



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* Dengan *Leader Member Exchange* Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada ID Express Area Cirebon-Indramayu)

Ratih Sri Rahayu<sup>1</sup>, Deden Sutisna<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [ratih.rahayu@widyatama.ac.id](mailto:ratih.rahayu@widyatama.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [deden.sutisna@widyatama.ac.id](mailto:deden.sutisna@widyatama.ac.id)

Corresponding Author: [ratih.rahayu@widyatama.ac.id](mailto:ratih.rahayu@widyatama.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to examine the effect of organizational justice and job stress on counterproductive work behavior with leader member exchange as a moderating variable. The research sample was 118 employees of ID Express Cirebon-Indramayu area. The research method uses a quantitative approach through distributing questionnaires. Data analysis techniques using SPSS version 26 to test the hypothesis. The results showed that organizational justice had a significant negative effect on CWB with a contribution of 18.8%. Job stress has a significant positive effect on CWB with a contribution of 39.1%. After being moderated by LMX, organizational justice increased to 43.8%, while job stress actually decreased to 14.2%. LMX was shown to have a strengthening moderation effect on organizational justice and buffering moderation on job stress, indicating the important role of leader-employee relationship quality in suppressing counterproductive behavior.*

**Keyword:** *Organizational Justice, Work Stress, Leader Member Exchange, Counterproductive Work Behavior*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* dengan *leader member exchange* sebagai variabel moderasi. Sampel penelitian adalah 118 karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 26 untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB dengan kontribusi 18.8%. Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap CWB dengan kontribusi 39.1%. Setelah dimoderasi LMX, keadilan organisasi meningkat menjadi 43.8%, sedangkan stres kerja justru menurun menjadi 14.2%. LMX terbukti memiliki efek *strengthening moderation* pada keadilan organisasi dan *buffering moderation* pada stres kerja, menunjukkan peran penting kualitas hubungan pemimpin-karyawan dalam menekan perilaku kontraproduktif.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi, Stres Kerja, *Leader Member Exchange*, *Counterproductive Work Behavior*

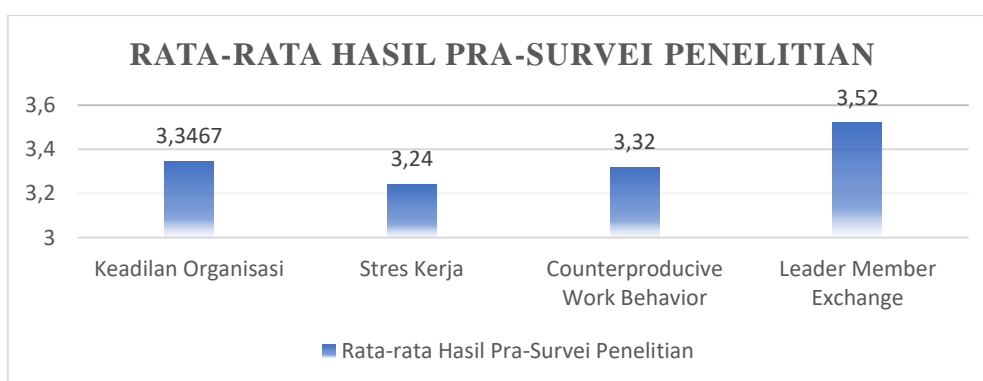
## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat berperan dalam kesuksesan dan daya saing organisasi, terutama di industri jasa pengiriman yang sangat kompetitif. Perilaku karyawan, baik positif maupun negatif, mempengaruhi efisiensi, produktivitas, dan tujuan organisasi. Perilaku positif, seperti dedikasi, kerja sama, dan etika kerja yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, perilaku negatif seperti *Counterproductive Work Behavior* (CWB)—termasuk sabotase, ketidakpatuhan, pencurian, dan agresi—dapat merugikan organisasi (Mona & Kurniawan, 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah keadilan organisasi. Persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi, prosedur, dan interaksi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Sebaliknya, ketidakadilan memicu stres kerja yang pada akhirnya meningkatkan potensi CWB (Carpenter, 2021).

Stres kerja juga menjadi faktor utama penyebab CWB. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan kinerja, dan perilaku kontraproduktif (Chen et al., 2020). Penelitian Lin (2022) mengungkapkan bahwa pekerja di sektor jasa pengiriman, termasuk di ID Express, mengalami stres yang lebih tinggi, dengan angka mencapai 44,4%. Stres ini disebabkan oleh tuntutan pekerjaan berat dan kendala operasional yang sering dihadapi, yang menciptakan lingkungan kerja yang rentan terhadap tekanan tinggi dan meningkatkan risiko CWB.

ID Express, sebagai perusahaan jasa pengiriman yang berkembang di Indonesia, menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk perilaku kontraproduktif yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas layanan. Di Area Cirebon-Indramayu, yang merupakan wilayah operasional penting, meskipun memiliki tingkat pengiriman tinggi, perusahaan menghadapi tantangan serupa dengan perusahaan lain dalam mengelola perilaku kontraproduktif karyawan. Sebagai langkah awal, dilakukan pra-survei terhadap karyawan ID Express di area ini untuk mendapatkan indikasi awal tentang persepsi mereka terhadap kondisi kerja.



**Gambar 1. Hasil Pra-Survei Penelitian**

Berdasarkan pra-survei yang melibatkan 25 responden, variabel keadilan organisasi memiliki rata-rata 3,3467, yang termasuk dalam kategori cukup, menunjukkan perlunya peningkatan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Untuk variabel stres kerja, nilai rata-rata 3,24 juga tergolong cukup, menunjukkan tingkat stres yang cukup signifikan. Sedangkan pada variabel counterproductive work behavior (CWB), nilai rata-rata 3,32 termasuk kategori cukup, yang menandakan bahwa perilaku kontraproduktif cukup sering

terjadi. Hal ini sejalan dengan pendapat Carpenter et al. (2021) yang menyatakan bahwa ketidakadilan organisasi dapat memicu ketidakpuasan, yang berujung pada CWB, serta Robbins dan Judge (2015) yang menekankan bahwa stres berlebihan dapat menurunkan motivasi dan mendorong perilaku kontraproduktif. Data pelanggaran yang tercatat di ID Express area Cirebon-Indramayu selama 2021–2023 juga menunjukkan adanya pelanggaran dalam aspek etika, kedisiplinan, keuangan, dan fasilitas, memberikan gambaran konkrit tentang tingkat CWB di perusahaan.

**Tabel 1. Rekapitulasi Data Pelanggaran Tahun 2021-2023**

JENIS PELANGGARAN	CABANG							TOTAL
	TH	TH	TH	TH	TH	TH	TH	
	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	
	48	57	11	55	13	40	35	
<b>Kategori: Etika &amp; Kedisiplinan</b>								
Terlambat masuk kerja	293	278	270	291	335	312	285	2064
Tidak masuk kerja tanpa izin	5	9	24	14	17	14	5	88
Meninggalkan pekerjaan tanpa keterangan	3	4	5	7	6	3	10	38
Tidak melakukan prosedur penanganan paket yang sesuai	5	4	7	0	10	0	10	36
Perilaku tidak sopan terhadap pelanggan	2	0	0	2	2	1	1	8
Pencurian paket pelanggan	1	3	11	0	0	1	5	21
Konflik dengan rekan kerja	1	0	3	0	2	0	0	6
<b>Kategori: Keuangan</b>								
Penyalahgunaan uang COD, ongkos kirim & petty cash	5	6	2	4	22	2	10	51
Penyalahgunaan uang operasional BBM	4	4	3	4	5	5	4	29
Tindakan suap & pemerasan	0	0	1	0	1	1	0	3
Pemalsuan klaim biaya untuk mendapatkan penggantian yang tidak sah	4	4	2	3	2	0	4	19
<b>Kategori: Fasilitas</b>								
Perusakan fasilitas & aset perusahaan	0	0	0	0	2	0	1	3
Penyalahgunaan aset & fasilitas perusahaan	0	3	2	2	3	1	3	14
Pencurian aset & fasilitas perusahaan	0	0	1	0	0	1	1	3

Sumber: Data Pelanggaran Karyawan ID Express (data diolah)

Berdasarkan tabel 1 di atas, pelanggaran dalam kategori etika dan kedisiplinan menjadi jenis pelanggaran yang paling dominan di ID Express area Cirebon-Indramayu. Salah satu aspek utama dalam kategori ini adalah keterlambatan masuk kerja, yang mencapai 2.064 kasus selama periode 2021–2023 dengan tingkat keterlambatan rata-rata mencapai 34,3% dari total karyawan. Beberapa cabang seperti TH Astanajapura, TH Waled, dan TH Haurgeulis memiliki tingkat keterlambatan tertinggi, melebihi 50% dari jumlah karyawan. Sedangkan cabang TH Harjamukti dan TH Dukupuntang memiliki tingkat keterlambatan yang lebih rendah dibawah 25%. Distribusi kasus keterlambatan berdasarkan cabang dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Distribusi Kasus Keterlambatan Berdasarkan Cabang**

Cabang	Frekuensi	Karyawan	Persentase	Kategori
TH Astanajapura	293	14	58,1%	Tinggi
TH Dukupuntang	278	34	22,7%	Rendah
TH Harjamukti	270	37	20,3%	Rendah
TH Haurgeulis	291	15	53,9%	Tinggi
TH Indramayu	335	34	27,4%	Sedang

TH Patrol	312	19	45,6%	Tinggi
TH Waled	285	14	56,5%	Tinggi
<b>Total</b>	<b>2064</b>	<b>167</b>	<b>34,3%</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data Pelanggaran Karyawan *ID Express* (data diolah)

Pelanggaran di *ID Express* area Cirebon-Indramayu, selain ketidakhadiran tanpa izin dan ketidakpatuhan prosedur, juga mencakup kasus penyalahgunaan uang COD dan petty cash (51 kasus) serta penyalahgunaan aset dan fasilitas perusahaan (14 kasus). Pelanggaran ini berdampak tidak hanya pada efisiensi operasional tetapi juga merugikan perusahaan secara material. Penelitian oleh Destriana dan Dewi (2021) menunjukkan hubungan antara keadilan organisasi, stres kerja, dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB), serta menyarankan peran *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel moderasi yang dapat mengurangi dampak negatif ketidakadilan organisasi dan stres kerja terhadap CWB.

Hasil pra-survei di *ID Express* menunjukkan nilai rata-rata LMX 3,52, yang tergolong baik (interval 3,41-4,20), menandakan hubungan pemimpin dan anggota tim yang cukup kuat, meskipun masih bisa ditingkatkan. Temuan ini sesuai dengan teori LMX yang menekankan pentingnya hubungan atasan-bawahan dalam memengaruhi kinerja dan perilaku karyawan di tempat kerja (Anam et al., 2023). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan stres kerja terhadap CWB, serta mengevaluasi peran LMX sebagai variabel moderasi, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan keadilan organisasi, mengelola stres kerja, dan memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk mencegah CWB dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stres Kerja terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan *Leader Member Exchange* sebagai Variabel Moderasi.". Maka penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mendeskripsikan kondisi keadilan organisasi, stres kerja, dan *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. (2) Menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. (3) Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. (4) Menganalisis pengaruh keadilan organisasi yang dimoderasi oleh *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. (5) Menganalisis pengaruh stres kerja yang dimoderasi oleh *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu. (6) Menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan *ID Express* area Cirebon-Indramayu.

## METODE

Penelitian ini berfokus pada tiga variabel utama: keadilan organisasi dan stres kerja sebagai variabel independen, *counterproductive work behavior* (CWB) sebagai variabel dependen, dan *leader-member exchange* (LMX) sebagai variabel moderasi. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa objek penelitian adalah elemen yang dipilih untuk dipelajari untuk memperoleh data dan menarik kesimpulan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan *ID Express* Area Cirebon-Indramayu, yang melibatkan berbagai posisi seperti koordinator, kurir, dan driver.

Metode yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan terkait pandangan responden, sementara pendekatan kuantitatif menggunakan data numerik untuk menjelaskan dan mengontrol fenomena. Penelitian ini menggunakan analisis regresi moderasi untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap dependen serta peran variabel moderasi. Data

dikumpulkan melalui observasi lapangan, kuesioner, dan dokumentasi. Populasi penelitian berjumlah 167 karyawan, dengan sampel sebanyak 118 responden yang dihitung menggunakan rumus Slovin.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan validitas model regresi, meliputi uji linearitas, normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Analisis data menggunakan uji regresi moderasi untuk menguji hipotesis, dengan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji t, dan uji F untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Hasil kuesioner kepada 118 karyawan ID Express Area Cirebon-Indramayu menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki (95,76%), yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dengan mobilitas tinggi. Sebagian besar berusia 26-35 tahun (42,37%), diikuti oleh 36-45 tahun (27,12%), dan sebagian kecil berusia  $\leq 25$  tahun (10,17%). Mayoritas karyawan memiliki masa kerja 2-3 tahun (63,56%) dan didominasi oleh kurir (66,95%), yang menunjukkan bahwa perusahaan lebih berfokus pada operasional pengiriman barang. Pendidikan terakhir mayoritas responden adalah SMA/Sederajat (77,97%), yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan logistik yang lebih menuntut keterampilan praktis daripada pendidikan formal tinggi. Sebagian besar karyawan berada di area operasional utama seperti TH Harjamukti, TH Dukupuntang, dan TH Indramayu, yang mencakup kecamatan lebih luas, sehingga jumlah karyawan di area tersebut lebih tinggi. Secara keseluruhan, perusahaan didominasi oleh tenaga kerja laki-laki dalam usia produktif dengan masa kerja relatif baru, pendidikan SMA, dan bekerja sebagai kurir. Ini mencerminkan kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja logistik yang efisien dan siap mendukung operasional pengiriman barang dengan fleksibilitas tinggi dan keterampilan praktis.

### Analisis Deskriptif

**Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasi**

<i>Descriptive Statistics</i>			
	N	mean	Std. Deviation
X1.1	118	2.7881	.95050
X1.2	118	2.9068	.98699
X1.3	118	2.8305	.94557
Keadilan Distributif		2.8418	
X1.4	118	2.6780	.95971
X1.5	118	2.8559	.95430
X1.6	118	2.7881	.95945
X1.7	118	2.7288	.94878
X1.8	118	2.7712	.87130
Keadilan Prosedural		2.7644	
X1.9	118	2.7966	.98327
X1.10	118	2.7203	.90474
X1.11	118	2.6356	.85400
Keadilan Interaksional		2.7175	

Sumber: Diolah Dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel keadilan organisasi yang terdiri dari tiga dimensi—distributif, prosedural, dan interaksional—menunjukkan kategori cukup baik. Dimensi keadilan distributif memiliki rata-rata 2.8418, menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi kerja. Dimensi keadilan prosedural dengan rata-rata 2.7644

mencerminkan penerapan aturan yang cukup konsisten, meskipun masih perlu peningkatan transparansi dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Dimensi keadilan interaksional, dengan rata-rata 2.7175, menunjukkan interaksi yang cukup menghormati karyawan, namun perlu perbaikan dalam penghargaan dan komunikasi. Secara keseluruhan, keadilan organisasi dinilai cukup baik, namun ada peluang untuk perbaikan, terutama pada aspek interaksional.

**Tabel 4. Analisis Deskriptif Variabel Stres Kerja**

<i>Descriptive Statistics</i>			
	N	mean	Std. Deviation
X2.1	118	3.3220	1.00325
X2.2	118	3.1271	1.04224
X2.3	118	3.2542	.98871
X2.4	118	3.3220	.98607
<i>Job demands</i>		3.2563	
X2.5	118	3.2797	.94177
X2.6	118	3.2542	1.03103
X2.7	118	3.2712	.97543
X2.8	118	3.2542	1.00585
<i>Job control</i>		3.2648	
X2.9	118	3.2797	1.02019
X2.10	118	3.1695	.94557
X2.11	118	3.3644	1.00991
<i>Social support</i>		3.2712	

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel stres kerja yang terdiri dari tiga faktor utama—job demands, job control, dan social support—memiliki rata-rata keseluruhan dalam kategori cukup baik, mencerminkan stres yang masih dalam batas wajar. Dimensi job demands memiliki rata-rata 3.2563, job control 3.2648, dan social support 3.2712, semuanya dalam kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan, kontrol individu terhadap pekerjaan, dan dukungan sosial dari atasan serta rekan kerja sudah memadai. Secara keseluruhan, tingkat stres kerja tergolong cukup baik, meskipun pengelolaan lebih lanjut diperlukan untuk menjaga stres tetap terkendali.

**Tabel 5. Analisis Deskriptif Variabel Counterproductive Work Behavior**

<i>Descriptive Statistics</i>			
	N	mean	Std. Deviation
Y.1	118	3.5339	1.08354
Y.2	118	3.4492	1.11399
<i>Abuse</i>		3.4915	
Y.3	118	3.4407	1.04221
Y.4	118	3.4237	1.11253
Y.5	118	3.4322	1.10538
<i>Production Deviance</i>		3.4322	
Y.6	118	3.4915	1.06012
Y.7	118	3.5678	1.07400
Y.8	118	3.3729	1.10783
<i>Sabotage</i>		3.4774	
Y.9	118	3.5593	1.08243
Y.10	118	3.4153	1.11191
Y.11	118	3.4068	1.07208

<i>Theft</i>		3.4604	
Y.12	118	3.4746	1.09163
Y.13	118	3.5678	1.10538
Y.14	118	3.3729	1.03607
<i>Withdrawal</i>		3.4717	

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel Counterproductive Work Behavior (CWB) yang terdiri dari lima dimensi—abuse, production deviance, sabotage, theft, dan withdrawal—memiliki rata-rata keseluruhan dalam kategori baik, menunjukkan perilaku kontraproduktif yang relatif rendah. Dimensi abuse (3.4915), production deviance (3.4322), sabotage (3.4774), theft (3.4604), dan withdrawal (3.4717) semuanya berada dalam kategori baik, mencerminkan bahwa perilaku negatif seperti pelecehan, penyimpangan produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan diri dari kewajiban kerja cukup terkendali. Secara keseluruhan, CWB di lingkungan kerja ini tidak menjadi masalah signifikan.

**Tabel 6. Analisis Deskriptif Variabel Leader Member Exchange**

<i>Descriptive Statistics</i>			
	N	mean	Std. Deviation
Z.1	118	2.9322	1.14525
Z.2	118	2.9661	1.20492
Z.3	118	2.9661	1.16892
Afeksi		2.9548	
Z.4	118	2.9407	1.16423
Z.5	118	2.8390	1.16919
Kontribusi		2.8898	
Z.6	118	3.0085	1.12846
Z.7	118	2.9831	1.24023
Loyalitas		2.9958	
Z.8	118	2.9407	1.10394
Z.9	118	2.9915	1.21596
Respek Profesional		2.9661	

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan analisis deskriptif variabel Leader Member Exchange (LMX) yang terdiri dari empat dimensi—afeksi, kontribusi, loyalitas, dan respek profesional—rata-rata keseluruhan dalam kategori cukup baik, menandakan hubungan antara atasan-karyawan terjalin cukup positif. Dimensi afeksi (2.9548), kontribusi (2.8898), loyalitas (2.9958), dan respek profesional (2.9661) semuanya berada pada kategori cukup baik, mencerminkan bahwa secara keseluruhan LMX di lingkungan kerja ini sudah cukup positif, tetapi masih memiliki ruang untuk perbaikan dalam aspek kontribusi dan afeksi agar hubungan atasan-karyawan lebih optimal.

**Uji Instrumen**  
**Uji Validitas**

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas**

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Keadilan Organisasi (X1)	X1.1	0.640	0.181	Valid
	X1.2	0.659	0.181	Valid
	X1.3	0.620	0.181	Valid
	X1.4	0.663	0.181	Valid

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan	
	X1.5	0.638	0.181	Valid	
	X1.6	0.655	0.181	Valid	
	X1.7	0.594	0.181	Valid	
	X1.8	0.522	0.181	Valid	
	X1.9	0.631	0.181	Valid	
	X1.10	0.599	0.181	Valid	
	X1.11	0.580	0.181	Valid	
	Stres Kerja (X2)	X2.1	0.706	0.181	Valid
		X2.2	0.771	0.181	Valid
		X2.3	0.695	0.181	Valid
		X2.4	0.708	0.181	Valid
X2.5		0.624	0.181	Valid	
X2.6		0.666	0.181	Valid	
X2.7		0.677	0.181	Valid	
X2.8		0.654	0.181	Valid	
X2.9		0.707	0.181	Valid	
X2.10		0.644	0.181	Valid	
X2.11		0.646	0.181	Valid	
Counterproductive Work Behaviour (Y)	Y1	0.795	0.181	Valid	
	Y2	0.781	0.181	Valid	
	Y3	0.771	0.181	Valid	
	Y4	0.822	0.181	Valid	
	Y5	0.795	0.181	Valid	
	Y6	0.722	0.181	Valid	
	Y7	0.776	0.181	Valid	
	Y8	0.793	0.181	Valid	
	Y9	0.764	0.181	Valid	
	Y10	0.788	0.181	Valid	
	Y11	0.798	0.181	Valid	
	Y12	0.780	0.181	Valid	
	Y13	0.781	0.181	Valid	
	Y14	0.709	0.181	Valid	
Leader Member Exchange (Z)	Z1	0.813	0.181	Valid	
	Z2	0.829	0.181	Valid	
	Z3	0.805	0.181	Valid	
	Z4	0.843	0.181	Valid	
	Z5	0.845	0.181	Valid	
	Z6	0.820	0.181	Valid	
	Z7	0.860	0.181	Valid	
	Z8	0.828	0.181	Valid	
	Z9	0.833	0.181	Valid	

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 7 hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid, karena koefisien yang dihasilkan lebih besar dari 0.181 sehingga tidak perlu mengganti atau menghapus pernyataan.



### Uji Reliabilitas

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
Keadilan Organisasi (X <sub>1</sub> )	0.839	11	Reliabel
Stres Kerja (X <sub>2</sub> )	0.885	11	Reliabel
<i>Counterproductive Work Behavior</i> (Y)	0.950	14	Reliabel
<i>Leader Member Exchange</i> (Z)	0.944	9	Reliabel

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai Cronbach's Alpha > 0.60 yang artinya semua variabel yang peneliti teliti dapat dikatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

**Tabel 9. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		118
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.97838066
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.055
	Negative	-.049
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 9 diatas diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar sebesar 0.200 > 0.05, maka sesuai dengan dasar pengambilan kesimpulan uji normalitas, dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi secara normal.

### Uji Linearitas

**Tabel 10. Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Sig. Linearity
X <sub>1</sub> *Y	0,000
X <sub>2</sub> *Y	0,000
Z*Y	0,000
X <sub>1</sub> Z*Y	0,000
X <sub>2</sub> Z*Y	0,000

Berdasarkan tabel 10 hasil uji linearitas seluruh variable menunjukkan nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000 (p<0,05). Dengan demikian, hubungan antara seluruh variable dalam penelitian ini dapat dinyatakan linier.

### Uji Multikolinearitas

**Tabel 11. Hasil Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	76.641	3.165		24.217	.000		
	Keadilan Organisasi	-.452	.050	-.328	-9.064	.000	.876	1.141
	Stres Kerja	.157	.057	.138	2.738	.007	.451	2.216
	Leader Member Exchange	-.455	.046	-.378	-9.973	.000	.796	1.256
	X1Z	-.033	.004	-.319	-8.962	.000	.906	1.104
	X2Z	-.096	.006	-.781	-15.889	.000	.475	2.107

a. Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 11 menunjukkan nilai tolerance di setiap variabel lebih besar dari 0.10, dan nilai VIF dari masing-masing variabel juga lebih kecil dari 10.00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel dalam model regresi penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.054	3.550		1.987	.049
	Keadilan Organisasi	-.027	.066	-.071	-.414	.680
	Stres Kerja	-.086	.044	-.263	-1.945	.054
	Leader Member Exchange	.002	.043	.007	.047	.963
	X1Z	.006	.005	.180	1.123	.264
	X2Z	-.003	.003	-.089	-.910	.365

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 12 hasil uji heteroskedastisitas dengan metode uji glejser tidak ditemukan indikasi adanya masalah heteroskedastisitas dalam model regresi yang diuji. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi untuk semua variabel independen lebih besar dari 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varian residual dalam model ini bersifat konstan, sehingga model memenuhi asumsi klasik terkait heteroskedastisitas.

### Uji Analisis Regresi Moderasi

**Tabel 13. Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	59.944	6.067		9.880	.000		
	Keadilan Organisasi	-.369	.112	-.200	-3.291	.001	.275	3.636
	Stres Kerja	.372	.075	.235	4.931	.000	.445	2.247
	Leader Member Exchange	-.658	.073	-.488	-9.006	.000	.345	2.899
	X1Z	-.105	.009	-.659	-11.654	.000	.317	3.154
	X2Z	-.019	.005	-.136	-3.964	.000	.854	1.170

a. Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 13, hasil uji analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa hasil persamaan regresi pada penelitian ini yaitu :

$$Y = 59.944 - 0.369X_1 + 0.372X_2 - 0.658Z - 0.105X_1Z - 0.019X_2Z$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 59.944 menunjukkan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, maka *counterproductive work behavior* diprediksi bernilai 59.944.
2. Koefisien sebesar -0.369 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam keadilan organisasi akan menurunkan *counterproductive work behavior* sebesar 0.369 unit, dengan asumsi variabel lainnya konstan.
3. Koefisien sebesar 0.372 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel stres kerja akan meningkatkan *counterproductive work behavior* sebesar 0.372 unit.
4. Koefisien sebesar -0.658 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel *leader member exchange* akan menurunkan *counterproductive work behavior* sebesar 0.658 unit.
5. Koefisien sebesar -0.105 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel X<sub>1</sub>Z akan menurunkan *counterproductive work behavior* sebesar 0.105 unit.
6. Koefisien sebesar -0.019 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel X<sub>2</sub>Z akan menurunkan *counterproductive work behavior* sebesar 0.019 unit.

**Uji Hipotesis**  
**Uji Parsial (Uji T)**

**Tabel 14. Hasil Uji T**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	59.944	6.067		9.880	.000		
	Keadilan Organisasi	-.369	.112	-.200	-3.291	.001	.275	3.636
	Stres Kerja	.372	.075	.235	4.931	.000	.445	2.247
	Leader Member Exchange	-.658	.073	-.488	-9.006	.000	.345	2.899
	X1Z	-.105	.009	-.659	-11.654	.000	.317	3.154
	X2Z	-.019	.005	-.136	-3.964	.000	.854	1.170

a. Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 14 hasil uji parsial menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut :

1. Variabel keadilan organisasi memiliki nilai t sebesar -3.291 dengan tingkat signifikansi 0.001. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap CWB. Semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin rendah perilaku kontraproduktif yang mereka tunjukkan.
2. Variabel stres kerja memiliki nilai t sebesar 4.931 dengan tingkat signifikansi 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan perilaku kontraproduktif.
3. Variabel *leader member exchange* memiliki nilai t sebesar -9.006 dan tingkat signifikansi 0.000. Dengan demikian, LMX berpengaruh negatif dan signifikan terhadap CWB. Artinya, semakin baik hubungan antara pemimpin dan anggota, semakin rendah kemungkinan terjadinya perilaku kontraproduktif.
4. Variabel interaksi antara keadilan organisasi dengan moderator memiliki nilai t sebesar -11.654, dan tingkat signifikansi 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa moderasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan CWB. Dengan adanya moderator, hubungan negatif tersebut menjadi lebih kuat.
5. Variabel interaksi antara stres kerja dengan moderator memiliki nilai t sebesar -3.964, dan tingkat signifikansi 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa moderasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap hubungan antara stres kerja dan CWB. Artinya, kehadiran moderator dapat melemahkan hubungan positif antara stres kerja dan CWB.

### Uji Signifikansi Model (Uji F)

Tabel 15. Hasil Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14477.673	5	2895.535	175.125	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1851.819	112	16.534		
	Total	16329.492	117			

a. Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior

b. Predictors: (Constant), X2Z, X1Z, Stres Kerja, Leader Member Exchange, Keadilan Organisasi

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 15 di atas dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 175.125. Nilai  $df$  regresi = 5 dan  $df$  residual = 112 dengan  $\alpha = 0.05$  memberikan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2.30. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $175.125 > 2.30$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linier yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah layak dan benar.

### Uji Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Keadilan Organisasi terhadap *Counterproductive Work Behavior*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 <sup>a</sup>	.188	.181	10.69459

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 16 diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.433 menunjukkan hubungan variabel antara keadilan organisasi terhadap *counterproductive work behavior* berada pada interval 0.40-0.59 yang masuk pada kategori tingkat hubungan sedang. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.188 mengindikasikan bahwa 18.8% variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, sementara sisanya 81.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

Tabel 17. Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Stres Kerja terhadap *Counterproductive Work Behavior*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 <sup>a</sup>	.391	.386	9.25931

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 17 diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.625 menunjukkan hubungan antara stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* berada pada interval 0.60-0.79 yang masuk pada kategori tingkat hubungan kuat. Nilai koefisien

determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.391 mengindikasikan bahwa 39.1% variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh variabel stres kerja, sementara sisanya 60.9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

**Tabel 18. Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel *Leader Member Exchange* terhadap *Counterproductive Work Behavior***

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.340 <sup>a</sup>	.115	.108	11.15926

a. Predictors: (Constant), Leader Member Exchange

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 18 diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.340 menunjukkan hubungan variabel antara *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* berada pada interval 0.20-0.39 yang masuk pada kategori tingkat hubungan rendah. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.115 mengindikasikan bahwa 11.5% variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh variabel *leader member exchange*, sementara sisanya 88.5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

**Tabel 19. Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Interaksi Keadilan Organisasi dan LMX terhadap *Counterproductive Work Behavior***

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 <sup>a</sup>	.438	.433	8.89362

a. Predictors: (Constant), X1Z

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 19 diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.662 menunjukkan hubungan variabel interaksi antara keadilan organisasi dan *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* berada pada interval 0.60-0.79 yang masuk pada kategori tingkat hubungan kuat. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.438 mengindikasikan bahwa 43.8% variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh variabel interaksi antara keadilan organisasi dan LMX, sementara sisanya 56.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

**Tabel 20. Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Stres Kerja dan LMX terhadap *Counterproductive Work Behavior***

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 <sup>a</sup>	.142	.135	10.99055

a. Predictors: (Constant), X2Z

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 20 diatas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.377 menunjukkan hubungan variabel interaksi antara stres kerja dan *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior* berada pada interval 0.20-0.39 yang masuk pada kategori tingkat hubungan rendah. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.142

mengindikasikan bahwa 14.2% variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh variabel interaksi antara stres kerja dan LMX, sementara sisanya 56.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini.

**Tabel 21. Hasil Uji Koefisien Determinasi Secara Simultan**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942 <sup>a</sup>	.887	.882	4.06621

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1Z, Stres Kerja, Leader Member Exchange, Keadilan Organisasi

b. Dependent Variable: Counterproductive Work Behavior

Sumber: diolah dengan SPSS 26, 2024

Berdasarkan tabel 21 di atas diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.942 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel keadilan organisasi, stres kerja, dan *leader member exchange* terhadap *counterproductive work behavior*. Hal ini didasarkan pada tabel interpretasi tingkat hubungan, di mana nilai R antara 0.80–1.00 termasuk kategori hubungan sangat kuat. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,887 mengindikasikan bahwa sebesar 88.7% variasi dalam variabel *counterproductive work behavior* dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, stres kerja, dan LMX secara simultan. Sisanya, yaitu 11.3%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

## Pembahasan

### 1. Kondisi Keadilan Organisasi, Stres Kerja, dan CWB di ID Express Area Cirebon-Indramayu

Keadilan organisasi di ID Express Cirebon-Indramayu cukup baik, dengan dimensi distributif (2.8418) dan prosedural (2.7644) menunjukkan pembagian beban kerja dan penghargaan yang adil, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan. Dimensi interaksional (2.7175) menunjukkan interaksi yang perlu ditingkatkan. Stres kerja karyawan juga tergolong cukup baik, dengan dimensi job demands (3.2563), job control (3.2648), dan social support (3.2712) menunjukkan stres yang terkelola, meskipun ada ruang perbaikan. CWB berada dalam kategori baik, dengan nilai tertinggi pada dimensi sabotage (3.4774), menunjukkan perilaku kontraproduktif relatif rendah.

### 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap CWB

Keadilan organisasi menjelaskan 18.8% variasi dalam CWB ( $R^2 = 0.188$ ), dan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap CWB ( $p=0.001$ ). Semakin tinggi keadilan, semakin rendah CWB, mendukung penelitian Sari & Widodo (2019) dan Putra & Piartrini (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif mengurangi CWB dan meningkatkan kepuasan kerja.

### 3. Pengaruh Stres Kerja terhadap CWB

Stres kerja menjelaskan 39.1% variasi dalam CWB ( $R^2 = 0.391$ ), dan berpengaruh positif signifikan terhadap CWB ( $p=0.000$ ). Tuntutan pekerjaan yang berat memicu CWB, sejalan dengan penelitian Ningrat & Mulyana (2022) dan Tri & Tri Wahyuni (2024) yang menyatakan bahwa stres kerja dapat meningkatkan perilaku kontraproduktif.

### 4. Pengaruh Keadilan Organisasi yang Dimoderasi oleh LMX terhadap CWB

Setelah dimoderasi oleh LMX,  $R^2$  meningkat menjadi 0.438, menunjukkan bahwa LMX memperkuat hubungan negatif antara keadilan organisasi dan CWB. Temuan ini mendukung

penelitian Atrizka et al. (2020) dan Marchyta & Lomban (2024), yang menyatakan bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan mengurangi CWB.

### 5. Pengaruh Stres Kerja yang Dimoderasi oleh LMX terhadap CWB

Setelah dimoderasi oleh LMX,  $R^2$  menurun menjadi 0.142, menunjukkan pengaruh stres kerja yang lebih kompleks. Meskipun LMX memperlemah dampak negatif stres kerja terhadap CWB, pengaruhnya tidak sekuat pada hubungan keadilan organisasi dan CWB. Temuan ini konsisten dengan penelitian Pratiwi (2020).

### 6. Pengaruh LMX terhadap CWB

LMX menjelaskan 11.5% variasi dalam CWB ( $R^2 = 0.115$ ), dengan pengaruh negatif signifikan terhadap CWB ( $p=0.000$ ). Semakin baik hubungan antara pemimpin dan karyawan, semakin rendah CWB. Penelitian Rahmat & Handayani (2022) dan Mahmudah et al. (2020) mendukung temuan ini, yang menunjukkan hubungan atasan-bawahan yang baik mengurangi perilaku negatif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasi di ID Express Area Cirebon-Indramayu berada dalam kategori cukup baik, meskipun perlu peningkatan transparansi dan interaksi antara atasan dan bawahan. Stres kerja terkelola dengan baik, namun dukungan sosial perlu ditingkatkan. CWB berada dalam kategori baik, menunjukkan rendahnya perilaku kontraproduktif, meskipun perlu peningkatan pengelolaan stres dan keadilan organisasi.

Keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB, berarti semakin tinggi persepsi keadilan, semakin rendah CWB. Sebaliknya, stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap CWB, dengan tuntutan pekerjaan, kontrol kerja rendah, dan tenggat waktu sebagai penyebab utama.

LMX memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan CWB, meningkatkan pengaruh positif keadilan terhadap CWB. LMX juga berfungsi sebagai efek buffering terhadap dampak stres kerja, meskipun tidak menghilangkannya sepenuhnya. Secara keseluruhan, LMX memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap CWB, dengan kualitas hubungan atasan-karyawan yang baik dapat mengurangi perilaku kontraproduktif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

## REFERENSI

- Anam, K., Manajemen, P., Ekonomi, F., Bisnis, D., Rizqi, J., Manajemen, B. P., Alamsyah, B., Manajemen, B. P., & Anshori, M. I. (2023). Pertukaran Anggota dan Pemimpin (*Leader Member Exchange*). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 163–182. <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i3.398>
- Atrizka, D., Fensiski, C., Megawati, D. S., Wijaya, F., & Windy, W. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan *Leader Member Exchange* terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 16(2), 126. <https://doi.org/10.24014/jp.v16i2.9799>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-level *counterproductive work behavior* (CWB): *A conceptual review and quantitative summary*. *Journal of Management*, 47(6), 1498–1527.
- Destriana, N. P. E., & Dewi, S. K. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Work Stres Terhadap *Counterproductive Work Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(11), 1051. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i11.p01>
- Mahmudah, R., Indahwaty, A., & Thamrin, Y. (2020). Pengaruh *Leader Member Exchange* (Lmx) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Perawat Suku Bugis-

- Makassar Instalasi Rawat Inap Rsud Labuang Baji. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 3(1). <https://doi.org/10.30597/jkmm.v3i1.10297>
- Marchyta, N. K., & Lomban, A. A. (2024). Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Work Engagement*. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, May, 1033. <https://doi.org/10.24843/eeb.2024.v13.i05.p18>
- Ningrat, Q. S., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan Antara Tuntutan Pekerjaan Dengan Stres Kerja. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(3), 99–108.
- Nopitasari, E., & Krisnandy, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pangansari Utama Food Industry. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1), 15–30. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i1.511>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Surabaya: Media Sahabat Cendikia.
- Nyoto. (2019). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Pratiwi, R. D. (2020). *Leader Member Exchange* Sebagai Pemoderasi Dalam Hubungan Stres Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Garuda Plaza Hotel Medan). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 47–58.
- Rahmat, A., & Handayani, R. (2022). Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Perilaku Penarikan Psikologis dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Intervening. *Agustus*, 1(3), 200–214. <http://www.jkmm.akademimanajemen.or.id>
- Robbins, S. . dan J. T. . (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saihudin. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Dan Pengembangan (Research and Development/ R&D)*. Alfabeta.
- Sukmawati, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Sah Media.
- Sypniewska, B. (2020). *Counterproductive work behavior* and organizational citizenship behavior. *Advances in Cognitive Psychology*, 16(4), 321–328. <https://doi.org/10.5709/acp-0306-9>