

**PENGARUH KONFLIK HUBUNGAN DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DENGAN PERSEPSI
POLITIK ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS



NAZWAR
NPM. 2010018212013

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Melaksanakan Penelitian
Dalam Rangka Penulisan Tesis pada
Program Pasca Sarjana

**PROGRAM PASCA SARJANA
PRODI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS BUNG HATTA
PADANG**

2023

LEMBARAN PENGESAHAN

**PENGARUH KONFLIK HUBUNGAN DAN LEADER MEMBER EXCHANGE
TERHADAP PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DENGAN PERSEPSI
POLITIK ORGANISASI VARIABEL MEDIASI**

Oleh :

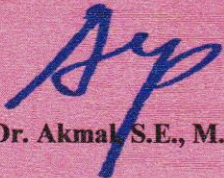
NAZWAR

NPM. 2010018212013

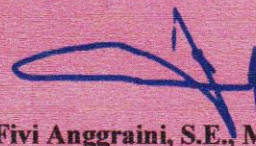
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 1 Maret 2023

Menyetujui :

PEMBIMBING I


Dr. Akmal, S.E., M.Si

PEMBIMBING II


Dr. Fivi Anggraini, S.E., M.Si., Ak., CA

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen


Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph.D

**PENGARUH KONFLIK HUBUNGAN DAN LEADER MEMBER EXCHANGE
TERHADAP PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DENGAN PERSEPSI
POLITIK ORGANISASI VARIABEL MEDIASI**

Oleh :

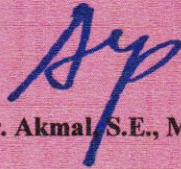
NAZWAR

NPM. 2010018212013

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 1 Maret 2023

Tim Penguji :

KETUA



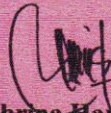
Dr. Akmal, S.E., M.Si

SEKRETARIS



Dr. Fivi Anggraini, S.E., M.Si., Ak., CA

ANGGOTA



Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si

ANGGOTA

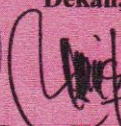


Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan,



Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : NAZWAR

NPM : 2010018212013

Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul :

PENGARUH KONFLIK HUBUNGAN DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DENGAN PERSEPSI POLITIK ORGANISASI VARIABEL MEDIASI

Dibuat untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Sains Manajemen Universitas Bung Hatta. Sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari Tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar Magister Sains Manajemen dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari tidak sesuai dengan pernyataan diatas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang akan dikenakan.

Padang, 1 Maret 2023
Saya yang menyatakan



NAZWAR

NPM. 2010018212013

Pengaruh Konflik Hubungan Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Persepsi Keadilan Organisasi Dengan Persepsi Politik Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis peran persepsi politik organisasi sebagai mediasi. Jumlah responden yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 karyawan Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat. Analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square) 3.3.3* yaitu *Measurement Model Assessment* untuk uji instrumen dan *Structural Model Assessment* untuk uji hipotesis. Hasil penelitian ini menemukan adanya pengaruh konflik hubungan dan *leader member exchange* terhadap persepsi politik organisasi dan persepsi keadilan organisasi. Adanya pengaruh persepsi politik organisasi terhadap persepsi keadilan organisasi. Variabel konflik hubungan ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi, konflik hubungan memiliki pengaruh positif dan signifikan persepsi politik organisasi. Variabel *leader member exchange* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi, *leader member exchange* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi politik organisasi. Variabel persepsi politik organisasi ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi. Persepsi politik organisasi terbukti memediasi hubungan antara konflik hubungan dan *leader member exchange* dengan persepsi keadilan organisasi.

Kata kunci : Konflik Hubungan, *Leader Member Exchange*, Persepsi Politik Organisasi, Persepsi Keadilan Organisasi

The Effect of Relationship Conflict and Leader Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice and Perceptions of Organizational Politics As Mediation Variable

Abstract

The purpose of this study was to examine and analyze the role of perceptions of organizational politics as mediation. The number of respondents that can be used in this study are as many as 88 employees Cooperatives in West Pasaman Regency. Inferential statistical data analysis was measured using SmartPLS (Partial Least Square) 3.3.3 software, namely the Measurement Model Assessment for instrument testing and the Structural Model Assessment for hypothesis testing. The results of this study found that there is an influence of relationship conflict and leader member exchange on perceptions of organizational politics and perceptions of organizational justice. There is an influence of organizational political perceptions on perceptions of organizational justice. The relationship conflict variable was found to have a negative and significant influence on perceptions of organizational justice, relationship conflict had a positive and significant influence on perceptions of organizational politics. The leader member exchange variable was found to have a positive and significant influence on perceptions of organizational justice, leader member exchange has a negative and significant influence on perceptions of organizational politics. Variable perceptions of organizational politics were found to have a negative and significant influence on perceptions of organizational justice. Perceptions of organizational politics are proven to mediate the relationship between relationship conflict and leader member exchange with perceptions of organizational justice.

Keywords: Relationship Conflict, Leader Member Exchange, Perceptions of Organizational Politics, Perceptions of Organizational Justice

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur Penulis panjatkan ke khadirat Allah SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya Penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Beriring shalawat dan salam juga Penulis panjatkan kepada Rasulullah SAW, berharap ilmu yang Penulis miliki dapat membawa berkah baik di dunia maupun di akhirat. Format Tesis ini terdiri dari lima bagian, yaitu bagian pendahuluan, bagian tinjauan pustaka, bagian metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan serta penutup, Tesis ini berjudul “Pengaruh Konflik Hubungan Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Persepsi Keadilan Organisasi Dengan Persepsi Politik Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.”

Tesis ini Penulis sajikan untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian Tesis Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Bung Hatta Padang. Penulis juga berterima kasih kepada semua pihak untuk membantu proses penulisan Tesis ini, khususnya kepada:

1. Ibu Dr. Erni Febrina Harahap, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta Padang.
2. Ibu Reni Yuliviona, S.E., M.M. Ph.D, selaku Ketua Program Studi Manajemen, Universitas Bung Hatta Padang.
3. Bapak Dr. Akmal. SE,. M.Si, selaku Dosen Pembimbing I dimana dalam penyusunan Tesis ini yang telah meluangkan waktunya dan senantiasa sabar serta penuh keikhlasan memberikan petunjuk, bimbingan, inspirasi dan motivasi dalam penyelesaian Tesis ini.

4. Ibu Dr. Fivi Anggraini,. SE,. M.Si,. Ak,. CA, selaku Dosen Pembimbing II dimana dalam penyusunan Tesis ini yang juga telah meluangkan waktunya dan senantiasa sabar serta penuh keikhlasan memberikan petunjuk, bimbingan, inspirasi dan motivasi dalam penyelesaian Tesis ini.
5. Seluruh Dosen pengajar dan Staff Karyawan di Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta Padang yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas dukungan, bantuan dan kerjsamanya selama ini dalam menyusun Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, Penulis sangat berterima kasih apabila pembaca bersedia memberikan kritik dan saran, sehingga dapat digunakan untuk penyempurnaan. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi pada khasanah ilmu pengetahuan, serta membantu upaya untuk meningkatkan kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia, baik pada tataran pendidikan maupun tataran praktis.

Padang, Februari 2023
Penulis,

NAZWAR
NPM. 2010018212013

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Persepsi Keadilan Organisasi	11
2.1.2 Konflik Hubungan.....	14
2.1.3 <i>Leader Member Exchange</i>	20
2.1.4 Persepsi Politik Organisasi.....	25
2.2 Pengembangan Hipotesis	27
2.2.1 Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Persepsi Keadilan Organisasi.....	27
2.2.2 Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Persepsi Politik Organisasi.....	29
2.2.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Persepsi Keadilan Organisasi	30
2.2.4 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Persepsi	

Politik Organisasi	31
2.2.5 Pengaruh Persepsi Politik Organisasi terhadap Persepsi Keadilan Organisasi	33
2.2.6 Persepsi Politik Organisasi Memediasi Hubungan Antara Konflik Hubungan dan Persepsi Keadilan Organisasi	35
2.2.7 Persepsi Politik Organisasi Memediasi Hubungan Antara <i>Leader Member Exchange</i> dan Persepsi Keadilan Organisasi.....	38

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel	42
3.2 Metode Pengumpulan Data	44
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	45
3.3.1 Konflik Hubungan.....	45
3.3.2 <i>Leader Member Exchange</i>	46
3.3.3 Persepsi Politik Organisasi.....	46
3.3.4 Persepsi Keadilan Organisasi	47
3.4 Pengukuran Instrumen	47
3.5 Metode Analisis Data	48
3.5.1 Analisis Deskriptif	48
3.5.2 Analisis Inferensial.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	56
4.1.1 <i>Respon Rate</i> Responden	56
4.1.2 Karakteristik Responden	57
4.1.3 Analisis Deskriptif	60
4.1.4 Analisis Inferensial.....	69
4.1.4.1 <i>Measurement Model Assesment</i>	69
4.1.4.2 Uji Hipotesis <i>Structural Model Assesment</i>	77
4.2 Pembahasan.....	86
4.2.1 Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Persepsi Keadilan Organisasi.....	86

4.2.2 Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Persepsi Politik Organisasi.....	86
4.2.3 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Persepsi Keadilan Organisasi	87
4.2.4 Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Persepsi Politik Organisasi	88
4.2.5 Pengaruh Persepsi Politik Organisasi terhadap Persepsi Keadilan Organisasi	89
4.2.6 Persepsi Politik Organisasi Memediasi Hubungan Antara Konflik Hubungan dan Persepsi Keadilan Organisasi	90
4.2.7 Persepsi Politik Organisasi Memediasi Hubungan Antara <i>Leader Member Exchange</i> dan Persepsi Keadilan Organisasi	91

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	93
5.2 Implikasi Penelitian.....	94
5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Pra Survey Persepsi Keadilan Organisasi di Koperasi Pasaman Barat5	
Tabel 3.1 Sampel Penelitian.....43	
Tabel 3.2 Skor Pembobotan Jawaban48	
Tabel 3.3 Interval Total Capaian Jawaban Responden50	
Tabel 4.1 <i>Respon Rate</i> Responden.....56	
Tabel 4.2 Karakteristik Responden58	
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Persepsi Keadilan Organisasi.....61	
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Persepsi Politik Organisasi.....63	
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Konflik Hubungan.....65	
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Leader Member Exchange</i>67	
Tabel 4.7 <i>Outer Loading</i> Tahap I.....70	
Tabel 4.8 <i>Outer Loading</i> Tahap II72	
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i> Akhir AVE.....73	
Tabel 4.10 Akar Kuadrat AVE/ <i>Fornell-Lacker Criterion</i>74	
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i>75	
Tabel 4.12 <i>Cronbach Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>76	
Tabel 4.13 <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>77	
Tabel 4.14 Pengaruh Langsung.....78	
Tabel 4.15 Pengaruh Tidak Langsung82	
Tabel 4.16 Pengaruh Total84	

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Teori <i>Leader Member Exchange</i>	21
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	41
Gambar 4.1 <i>Outer Loading</i> Tahap I.....	71
Gambar 4.2 <i>Outer Loading</i> Tahap II.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Data Keragaan Koperasi
- Lampiran 2. Contoh Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3. Tabulasi Data Kuesioner
- Lampiran 4. Hasil *Output* Data Karakteristik Responden
- Lampiran 5. Hasil *Output* Distribusi Jawaban Responden
- Lampiran 6. Hasil *Output Outer Model*
- Lampiran 7. Hasil *Output Inner Model*
- Lampiran 8. Hasil *Output Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect*
- Lampiran 9. Daftar Bimbingan TA Mahasiswa

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era global dengan skenario bisnis yang kompetitif saat ini ditandai dengan kompleksitas, organisasi berada di bawah tekanan untuk mempertahankan dan menarik karyawan berbakat yang dapat memainkan peran penting dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Aggarwal, Goyal dan Nobil (2018), berpendapat bahwa pentingnya mengakui persepsi keadilan organisasi karena memiliki berbagai konsekuensi individu dan organisasi. Masterson et al, (2000), telah menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil dalam organisasi. Dimana persepsi karyawan tentang keadilan dalam pemberlakuan prosedur dan motivasi memiliki konsekuensi yang adil dalam mempengaruhi kinerja kerja mereka ke tingkat yang lebih tinggi. Olffen dan Cremer (2007), juga berpendapat bahwa keadilan yang dirasakan oleh seorang karyawan dibalas dengan perilaku dan sikap di tempat kerja yang menguntungkan. Miller and Nicols (2008), menyimpulkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dipengaruhi oleh kualitas pertukaran pemimpin-anggota atau *leader-member exchange*. Lain hal dengan penelitian yang dilakukan Andrews, Kacmar and Harris (2009); Amah and Okafor (2008); Harris, dan Andrews and Kacmar, (2007), selain pertukaran pemimpin-anggota, persepsi keadilan organisasi juga dipengaruhi oleh tingkat persepsi seseorang tentang politik organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui

bagaimana dan mengapa persepsi karyawan bervariasi sehubungan dengan keadilan organisasi, meskipun karyawan berada di lingkungan kerja yang sama, karena persepsi ini memiliki konsekuensi individu dan organisasi.

Andrews and Kacmar (2001), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa karyawan berada dalam kelompok tertentu dalam organisasi, mempersepsikan politik organisasi ke tingkat tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merupakan bagian dari luar anggota kelompok. Hasil temuan ini menyatakan pentingnya perbedaan individu dalam memahami lingkungan politik. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi politik organisasi memiliki hubungan negatif dengan persepsi keadilan organisasi (keadilan prosedural, distributif dan informasional) sedangkan keadilan interaksional berhubungan positif dengan persepsi politik organisasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan ini berusaha untuk mendapatkan wawasan baru tentang bagaimana perspektif dan atribusi pertukaran pemimpin-anggota berkontribusi dalam memunculkan tanggapan terhadap persepsi lingkungan politik. Studi tersebut berpendapat bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota meningkatkan pemahaman seseorang karyawan tentang reaksi dan proses organisasi ini di lingkungan politik. Oleh karena itu, pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan mengenai politik organisasi.

Atta dan Khan (2016), berpendapat bahwa politik organisasi merupakan salah satu fenomena di tempat kerja terpenting, baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan serta merupakan topik yang banyak dibahas di tempat kerja. Ini termasuk tindakan yang tidak konsisten dengan

norma organisasi yang diterima, dirancang untuk mempromosikan kepentingan pribadi, dan diambil tanpa memperhatikan, bahkan dengan mengorbankan tujuan organisasi atau orang lain.

Hal lain yang di kemukakan oleh Karatepe (2013), dimana alasan di balik hubungan antara konflik-politik adalah bahwa seseorang yang memainkan permainan politik untuk mengutamakan kepentingan pribadi mereka. Selain mengutamakan kepentingan diri sendiri, mereka juga mengancam kepentingan diri orang lain, yang mengakibatkan konflik. Oleh karena itu, konflik dianggap sebagai syarat penting munculnya persepsi politik organisasi. Namun, secara empiris dalam menguji hubungan antara konflik dan persepsi politik organisasi menjadi fokus penelitian yang sangat sedikit. Oleh karena itu, tulisan ini memfokuskan untuk mempelajari hubungan antara konflik-politik.

Mishra dan Kodwani (2019), berpendapat bahwa untuk mengetahui pengaruh interaksi yang mungkin secara teoritis, diasumsikan bahwa konflik akan menghasilkan keberadaan persepsi politik organisasi dalam setiap situasi. Selain itu, konflik membentuk persepsi politik organisasi hanya untuk karyawan yang relatif kurang terlibat dengan organisasi. Hal lain yang kemukakan oleh Kane-Frieder et al. (2013), dimana tanggapan orang terhadap konflik yang didasarkan pada apakah mereka menganggapnya sebagai tantangan atau hambatan. Karyawan yang terlibat menganggap konflik sebagai tantangan, dan dengan demikian mereka tidak merasakan politik di lingkungan organisasi tersebut. Karena karyawan yang sangat terlibat lebih giat dalam situasi sulit dan mereka siap untuk mengambil

tantangan dalam pekerjaan mereka, bahkan dalam fase konflik, mereka mungkin tidak memahami politik dalam organisasi.

Studi ini lebih lanjut mengusulkan bahwa persepsi politik organisasi akan bertindak sebagai mediasi antara konflik dan *leader member exchange* terhadap persepsi keadilan organisasi. Interaksi antar konstruk yang ditetapkan dalam penelitian ini jarang diteliti sebelumnya. Peneliti ingin mendalami hubungan antara konflik hubungan dan *leader member exchange* dengan persepsi keadilan organisasi. Persepsi politik organisasi sebagai variabel mediasi membantu untuk memahami bagaimana konflik hubungan dan *leader member exchange* mempengaruhi persepsi keadilan organisasi melalui proses tertentu. Selain itu, persepsi politik organisasi sebagai variabel mediasi mampu membantu menjelaskan hubungan yang kompleks antara konflik hubungan dan *leader member exchange* dengan persepsi keadilan organisasi.

Koperasi di Pasaman Barat sebagai lokasi yang tepat dalam penelitian ini, karena selalu melakukan pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia dari segala aspek termasuk tanggung jawab ketenagakerjaan dan hak asasi manusia yang telah ditetapkan dan dijalankan sebagaimana mestinya sebagai perwujudan keadilan organisasi. Dari hasil pra survey, pada pegawai Koperasi di Pasaman Barat, yaitu sebanyak 44 orang pegawai dari total 88 pegawai. Peneliti telah melakukan penyebaran angket pendahuluan secara acak kepada beberapa pegawai, untuk mengetahui tanggapan pegawai terhadap perwujudan keadilan organisasi di Koperasi Pasaman Barat, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pra Survey Persepsi Keadilan Organisasi di Koperasi Pasaman Barat

No	Pernyataan	N	Tanggapan			
			Ya	%	Tidak	%
A	Keadilan Distribusi					
1	Jadwal kerja adil.	44	34	77.2	10	22.8
2	Beban kerja adil	44	17	38.7	27	61.3
3	Tanggung jawab pekerjaan adil	44	19	43.1	25	56.9
4	Penghargaan secara keseluruhan adil.	44	13	29.6	31	70.4
5	Gaji yang diterima adil.	44	15	34.0	29	66.0
	Rata-rata	44	19.6	44.6	24.4	55.4
B	Keadilan Interaksional					
6	Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak pegawai.	44	14	31.9	30	68.1
7	Atasan menawarkan justifikasi yang memadai untuk membuat keputusan.	44	25	56.9	19	43.1
8	Atasan memperlakukan pegawai dengan baik dan rasa hormat.	44	27	61.3	17	38.7
9	Atasan menjelaskan dengan jelas setiap keputusan yang dibuat.	44	20	45.4	24	54.6
10	Atasan peka terhadap kebutuhan pribadi pegawai.	44	9	20.4	35	79.6
11	Atasan membahas implikasi tentang pekerjaan.	44	21	47.8	23	52.2
	Rata-rata	44	19.3	44.0	24.7	56.0
C	Keadilan Procedural					
12	Atasan membuat keputusan pekerjaan secara objektif.	44	26	59.0	18	41.0
13	Atasan mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap untuk membuat keputusan pekerjaan.	44	15	34.0	29	66.0
14	Sebelum keputusan pekerjaan diambil atasan selalu meminta pendapat kepada seluruh pegawai.	44	8	18.1	36	81.9
15	Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten di semua pegawai.	44	10	22.8	34	77.2
16	Pegawai diizinkan untuk memberikan pendapat sebelum kebijakan keputusan diambil oleh atasan	44	12	27.2	32	72.8
	Rata-rata	44	14.2	32.2	29.8	67.8
	Rata-rata Persepsi Keadilan Organisasi	44	17.7	40.2	26.29	59.8

Sumber: Hasil Pra Survey Pendahuluan, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diperoleh informasi bahwa persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata banyaknya pegawai yang memberikan jawaban tidak sebanyak 26,29 orang atau (59,8%). Hal ini memberikan indikasi bahwa perwujudan keadilan organisasi di Koperasi Pasaman Barat belum optimal sepenuhnya diperhatikan. Maka dari itu, penting bagi Koperasi untuk lebih meningkatkan lagi dan lebih memaksimalkan lagi usaha yang dilakukan

untuk mewujudkan keadilan organisasi di Koperasi Pasaman Barat. Sebagai lembaga di mana orang-orang yang memiliki kepentingan relatif homogen, koperasi berhimpun untuk meningkatkan kesejahteraannya. Dalam pelaksanaan kegiatannya, koperasi dilandasi oleh nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mencirikannya sebagai lembaga ekonomi yang syarat dengan nilai etika bisnis.

Aspek-aspek yang mempengaruhi persepsi keadilan organisasi tidak terlalu banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya masih menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai aspek yang mempengaruhi persepsi keadilan organisasi melalui persepsi politik sebagai variabel mediasi. Penelitian sebelumnya yang menggunakan variabel dalam model penelitian ini masih ada ditemukan *research gap*, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Salinero, Abal dan Topa (2019), hasil penelitian mereka menemukan bahwa konflik memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keadilan organisasi. Selain itu, konflik memiliki hubungan negatif dengan persepsi keadilan organisasional. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Awamlah (2013), berbanding terbalik dengan penelitian sebelumnya, dimana antara konflik antar kelompok dan keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik antar kelompok akan mengurangi persepsi keadilan organisasi.

Demir dan Saylik (2021), dimana hasil penelitian menemukan bahwa *leader member exchange* secara positif mempengaruhi keadilan organisasi. Sindhu, et al (2017), juga mendukung hal ini dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara *leader-member exchange* dan keadilan

organisasi. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal, et al. (2018), menemukan bahwa tidak menemukan bukti empiris yang menguji pengaruh kualitas hubungan *leader-member exchange* pada persepsi keadilan organisasi.

Mishra dan Kodwani (2019), dimana hasil penelitian menyimpulkan bahwa persepsi politik organisasi ditemukan memiliki hubungan negatif dengan persepsi keadilan organisasi. Selain itu, politik organisasi yang dirasakan memediasi hubungan antara konflik hubungan dengan persepsi keadilan organisasi. Lain hal dengan penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal, et al. (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk persepsi yang lebih positif tentang keadilan organisasi diantara karyawan, seorang pemimpin harus mengembangkan hubungan *leader-member exchange* berkualitas tinggi lebih banyak kepada karyawan dengan membatasi penggunaan perilaku politik dalam organisasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mempersepsikan politik organisasi dengan tingkat tinggi telah menunjukkan tingkat persepsi keadilan organisasi yang lebih rendah.

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Hubungan Dan *Leader Member Exchange* Terhadap Persepsi Keadilan Organisasi Dengan Persepsi Politik Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah konflik hubungan berpengaruh terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
2. Apakah konflik hubungan berpengaruh terhadap persepsi politik organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
3. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
4. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap persepsi politik organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
5. Apakah persepsi politik organisasi berpengaruh terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
6. Apakah persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara konflik hubungan dengan persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?
7. Apakah persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara *leader member exchange* dengan persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap persepsi politik organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *leader member exchange* terhadap persepsi politik organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh persepsi politik organisasi terhadap persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.
6. Untuk menguji dan menganalisis persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara konflik hubungan dengan persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.
7. Untuk menguji dan menganalisis persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara *leader member exchange* dengan persepsi keadilan organisasi pada Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Bagi Akademisi

Manfaat akademis dalam penelitian ini adalah sebagai media referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama, yaitu mengenai penanganan konflik hubungan, *leader*

member exchange, persepsi politik organisasi dan strategi dalam membentuk persepsi keadilan organisasi.

2. Praktisi

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai media referensi dan tukar pikiran oleh pihak Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat, sehingga nanti dapat diketahui langkah-langkah apa saja yang dapat digunakan sebagai seorang praktisi dalam mengantisipasi konflik hubungan, *leader member exchange*, persepsi politik organisasi dan menciptakan persepsi keadilan organisasi. Tulisan ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi pihak Koperasi di Kabupaten Pasaman Barat.