2), 5662–5671. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.10013>
- Megarani, S., Dewi, M., & Utami, W. W. (2024). Pengaruh leader–member exchange dan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2360–2366.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to followers' innovative work behavior: The influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: The moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14, 1313922. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
- Sari, S. D. M., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Mediasi job satisfaction pada pengaruh leader–member exchange dan perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajerial*, 11(1), 45–62. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v11i01.6489>
- Sari, D. R. (2019). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 6(1), 117–125.
- Sekerdil, R., & Gunes, E. (2022). A research on the role of leader–member exchange in the relationship of employee voice and innovative work behavior. *PressAcademia Procedia*, 9, 1–15. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1544>
- Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Ghinea, C.-N. (2021). A moderated-mediation analysis of organizational justice and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 616476. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616476>

- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyu, A. M., & Salendu, A. (2024). Leader's motivating language and employee voice behavior. *The Journal of Behavioral Science*, 19(2), 1–15.
- Wang, Q., Zhang, H., Li, Y., & Wang, M. (2025). The relationship between affective leadership and the voice behavior of nurses. *BMC Nursing*, 24(1), 169. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02803-9>
- Wang, Y., Chen, S., & Xu, L. (2024). Leader–member exchange and employee outcomes: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), 55–73.
- Kaufmann, D. (2024). *The Worldwide Governance Indicators Methodology and 2024 Update*. World Bank.
- Yonathan, H. C., Budi, S., & Mulyadi, B. (2020). The influence of leader–member exchange on employee voice behavior: The mediating role of voice efficacy. Universitas Gadjah Mada.