

Pengaruh Konflik Hubungan Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Persepsi Politik Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat

Sriyanti Oktavia¹, Yuki Fitria²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang

Email :sriyantioktavia216@gmail.com

ARTICLE INFO

Received 27 Februari 2024
Accepted 12 May 2024
Published 30 June 2024

Keywords:

*Relationship Conflict,
Organizational Justice,
Perception of Organizational
Politics*

DOI:10.24036/hrms.v4i2

Kata Kunci:

*Konflik Hubungan, Keadilan
organisasi, Persepsi Politik
Organisasi*

ABSTRACT

This study explores the impact of relationship conflict and perceptions of organizational politics on organizational justice at the Regional Secretariat of West Pasaman Regency. It examines (1) the effect of relationship conflict on organizational justice, (2) the influence of relationship conflict on perceptions of organizational politics, (3) the impact of organizational politics on organizational justice, and (4) the mediating role of organizational politics between relationship conflict and organizational justice. A causal research approach was used, selecting 99 employees from 132 through proportional clustered random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with Smart PLS 3 software. Results show that relationship conflict negatively affects organizational justice but positively influences perceptions of organizational politics. Additionally, perceptions of organizational politics have a negative effect on organizational justice and mediate the relationship between relationship conflict and organizational justice, providing valuable insights for organizational management in government settings.

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi dampak konflik hubungan dan persepsi politik organisasi terhadap keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Penelitian ini mengkaji: (1) pengaruh konflik hubungan terhadap keadilan organisasi, (2) pengaruh konflik hubungan terhadap persepsi politik organisasi, (3) dampak politik organisasi terhadap keadilan organisasi, dan (4) peran mediasi politik organisasi antara konflik hubungan dan keadilan organisasi. Pendekatan penelitian kausal digunakan dengan mengambil sampel 99 karyawan dari total 132 karyawan melalui teknik sampel acak berlapis proporsional. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan perangkat lunak Smart PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik hubungan berdampak negatif terhadap keadilan organisasi namun secara positif memengaruhi persepsi politik organisasi. Selain itu, persepsi politik organisasi berdampak negatif pada keadilan organisasi dan memediasi hubungan antara konflik hubungan dan keadilan organisasi, memberikan wawasan yang berguna bagi pengelolaan organisasi di lingkungan pemerintahan.

How to cite: Sriyanti Oktavia, Yuki Fitria (2024). Pengaruh Konflik Hubungan Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Persepsi Politik Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. *Human Resource Management Studies*, 4 (2), 01-15. DOI: <https://doi.org/10.24036/hrms.v4i2>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

* Corresponding author: e-mail: sriyantioktavia216@gmail.com

INTRODUCTION

Peran penting Sumber daya Manusia pada perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro, bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang penting yang dimiliki oleh suatu organisasi mulai dari level makro (Negara), bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, trampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi. Jadi sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Tanpa sumber daya manusia yang handal pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif.

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten Pasaman Barat sampai dengan tahun 2025 memiliki visi pembangunan Pasaman Barat yang maju, bermartabat, dan sejahtera. Agar visi Kabupaten Pasaman Barat tahun 2005-2025 dapat diwujudkan, maka hal pertama yang dilakukan adalah membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing. SDM akan sangat berpengaruh terhadap kualitas organisasi, semakin baik kualitas SDM, maka akan semakin baik pula kualitas organisasi. Oleh karena itu sangat penting memperhatikan dan mengelola SDM dalam suatu organisasi.

Di era global dengan skenario instansi yang kompetitif saat ini ditandai dengan kompleksitas, organisasi berada di bawah tekanan untuk mempertahankan dan menarik pegawai berbakat yang dapat memainkan peran penting dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Aggarwal, *et al.*, (2018), berpendapat bahwa pentingnya mengakui persepsi keadilan organisasi karena memiliki berbagai konsekuensi individu dan organisasi. Masterson *et al.*, (2000), telah menunjukkan bahwa persepsi pegawai tentang perlakuan yang adil dalam organisasi. Dimana persepsi pegawai tentang keadilan dalam pemberlakuan prosedur dan motivasi memiliki konsekuensi yang adil dalam mempengaruhi kinerja kerja mereka ke tingkat yang lebih tinggi.

Menurut Nurmala *et al.*, (2015) menjelaskan persepsi keadilan organisasi yang diberikan oleh instansi berupa pemberian imbalan, prosedur dan interaksi diberikan secara adil terhadap pegawai dalam instansi tersebut. Selanjutnya Yangin *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa keadilan organisasional bukan hanya tentang keuntungan dan distribusi keuntungannya saja tetapi keadilan organisasi juga memberikan dasar untuk aturan dan pelaksanaannya serta interaksi antara orang-orang dalam suatu organisasi.

Untuk melihat fenomena mengenai keadilan organisasi maka dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 15 pegawai yaitu di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat pada tanggal 28 Maret 2023 yaitu: Masih rendahnya tingkat keadilan interaksional dibuktikan dengan, atasan tidak menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak pegawai ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan, masih rendahnya tingkat keadilan interaksional, hal ini dibuktikan, atasan tidak menawarkan justifikasi yang memadai untuk membuat keputusan tentang pekerjaan, atasan tidak peka terhadap kebutuhan pribadi pegawai ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan, masih rendahnya tingkat keadilan procedural, hal ini terlihat seperti pegawai tidak diizinkan untuk memberikan pendapat sebelum kebijakan keputusan diambil oleh atasan.

Literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi menjelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi persepsi keadilan pegawai adalah konflik hubungan (Schaufeli, 2015), Menurut Robbins (2015) konflik hubungan adalah perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap orang lain. Prosesnya dimulai jika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah menghalangi sesuatu yang akan ada kaitan dengan dirinya dan persepsi politik organisasi (Agarwal, 2016), Menurut Siswanto, (2007) mendefinisikan persepsi politik organisasi sebagai proses yaitu setiap aktor atau kelompok dalam organisasi membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasi dalam rangka memenuhi kepentingannya

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap keadilan organisasi melalui persepsi politik organisasi. Walaupun penelitian

sejenis banyak dilakukan, namun yang membedakan penelitian ini dengan studi-studi sebelumnya adalah bahwa penelitian ini memberikan pembahasan yang lebih komprehensif atas determinan keadilan organisasi dan mempertimbangkan satu variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan tersebut. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori manajemen sumber daya manusia dan juga memberikan implikasi manajerial langsung berupa masukan pertimbangan sumber daya manusia yang dapat digunakan oleh instansi Pemerintah, khususnya yang berkaitan dengan tujuan meningkatkan keadilan dalam organisasi.

LITERATURE REVIEW

a. Keadilan Organisasi

Menurut Istiani, (2015), Keadilan organisasional merupakan salah satu bentuk perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini, Teori tersebut mendefinisikan keadilan (*equity*) sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain. Sedangkan ketidakadilan (*inequity*) sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain. Kaswan, (2015).

Menurut Wirawan, (2015), keadilan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai perilaku etikal dan moral dari para manajer organisasi dalam mengambil keputusan. Yangin *et al.*, (2017) menjelaskan bahwa keadilan organisasional bukan hanya tentang keuntungan dan distribusi keuntungannya saja tetapi keadilan organisasi juga memberikan dasar untuk aturan dan pelaksanaannya serta interaksi antara orang-orang dalam suatu organisasi.

b. Persepsi Politik Organisasi

Menurut Robbins, (2003) persepsi politik organisasi adalah mengeksplorasi hubungan di antara kedua kepentingan diri sendiri, kekuasaan, politik dan mengelola perubahan organisasi dari perspektif teoretis. Ini mendorong pertanyaan mendasar hubungan antara kepentingan diri sendiri, kekuasaan dan kontrol yang melekat di dalamnya perubahan organisasi, dan membahas implikasi petugas untuk mengelola perubahan. Luthans, (2006) secara formal mendefinisikan politik organisasi sebagai manajemen mempengaruhi untuk memperoleh hasil akhir, tanpa mempedulikan persetujuan atau ketidaksetujuan dari organisasi.

c. Konflik Hubungan

Hasibuan (2019), menyatakan bahwa konflik hubungan adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Menurut Sinambela (2018), konflik hubungan adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Fatikhin, (2017) bahwa konflik kerja merupakan kondisi dimana adanya perbedaan. Perbedaan akan selalu ada karena setiap pegawai memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam.

Pengaruh Konflik Hubungan Terhadap Keadilan Organisasi

Salinero, Abal dan Topa (2019), hasil penelitian mereka menemukan bahwa konflik memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap keadilan organisasi. Konflik berhubungan negatif dengan persepsi keadilan organisasional. Konflik sangat terkait dengan persepsi keadilan, hal ini karena konflik tidak secara khusus terkait dengan pemimpin atau dewan pengurus organisasi. Ketika konflik dan identifikasi kelompok diberikan secara bersamaan, ukuran keadilan organisasional cenderung rendah hingga diperoleh hasil negatif. Mishra dan Kodwani (2019) menemukan politik organisasi yang dirasakan ditemukan memiliki hubungan negatif terhadap persepsi keadilan organisasi.

H1: Konflik Hubungan berpengaruh negatif terhadap Keadilan Organisasi

Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Persepsi Politik Organisasi

Penelitian Franke *et al.*, (2018) menemukan hasil konflik hubungan berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi, semakin tinggi konflik di suatu organisasi maka politik organisasi akan semakin intens atau tinggi. Selain itu menurut penelitian Mishra *et al.*, (2016) menemukan hasil konflik hubungan memiliki pengaruh yang kuat terhadap persepsi politik organisasi, maka konflik hubungan berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi. Penelitian Poonam *et al.*, (2019) menemukan hasil konflik hubungan tidak bisa terlepas dari persepsi politik organisasi. Menurut Aggarwal, *et al.*, (2018) semakin tinggi konflik maka politik di organisasi akan semakin tinggi, maka konflik hubungan sangat berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi.

H2: Hubungan Konflik berpengaruh positif terhadap Politik Organisasi.

Pengaruh Persepsi Politik Organisasi terhadap Keadilan Organisasi

Mishra dan Kodwani (2019), hasil penelitian menyimpulkan bahwa persepsi politik organisasi ditemukan memiliki hubungan negatif dengan persepsi keadilan yang diamati. Aggarwal, Goyal and Nobi (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mempersepsikan politik organisasi dengan tingkat tinggi telah menunjukkan tingkat persepsi keadilan organisasi yang lebih rendah. Selain itu, untuk persepsi yang lebih positif tentang keadilan organisasi diantara pegawai, seorang pemimpin harus membatasi penggunaan lebih banyak perilaku politik dalam organisasi.

H3: Persepsi Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Keadilan Organisasi

Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Memediasi Hubungan antara Konflik hubungan terhadap Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mengacu pada pendapat individu tentang bagaimana mereka diperlakukan penuh nafsu dalam organisasi, untuk persepsi mereka tentang distribusi, operasi, prosedur dan interaksi dalam organisasi dan untuk efek perilaku administrator pada pengabdian dan kepercayaan organisasi Mehrzi, *et al.*, (2016) , Penelitian Mishra, *et al.*, (2016) juga menemukan hasil persepsi organisasi politik berpengaruh memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi, selanjutnya Mishra *et al.*, (2019) menemukan hasil persepsi politik organisasi berpengaruh positif memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi. Sejalan dengan hasil dari studi oleh Valle and Perrewe (2000), penelitian ini juga mencoba mencari tahu faktor apa saja yang mempengaruhi persepsi pegawai terhadap organisasi politik dan apa akibatnya, serta untuk mengetahui anteseden dan konsekuensi dari persepsi politik organisasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perilaku defensif/reaktif oleh pegawai memperburuk pengaruh negatif dari persepsi politik organisasi.

H4: Persepsi Politik Organisasi memediasi pengaruh Konflik Hubungan terhadap Keadilan Organisasi

Berpedoman kepada perumusan masalah, tujuan penlitian dan pengembangan hipotesis yang telah disampaikan sebelumnya, berikut ini dapat dikemukakan kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kasual. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel bebas yaitu konflik hubungan (X1), sedangkan variabel mediasi yaitu

persepsi politik organisasi (Z1) dan variabel terikat keadilan organisasi (Y). Data diperoleh melalui metode angket yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Pengukuran atas setiap indikator dari masing-masing variabel menggunakan skala Likert yang sama dengan skor 1 – 5 (dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3= netral 4 = setuju dan 5 = sangat setuju).

Populasi adalah keseluruhan objek atau subjek penelitian. Menurut (Sugiyono, 2011) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat yang berjumlah 132 orang pegawai.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipandang dapat mewakili seluruh subjek yang akan diteliti. Menurut (Sugiyono, 2011) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Pada penelitian ini cara penentuan sampel yaitu dengan teknik Proportionate Cluster Random Sampling, teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berkelompok secara proporsional. Besar sampel ditetapkan 99 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat dengan menggunakan rumus Slovin dengan melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5% dan kepercayaan 90% terhadap populasi,

Untuk mempermudah memahami variabel penelitian, maka perlu dikemukakan definisi operasional. Keadilan organisasi diartikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja (Srimulyani *et al.*, 2017). Keadilan organisasi menggunakan 11 item pernyataan dan diukur dengan 3 indikator keadilan distributif, keadilan interaksional dan keadilan procedural.

Menurut Robbins, (2003) persepsi politik organisasi adalah mengeksplorasi hubungan di antara kedua kepentingan diri sendiri, kekuasaan, politik dan mengelola perubahan organisasi dari perspektif teoretis. Persepsi politik organisasi menggunakan 15 item pernyataan dan diukur dengan 4 indikator praktek dan kebijakan organisasi, perilaku rekan kerja dan untuk terus mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2016) konflik hubungan adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik hubungan menggunakan 6 item pernyataan dan diukur dengan 3 indikator emosi, ketegangan dan perasaan mudah marah.

Metode yang digunakan oleh penulis dalam menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2014) analisis deskriptif adalah Statistik yang digunakan untuk menganalisis atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi dan menghitung tingkat capaian responden (TCR). Penghitungan TCR dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat capaian suatu variabel penelitian yang diukur berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM). PLS merupakan analisis persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (*Measurement Model Assessment* = MMA). MMA digunakan untuk uji validitas dan reabilitas atau kehandalan, sedangkan *Structural Model Assessment* (SMA) digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan *predictive relevance*). PLS merupakan metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil atau dibawah 100 Ghazali dan Latan, (2015). Berdasarkan olah data yang telah dilakukan dengan *bootstrapping*, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat melalui nilai *T Statistics* dan nilai *P Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila memiliki *T statistic* > 1,96 dan *P values* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya Hair *at al*, (2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN/ RESULT AND DISCUSSION

Distribusi Kuesioner

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh konflik hubungan dan terhadap keadilan organisasi dengan persepsi politik organisasi sebagai variabel mediasi. Sebelum dilakukan tahapan pengolahan data terlebih dahulu dilakukan proses pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian. Secara umum prosedur penyebaran kuesioner yang dilakukan terlihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Distribusi Kuesioner Penelitian

Keterangan	Jumlah	Persentase %
Kuesioner yang disebar	99	100
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner yang rusak	0	0
Kuesioner yang kembali	99	100

Sumber: Olah data 2020

Berdasar tabel 1 jumlah kuesioner yang disebar di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat sebanyak 99, setelah dilakukan pengumpulan kuesioner kembali berjumlah 100 lembar.

Profil Responden

Setelah seluruh data dan informasi berhasil dikumpulkan maka tahapan pengolahan data dapat dilakukan dengan menggunakan *Smart PLS 4.0*. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang telah dilakukan dapat dinarasikan profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	64	64,6
Perempuan	35	35,4
Total	99	100,0
Umur		
<25 Tahun	12	12,1
25-35 Tahun	50	50,5
36-46 Tahun	25	25,3
47-57 Tahun	8	8,1
>57 Tahun	4	4,0
Total	99	100,0
Masa kerja		
<5 Tahun	13	13,1
6-11 Tahun	36	36,4
12-16 Tahun	32	32,3
>17 Tahun	18	18,2
Total	99	100,0

Pendidikan terakhir		
D3	9	9,1
S1	70	70,7
S2	20	20,2
Total	99	100,0
Jabatan		
Asisten	2	2,0
Staf Ahli	2	2,0
Bagian Pemerintahan	5	5,1
Bagian SDA	4	4,0
Bagian Hukum	5	5,1
Bagian Kesra	5	5,1
Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	9	9,1
Bagian ADM Pembangunan	4	4,0
Bagian Perekonomian	5	5,1
Bagian Umum	29	29,3
Bagian Organisasi	9	9,1
Bagian Perencanaan dan Keuangan	11	11,1
Bagian Protokoler Dan Komunikasi	9	9,1
Pimpina	99	100,0
Jumlah		

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa profil responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat dibedakan dengan jenis kelamin, mayoritas jenis kelamin responden paling tinggi yaitu laki-laki sebanyak 64 orang dengan persentase 64,6%, kemudian disusul dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 35 orang dengan persentase 35,4%, selanjutnya profil responden dibedakan dengan usia, dimana dalam kategori ini usia responden paling tinggi berada diantara 25 sampai dengan 35 tahun sebanyak 50 orang dengan persentase 50,5%, usia antara 36 sampai 46 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase 25,3%, usia kecil dari 25 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase 12,1%, usia antara 47 sampai dengan 57 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase 8,1% dan usia besar dari 57 tahun sebanyak 4 orang.

Profil responden berikutnya dibedakan dengan masa kerja, dimana dalam kategori ini masa kerja responden paling tinggi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat berada antara 6 sampai 11 tahun sebanyak 36 orang, kemudian disusul dengan masa kerja antara 12 sampai 16 tahun sebanyak 32 orang, masa kerja besar dari 17 tahun sebanyak 18 orang dan masa kerja kecil dari 5 tahun sebanyak 13 orang.

Profil responden selanjutnya dibedakan dengan jenjang pendidikan, dimana dalam kategori ini jenjang pendidikan responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat paling tinggi yaitu S1 sebanyak 70 orang, jenjang pendidikan S2 sebanyak 20 orang dan jenjang pendidikan D3 sebanyak 9 orang. Profil responden terakhir dibedakan dengan jabatan, dimana dalam kategori ini jabatan responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat bagian umum 29 orang, bagian perencanaan dan keuangan sebanyak 11 orang, bagian protokoler dan komunikasi pimpinan sebanyak 9 orang, bagian organisasi sebanyak 9 orang, bagian pengadaan barang dan jasa sebanyak 9 orang, selanjutnya disusul oleh profil responden bagian hukum sebanyak 5 orang, bagian kesra sebanyak 5 orang, bagian perekonomian sebanyak 5 orang, bagian pemerintahan sebanyak 5 orang, bagian SDA sebanyak 4 orang, bagian ADM pembangunan sebanyak 4 orang, profil responden pada kategori jabatan yang paling sedikit asisten sebanyak 2 orang dan staf ahli sebanyak 2 orang.

Analisis Deskriptif Variabel

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif dengan menceritakan gambaran umum dari variabel penelitian yang digunakan. Berdasarkan hasil estimasi data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada sub bab dibawah ini:

Tabel 3 Deskripsi variabel penelitian

No	Variabel	Rata-rata	TCR (%)	Keterangan
	Keadilan Organisasi	2,87	57,41	Tidak Baik
	Persepsi Politik Organisasi	2,53	50,66	Sangat Rendah
	Konflik Hubungan	3,18	63,64	Rendah

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat skor rata-rata variabel keadilan organisasi adalah 2,87 dengan nilai TCR 57,41%. Temuan ini dapat diartikan bahwa keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat tergolong tidak baik. Skor rata-rata variabel persepsi politik organisasi adalah 2,53 dengan nilai TCR 50,66%. Hasil ini dapat diartikan bahwa persepsi politik organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat tergolong sangat rendah. Selanjutnya skor rata-rata variabel konflik hubungan adalah 3,18 dengan nilai TCR 63,64%. Hasil ini dapat diartikan bahwa konflik hubungan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat tergolong rendah.

Variabel Keadilan Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian PLS Algorithm diperoleh ringkasan hasil pengujian instrument variabel keadilan organisasi seperti terlihat pada Tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4 Hasil Pengujian Convergent Validity Variabel Keadilan Organisasi

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Keadilan Organisasi	KO1	0.860	0.961	0.967	0.726
	KO2	0.849			
	KO3	0.863			
	KO4	0.882			
	KO5	0.894			
	KO6	0.907			
	KO7	0.844			
	KO8	0.891			
	KO9	0.872			
	KO10	0.843			
	KO11	0.635			

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi terdapat 41item pernyataan yang tidak valid yaitu KO11 karena memiliki *Outer loading* lebih kecil dari 0.70, kemudian semua item pernyataan pada variabel keadilan organisasi dinyatakan valid karena memiliki *Outer loading* lebih besar dari 0.70, selain itu didalam model juga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.961, *Composite Reliability* (CR) 0.967 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.726 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988). Item-item pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dan selanjutnya dilakukan analisis *convergent validity* kembali tahap 2 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Pengujian *Convergent Validity* Variabel Keadilan Organisasi Tahap II

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Keadilan Organisasi	KO1	0.860	0.965	0.969	0.761
	KO2	0.853			
	KO3	0.861			
	KO4	0.892			
	KO5	0.898			
	KO6	0.912			
	KO7	0.842			
	KO8	0.888			
	KO9	0.872			
	KO10	0.840			

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi telah memiliki *Outer loading* diatas 0.70 (Hulland, 1999) dengan demikian dapat dikatakan item tersebut valid, selain itu didalam model juga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.965, *Composite Reliability* (CR) 0.969 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.761 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988).

Variabel Persepsi Politik Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian PLS Algorithm diperoleh ringkasan hasil pengujian instrument variabel persepsi politik organisasi seperti terlihat pada Tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6 Hasil Pengujian *Convergent Validity* Variabel Persepsi Politik Organisasi Tahap 1

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Persepsi Politik Organisasi	PO1	0.819	0.956	0.961	0.628
	PO2	0.849			
	PO3	0.864			
	PO4	0.863			
	PO5	0.888			
	PO6	0.845			
	PO7	0.880			
	PO8	0.901			
	PO9	0.715			
	PO10	0.806			
	PO11	0.753			
	PO12	0.758			
	PO13	0.661			
	PO14	0.620			
	PO15	0.563			

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur persepsi politik organisasi terdapat 3 item pernyataan yang tidak valid yaitu, PO13, PO14, PO15 karena memiliki *Outer loading* lebih kecil dari 0.70, kemudian semua item pernyataan pada variabel persepsi politik organisasi dinyatakan valid karena memiliki *Outer loading* lebih besar dari

0.70, selain itu didalam model juga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.956, *Composite Reliability* (CR) 0.961 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.628 besar dari 0.5. Item-item pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dan selanjutnya dilakukan analisis *convergent validity* kembali tahap 2 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Pengujian *Convergent Validity* Variabel Persepsi Politik Organisasi Tahap 2

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Persepsi Politik Organisasi	PO1	0.856	0.961	0.966	0.704
	PO2	0.870			
	PO3	0.883			
	PO4	0.886			
	PO5	0.900			
	PO6	0.865			
	PO7	0.897			
	PO8	0.908			
	PO9	0.717			
	PO10	0.788			
	PO11	0.740			
	PO12	0.720			

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur persepsi politik organisasi telah memiliki *Outer loading* diatas 0.70 (Hulland, 1999) dengan demikian dapat dikatakan item tersebut valid, selain itu didalam model juga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.961, *Composite Reliability* (CR) 0.966 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.704 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988).

Variabel Konflik Hubungan

Berdasarkan hasil pengujian PLS Algorithm diperoleh ringkasan hasil pengujian instrument variabel konflik hubungan seperti terlihat pada Tabel 18 dibawah ini:

Tabel 8 Hasil Pengujian *Convergent Validity* Variabel Konflik Hubungan

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Konflik Hubungan	KH1	0.884	0.950	0.960	0.799
	KH2	0.891			
	KH3	0.862			
	KH4	0.913			
	KH5	0.905			
	KH6	0.909			

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan tabel 8 diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur konflik hubungan telah memiliki *Outer loading* diatas 0.70 (Hulland, 1999) dengan demikian dapat dikatakan item tersebut valid, selain itu didalam model juga diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.950, *Composite Reliability* (CR) 0.960 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.799 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988).

Tabel 9 Discriminant Validity dengan Metode Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Keadilan Organisasi	Konflik Hubungan	Politik Organisasi
Keadilan Organisasi	0.872		
Konflik Hubungan	-0.984	0.894	
Persepsi Politik Organisasi	-0.718	0.706	0.839

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Berdasarkan table 9 terlihat bahwa nilai korelasi skor masing-masing variabel ke variabel latennya lebih besar dari pada korelasi vaiabel ke variable lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* dari nilai *Fornell-Larcker Criterion* yang diisyaratkan (Fornell-Larcker,1981). Dimana dapat disimpulkan dari tabel 15 nilai berdasar *Fornell-Larcker Criterion* keadilan organisasi bernilai 0,872 konflik hubungan bernilai 0,894 dan politik organisasi bernilai 0,839 yang berarti untuk ke tiga variabel valid secara diskriminant. secara umum perbandingan nilai korelasi yang terbentuk antara masing masing variabel laten dapat diamati dari Tabel 10 dibawah ini:

Tabel 10 Discriminant Validity dengan Metode Cross Loadings

Item Pernyataan	Keadilan Organisasi (Y)	Konflik Hubungan (X)	Persepsi Politik Organisasi (Z)
KH1	-0.860	0.884	0.608
KH2	-0.853	0.891	0.619
KH3	-0.861	0.862	0.669
KH4	-0.892	0.913	0.568
KH5	-0.898	0.904	0.672
KH6	-0.912	0.909	0.644
KO1	0.860	-0.884	-0.608
KO10	0.840	-0.767	-0.631
KO2	0.853	-0.891	-0.619
KO3	0.861	-0.862	-0.669
KO4	0.892	-0.913	-0.568
KO5	0.898	-0.904	-0.672
KO6	0.912	-0.909	-0.644
KO7	0.842	-0.779	-0.649
KO8	0.888	-0.832	-0.641
KO9	0.872	-0.816	-0.566
PPO1	-0.606	0.609	0.856
PPO10	-0.613	0.610	0.788
PPO11	-0.475	0.482	0.740
PPO12	-0.559	0.546	0.720
PPO2	-0.573	0.573	0.870
PPO3	-0.577	0.576	0.883
PPO4	-0.667	0.652	0.886
PPO5	-0.702	0.690	0.900
PPO6	-0.582	0.557	0.865
PPO7	-0.691	0.670	0.897
PPO8	-0.674	0.638	0.908
PPO9	-0.415	0.420	0.717

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Sementara nilai *cross loading* pada tabel 10 dapat disimpulkan bahwa semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing konstraknya dibandingkan dengan nilai koefisien indikator pada blok konstruk pada kolom lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusunan konstruk dalam kolom tersebut. Begitu juga dengan korelasi indikator lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981) Oleh sebab itu pembentukan model estimasi dengan menggunakan masing masing instrument atau pernyataan yang mendukung variabel dapat dilanjutkan.

R square dan Q square

R Square (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dinyatakan dalam persentase. Sedangkan *Q square* (Q^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen memprediksi variabel endogen (*predictive relevant*). Nilai *Q-square* harus lebih besar dari 0 (nol) sehingga model dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Hasil analisis *R square* dan *Q square* adalah sebagai berikut:

Tabel 11 R Square dan Q Square

Variabel Endogen	R Square	Keterangan	Q Square	Keterangan
Keadilan organisasi	0,969	Kuat	0,960	Kuat
Persepsi politik organisasi	0,498	Sedang	0,537	Kuat

Sumber: Olah data SmartPLS 4.0.9.6 2023

Dari tabel 11 diatas dapat dilihat bahwa nilai *R square* variabel keadilan organisasi adalah 0,969 yang bermakna bahwa besarnya pengaruh konflik hubungan dan persepsi politik organisasi adalah 96,9% (kuat), sedangkan *Q square* pada keadilan organisasi adalah 0.960 yang dapat diartikan kemampuan konflik hubungan dan persepsi politik organisasi dalam memprediksi keadilan organisasi tergolong dalam kategori kuat.

R square persepsi politik organisasi diperoleh sebesar 0,498 yang bermakna besarnya pengaruh konflik hubungan terhadap persepsi politik organisasi adalah 49,8% (sedang), selanjutnya *Q square* persepsi politik organisasi sebesar 0,537 artinya kemampuan konflik hubungan dalam memprediksi persepsi politik organisasi tergolong dalam kategori kuat.

CONCLUSSION

Berdasarkan hasil pengolahan data yang di lakukan melalui penelitian dapat di simpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh konflik hubungan terhadap keadilan organisasi dengan persepsi politik organisasi sebagai variabel mediasi dimana penelitian di lakukan dengan pengujian kepada 4 (empat) hipotesis yang akan di uji dengan menggunakan pengolahan data di lakukan dengan SmartPLS 4.0. Dengan demikian kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Konflik hubungan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Konflik hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi politik organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Persepsi politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat. Persepsi politik organisasi berpengaruh negatif dan signifikan memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat.

Implikasi teoritis dari temuan hasil penelitian ini, dimana konflik hubungan dan persepsi politik organisasi berpengaruh terhadap keadilan organisasi, maka disarankan untuk pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat untuk menjaga tingkat konflik hubungan dan persepsi politik organisasi sesama bawahan di instansi pemerintah, baik itu berupa dengan manjalin hubungan yang

baik antar sesama pegawai, memahami dan mendukung karakter dan tindakan satu sama lain, mendengarkan masukan dan memberikan solusi yang adil.

Implikasi praktik dapat memberikan Manfaat bagi instansi pemerintahan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi pemerintahan dalam menentukan langkah yang di ambil terutama dalam bidang pelayanan yang berkaitan dengan meningkatkan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan sangat adil di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Barat serta Atasan menawarkan justifikasi yang memadai untuk membuat keputusan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

REFERENCES

- Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415–437.
- Fatikhin, F., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 172-180
- Franke, H., & Foerstl, K. (2018). Fostering integrated research on organizational politics and conflict in teams: A cross-phenomenal review. *European Management Journal*, 36(5), 593–607.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, SP Maluyu. "Manajemen Sumber Daya Manusia", edisi revisi, Jakarta: Bumi Aksara Bumi Aksara, 2016.
- Istiani, Firda. 2015. *Pengaruh Ukuran Bank, Profitabilitas, Likuiditas, dan Leverage terhadap Pengungkapan Islamic Social Reporting (Studi Empiris Bank Umum Syariah di Indonesia Periode 2011-2014)*. Skripsi. Program Studi Muamalat (Ekonomi Islam) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kaswan 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung, Indonesia : Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, and M. Susan Taylor, 2000, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43: 738-748,
- Mishra et. al. (2016). Role of Optimism on Employee Performance and Job Satisfaction. Prabandhan Indian Journal of Management, Vol. 9 (6), pp. 35 – 46.
- Nurmala dan Warsindah (2015). *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Bank Bni Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat*. Universitas Trisakti
- Poonam et al. 2014. "Oral Health Related Quality Of Life: Perspectives." *Dent J Adv Stud* 02(03): 112–17.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Salinero, S., Abal, Y. N., & Topa, G. (2019). On the relationship between perceived conflict and interactional justice influenced by job satisfaction and group identity. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24), 1–11.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2015). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept in Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, 10-24.

Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyaningsih, S. (2017). Keadilan organisasi dan konsekuensinya terhadap organizational citizenship behavior guru SMA dan SMK Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 79-91.

Sugiyono, P. D. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (21st ed.).Indonesia: ALFABETA. Retrieved from www.cvalfabeta.com

Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat.

Yangin. Demet & Elma Cevat. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research* 5(3): 325-333