



Pengaruh Konflik Hubungan dan *Leader Member Exchange* terhadap Keadilan Organisasi dengan Persepsi Politik Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Sekretariat Daerah Kepulauan Mentawai)

Rahmat Hidayat¹, Trio Candra Yoga²

Prodi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tamansiswa Padang
Prodi Manajemen Ritel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tamansiswa Padang

INFORMASI ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima Redaksi: 27 April 2024

Revisi Akhir: 20 Mei 2024

Diterbitkan Online: 30 Mei 2024

KATA KUNCI

relationship conflict, axchamge leader member, perceptions of organizational politics and organizational justice

KORESPONDENSI

E-mail:

rahmathidayat1611@gmail.com

Triocandrayoga389@gmail.com

A B S T R A C T

This study aims to test and prove the influence of relationship conflict and leader member exchange on organizational justice with the perception of organizational politics as a mediating variable. The population in this study were employees at the Regional Secretariat of the Mentawai Islands Regency totaling 132 people and 100 respondents could be processed. The type of data used is primary data. The data collection method was by distributing questionnaires. The analysis tool used in this study with smart-PLS 3.3.3 software. The results of the study showed that the relationship conflict variable did not affect organizational justice, relationship conflict had a positive effect on the perception of organizational politics, leader member exchange had a positive effect on organizational justice, leader member exchange did not affect the perception of organizational politics at the Regional Secretariat of the Mentawai Islands Regency. However, organizational politics had a positive effect on organizational justice at the regional secretariat of the Mentawai Islands Regency, then the variable of perception of organizational politics had a positive effect in mediating the relationship between relationship conflict and organizational justice at the regional secretariat of the Mentawai Islands Regency, perception of organizational politics did not have a positive effect in mediating the relationship between leader member exchange and organizational justice at the regional secretariat of the Mentawai Islands Regency.

1. PENDAHULUAN

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.

Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai memiliki visi Mentawai yang mandiri, maju, sejahtera, cerdas, professional dan harmonis, untuk mencapai visi tersebut adalah dengan meningkatkan keadilan dan profesionalitas dari pemerintah pada masyarakat dan yang paling penting terhadap tim yang akan bergerak membantu menjalankan program yang telah di tetapkan. Nurmala dkk, (2015) menjelaskan keadilan yang diberikan oleh perusahaan berupa pemberian imbalan, prosedur dan interaksi diberikan secara adil terhadap karyawan dalam perusahaan tersebut. Untuk melihat fenomena mengenai keadilan organisasi dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 15 pegawai. Hasil perolehan kuesioner dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1
Hasil Pra-Survey Keadilan Organisasi Kabupaten Kepulauan Mentawai

Pernyataan	Jumlah Pengamatan	Jawaban (%)	
		Orang	Ya Tidak
A. Keadilan Interaksional .			
1. Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai pegawai ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya.	15	20,0	80,0
2. Atasan menawarkan justifikasi yang memadai untuk membuat keputusan tentang pekerjaan saya.	15	20,0	80,0
3. Pengawas memperlakukan saya dengan baik dan rasa hormat ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya.	15	26,7	73,3
4. Atasan menjelaskan dengan jelas setiap keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya.	15	26,7	73,3
5. Atasan saya peka terhadap kebutuhan pribadi saya ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya	15	6,7	93,3
6. Atasan saya membahas implikasi tentang pekerjaan saya	15	26,7	73,3
B. Keadilan procedural			
7. Atasan saya membuat keputusan pekerjaan secara objektif	15	26,7	73,3
8. Atasan saya mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap untuk membuat keputusan pekerjaan.	15	46,7	53,3
9. sebelum keputusan pekerjaan diambil atasan saya selalu meminta pendapat kepada seluruh pegawai	15	21,4	78,6
10. Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten di semua pegawai.	15	26,7	73,3
11. Pegawai diizinkan untuk memberikan pendapat sebelum kebijakan keputusan diambil oleh atasan	15	20,0	80,0
Rata-rata		24,4	75,60

Tabel 1 memperlihatkan bahwa kondisi keadilan organisasi secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan Hal ini dapat dilihat banyaknya pegawai yang memberikan jawaban tidak sebanyak 75,60%, Hal ini ditemukan bahwa masih banyak 93,3% Atasan saya tidak peka terhadap kebutuhan pribadi saya ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya juga ditemukan 80,0% Bonus yang diberikan atasan tidak adil dan juga ditemukan 80,0% pegawai yang menjawab tidak tentang Pegawai diizinkan untuk memberikan pendapat sebelum kebijakan keputusan diambil oleh atasan, dari dua fenomena yang terjadi dari hasil survey yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kepulauan Mentawai terlihat jelas masih rendahnya persepsi keadilan yang di terapkan oleh atasan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai terhadap pegawai, hal ini menjadi dasar penulis untuk meneliti persepsi keadilan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Menawai.

Literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan perilaku organisasi menjelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi persepsi keadilan pegawai adalah konflik hubungan Schaufeli, (2015) *Leader Member Exchange* Lee, (2016). Persepsi organisasi politik Agarwal, (2016) keterikatan pegawai Nazir dkk, (2017).

Beberapa kesenjangan penelitian (*reserach gap*) yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah *Pertama*, meskipun penelitian empiris terkait keadilan Organisasi telah banyak dilakukan sebelumnya, namun faktor-faktor yang menentukan keadilan organisasi tersebut masih terpecah belah. Misalnya, beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa diantara faktor-faktor yang menentukan keadilan organisasi adalah variabel kepuasan kerja, kinerja karyawan, dukungan organisasi, niat untuk pergi dan konsep diri. (Puspawati dkk, 2016; Kerwin dkk, 2015; Kaya dkk, 2016 dan Ohiorenya dkk, 2019).

Kedua, masih sangat terbatasnya penelitian terdahulu yang mempertimbangkan atau menempatkan variabel persepsi politik organisasi sebagai mediasi antara konflik hubungan, *Leader Member Exchange* dan keadilan organisasi, dan menjadikan keterikatan pegawai sebagai variabel moderasi antara konflik hubungan dan persepsi

politik organisasi, kecuali penelitian yang dilakukan oleh Mishra dkk, (2019) yang dijadikan sebagai jurnal utama dan mengembangkannya menjadi model dalam penelitian ini. kebanyakan penelitian terdahulu tersebut menggunakan organisasi sektor swasta sebagai objek penelitiannya atau dengan kata lain, masih relatif terbatasnya penelitian pada organisasi sektor publik khususnya pada sekretariat daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai Provinsi Sumatera Barat.

Secara Empris persepsi politik organisasi di jadikan sebagai variabel mediasi untuk melihat apakah tingkat konflik hubungan dan *leader member exchangetinggi* ketika mempengaruhi keadilan organisasi ketika dimediasi atau di perantara oleh persepsi politik organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai, selanjutnya secara empiris.

Selain ketiga *research gap* yang telah dipaparkan diatas, berdasarkan argumentasi empiris bahwa meskipun persepsi keadilan pegawai dipengaruhi oleh konflik hubungan (Rahim dkk, 2016; Choi dkk, 2017; Ozan dkk, 2017; Salinero dkk, 2019) dan *Leader Member Exchange* (Shammari dkk, 2015; Kumar dkk, 2016; Turek dkk, 2016; Ishak dkk, 2018). Namun diantara kedua variabel tersebut yaitu konflik hubungan dan leader member exchange di mediasi oleh variabel persepsi politik (Andrewas dkk, 2015; Kaya dkk, 2016; Hai dkk, 2018; Imran dkk, 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi dipengaruhi oleh persepsi politik organisasi dan selanjutnya persepsi politik organisasi ditentukan oleh konflik hubungan dan *Leader Member Exchange*. Dengan kata lain, variabel persepsi politik organisasi berada diantara konflik hubungan dan *Leader Member Exchange* atau secara umum variabel persepsi politik organisasi dikenal sebagai mediasi (variabel antara).

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Konflik hubungan, leader member exchange dan persepsi politik organisasi terhadap keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Salinero dkk, (2019) menemukan hasil konflik hubungan berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, semakin baik konflik maka tingkat keadilan akan semakin baik. Selanjutnya Mukadder dkk, (2017) menemukan hasil semakin tinggi tingkan konflik seseorang akan mempengaruhi tingkat keadilan, maka konflik hubungan memiliki pengaruh yang positif terhadap keadilan organisasi, Penelitian Samuel dkk, (2019) menemukan hasil konflik hubungan terhadap keadilan organisasi berpengaruh positif, ketika berkurangnya tingkat konflik di suatu organisasi maka tingkat keadilan akan semakin tinggi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1 : Konflik Hubungan berpengaruh positif terhadap Keadilan Organisasi

Penelitian Franke dkk, (2018) menemukan hasil konflik hubungan berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi, semakinbaikt konflik di suatu organisasi maka politik organisasi akan semakin baik. Selain itu menurut penelitian Mishra dkk, (2016) menemukan hasil konflik hubungan memiliki pengaruh yang kuat terhadap persepsi politik organisasi, maka konflik hubungan berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi. Penelitian Poonam dkk, (2019) menemukan hasil konflik hubungan tidak bisa terlepas dari persepsi politik organisasi, semakin baik konflik maka politik di organisasi akan semakin baik, maka konflik hubungan sangat berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H2 : Konflik Hubungan berpengaruh positif terhadap Persepsi Politik Organisasi.

Penelitian Shammari dkk, (2015) menemukan hasil *Leader Member Exchange* memiliki hubungan yang kuat terhadap keadilan organisasi, sehingga *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, selanjutnya Penelitian Pratikna, (2015) menemukan hasil *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, semakin tinggi tingkat *Leader Member Exchange* maka akan meningkatkan tingkat keadilan di organisasi, menurut Aggarwal dkk, (2018) juga menemukan hasil *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh positif terhadap keadilan organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H3 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Keadilan Organisasi

Penelitian Naseer dkk, (2015) menemukan hasil hubungan *Leader Member Exchange* terhadap persepsi politik organisasi memiliki pengaruh positif, semakin tinggi nilai *Leader Member Exchange* maka akan mengurangi tingkat politik organisasi, selanjutnya Esther, (2018) juga menemukan hasil *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi, semakin erat hubungan pemimpin dan pegawai maka akan mengurangi tingkat politik di organisasi, Penelitian Martha dkk, (2017) juga menemukan hasil yang sama *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H4 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Persepsi Politik Organisasi

Penelitian Byrne, (2015) menemukan hasil persepsi politik organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, semakin tinggi tingkat politik di organisasi maka tingkat keadilan akan semakin menurun, Kaya dkk (2016) menemukan hasil persepsi politik organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap keadilan organisasi, semakin rendah tingkat politik di organisasi maka tingkat keadilan akan semakin tinggi, Imran dkk, (2018) menemukan hasil persepsi politik organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap keadilan organisasi, berdasarkan hasil penelitian persepsi politik organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H5 : Persepsi Politik Organisasi berpengaruh Positif 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, dkk (2016) , Penelitian Mishra, dkk (2016) juga menemukan hasil persepsi organisasi politik berpengaruh memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi, selanjutnya Mishra dkk, (2019)

menemukan hasil persepsi politik organisasi berpengaruh positif memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H6 : Persepsi Politik Organisasi memediasi pengaruh Konflik Hubungan terhadap Keadilan Organisasi

Menurut Johnson dkk, (2017) Atas dasar hubungan yang disebutkan di atas, dapat diartikan setinggi itu kualitas hubungan antara karyawan dan karyawan mengarah ke level yang lebih tinggi keadilan organisasi, Tetapi mekanisme yang melaluinya kualitas pertukaran pemimpin-anggota memiliki pengaruh pada persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi belum mapan. Menurut Aggarwal dkk, (2018) persepsi organisasi politik memediasi hubungan *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap persepsi keadilan, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H7: Persepsi Politik Organisasi memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Keadilan Organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai Provinsi Sumatera Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai yang berjumlah 100 Orang. Sampel yang digunakan adalah seluruh anggota populasi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai melalui survei kusioner penelitian dan analisis data menggunakan *software Smart Partial Least Square (PLS)* versi 3.3.3.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini disampaikan dalam pembahasan hasil yang menguraikan tentang *response rate*, karakteristik responden, *Measurement Model Assesment* (MMA), analisis deskriptif masing-masing variabel, *R Square* dan *Q Square* serta *Structural Model Assessment* (SMA).

Tabel 2
Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	64	64,0
Perempuan	36	36,0
Total	100	100,0
Umur		
<25 Tahun	13	13,0
25-35 Tahun	50	50,0
36-46 Tahun	25	25,0
47-57 Tahun	8	8,0
>57 Tahun	4	4,0
Total	100	100,0
Masa kerja		
<5 Tahun	14	14,0
6-11 Tahun	36	36,0
12-16 Tahun	32	32,0
>17 Tahun	18	18,0
Total	100	100,0
Pendidikan terakhir		
D3	9	9,0
S1	71	71,0
S2	20	20,0
Total	100	100,0
Jabatan		
Pelaksana	63	63,0
Kasubag Non Hukum	25	25,0
Kasubag Hukum	8	8,0
Asisten	4	4,0
Total	100	100,0

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa profil responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai dibedakan dengan jenis kelamin, mayoritas jenis kelamin responden paling tinggi yaitu laki-laki sebanyak 64 orang dengan persentase 64%, kemudian disusul dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 36 orang dengan persentase 36%, 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%, usia antara 36 sampai 46 tahun sebanyak 25 orang dengan persentase 25%, usia kecil dari 25 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase 13%, usia antara 47 sampai dengan 57 tahun sebanyak 8 orang dengan persentase 8% 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 Kepulauan Mentawai 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 14 orang.

Profil responden selanjutnya dibedakan dengan jenjang pendidikan, dimana dalam kategori ini jenjang pendidikan responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai paling tinggi yaitu S1 sebanyak 71 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 Kepulauan Mentawai pelaksana sebanyak 63 orang, kasubag non hukum sebanyak 25 orang, kasubag hukum sebanyak 8 orang dan asisten sebanyak 4 orang.

Measurement Model Assessment

Penelitian ini menggunakan uji instrument *Measurement model assessment* atau evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikator atau itemnya. Evaluasi model pengukuran dibagi menjadi dua (2) bagian yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi melalui empat (4) bagian, yaitu *outer loading* > 0,7 ; *cronbach's alpha* > 0,7; *composite reliability* > 0,7; *average variance extracted (AVE)* > 0,5. Sedangkan *discriminant validity* menggunakan metode *Fornell-Larcker criterion* dan *cross loading*.

Convergent Validity

Convergent validity adalah mengukur validitas indikator sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel (Hair dkk, 2010). Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika, nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator besar dari 0,70. Maka nilai yang dibawah 0,70 dihapus dari model (Hulland, 1999). Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha(CA)*. Nilai diharapkan besar dari 0,7 untuk semua konstruk. *Composite reliability (CR)* besar dari 0,7 mempunyai reliabilitas yang tinggi (Hair dkk, 2014). *Average Variance Extracted (AVE)*: digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas

diskriminan. Nilai minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50 (Bagozi dan Yi, 1988). Hasil analisis *convergent validity* untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada sub bab sebagai berikut :

Tabel 3
Hasil Pengujian Convergent Validity

	KH (X1)	KO (Y)	LMX (X2)	PPO (Z)
KH7	0,953			
KH8	0,951			
KO1		0,751		
KO10		0,744		
KO2		0,855		
KO3		0,869		
KO4		0,832		
KO5		0,793		
KO7		0,789		
LMX1			0,776	
LMX2			0,772	
LMX3			0,818	
LMX4			0,763	
LMX5			0,818	
LMX8			0,794	
LMX9			0,826	
PO10				0,711
PO5				0,887
PO6				0,930

Sumber: Olah Data PLS

Dari tabel diatas terlihat bahwa variabel konflik hubungan memiliki item pernyataan sebanyak 8 item, setelah dilakukan pengujian convergent validity terdapat dua item yang dinyatakan valid dan memiliki nilai outer loading diatas 0,70 yaitu KH7 dan KH8. Variabel keadilan organisasi memiliki 11 item pernyataan setelah dilakukan pengujian convergent validity terdapat tujuh item yang dinyatakan valid dan memiliki nilai outer loading diatas 0,70 yaitu KO1, KO10, KO2, KO3, KO4, KO5 dan KO7.

Selanjutnya variabel *leader member exchange* memiliki 12 item pernyataan, setelah dilakukan pengujian convergent validity terdapat tujuh item yang dinyatakan valid dan memiliki nilai outer loading diatas 0,70 yaitu LMX1, LMX2 LMX3 LMX4 LMX5, LMX8 dan LMX9. Variabel persepsi politik organisasi memiliki lima belas item

pernyataan setelah dilakukan pengujian convergent validity terdapat tiga item yang dinyatakan valid dan memiliki nilai outer loading diatas 0,70 yaitu PO10, PO5 dan PO6. Selanjutnya akan ditampilkan hasil analisis *convergent validity* berupa *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan AVE sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KH (X1)	0,897	0,898	0,951	0,907
KO (Y)	0,910	0,919	0,928	0,650
LMX (X2)	0,903	0,911	0,923	0,633
PPO (Z)	0,804	0,863	0,884	0,719

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa pada variabel konflik hubungan diperoleh nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.897, *Composite Reliability* (CR) 0.898 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.907 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988). Pada variabel keadilan organisasi memiliki nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.910, *Composite Reliability* (CR) 0.919 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.650 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988).

Selanjutnya pada variabel *leader member exchange* memiliki nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.903, *Composite Reliability* (CR) 0.911 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.633 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988). variabel persepsi politik organisasi memiliki nilai *Cronbach Alpha* (CA) 0.804, *Composite Reliability* (CR) 0.863 besar dari 0.7 (Bagozi dan Yi, 1988) dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0.719 besar dari 0.5 (Bagozi dan Yi, 1988).

Discriminant Validity

Discriminant Validity di ukur dengan menganalisa *Latent Variabel Correlations* dan *Cross loading*. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 5 dibawah ini:

Tabel 5
Discriminant Validity dengan Metode Fornell-Larcker Criterion

Variabel	KO(Y1)	KH (X1)	LMX (X2)	PPO (Z)
KO (Y)	0,806			
KH (X1)	0,265	0,952		
LMX (X2)	0,418	0,691	0,796	
PPO (Z)	0,447	0,457	0,394	0,848

Sumber: Olah Data PLS

Sesuai dengan hasil pengolahan *discriminant validity* dengan cara mengamati nilai korelasi yang terjadi antar variabel laten terlihat nilai koefisien variabel *leader member exchange* adalah 0,796. Nilai koefisien korelasi ini lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Dengan demikian semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb* dari nilai *Fornell Larcker Criteria* yang disyaratkan (Fornell dan Larcker, 1981). secara umum perbandingan nilai korelasi yang terbentuk antara masing masing variabel laten dapat diamati dari Tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6
Discriminant Validity dengan Metode Cross Loadings

	KO (Y)	KH (X1)	LMX (X2)	PPO (Z)
KH7	0,245	0,953	0,688	0,447
KH8	0,260	0,951	0,627	0,424
KO1	0,751	0,194	0,284	0,296
KO10	0,744	0,182	0,264	0,496
KO2	0,855	0,240	0,431	0,331
KO3	0,869	0,289	0,465	0,379
KO4	0,832	0,155	0,283	0,377
KO5	0,793	0,219	0,293	0,245
KO7	0,789	0,201	0,295	0,344
LMX1	0,208	0,643	0,776	0,394
LMX2	0,257	0,621	0,772	0,362
LMX3	0,217	0,710	0,818	0,454
LMX4	0,315	0,498	0,763	0,213
LMX5	0,360	0,494	0,818	0,270
LMX8	0,380	0,409	0,794	0,233
LMX9	0,534	0,488	0,826	0,269
PO10	0,203	0,355	0,150	0,711
PO5	0,477	0,339	0,382	0,887
PO6	0,407	0,472	0,412	0,930

Sumber: Olah Data PLS

Sementara nilai cross loading pada tabel 6 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.

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 7
Deskripsi Variabel Penelitian

Descriptive Statistics			
	Mean	TCR	Kesimpulan
Konflik Hubungan	3.61	72,20	Sedang
Leader Member Exchange	3.34	66,97	Cukup Baik
Persepsi Politik Organisasi	3.47	69,46	Sedang
Keadilan Organisasi	3.19	63,84	Rendah

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat skor rata-rata variabel konflik hubungan memiliki skor rata-rata 3,61 dengan nilai TCR 72,20%. Hasil ini dapat diartikan bahwa konflik hubungan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai tergolong sedang. Variabel *leader member exchange* adalah 3,34 dengan nilai TCR 66,97%. Temuan ini dapat diartikan bahwa *leader member exchange* di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai tergolong cukup baik.

Variabel persepsi politik organisasi memiliki skor rata-rata 3,47 dengan nilai TCR 69,46%. Temuan ini dapat diartikan bahwa persepsi politik organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai tergolong rendah. Variabel keadilan organisasi adalah 3,19 dengan nilai TCR 63,84%. Temuan ini dapat diartikan bahwa keadilan organisasi di Sekretariat

Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai tergolong rendah.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi diukur dengan menggunakan 11 item pernyataan (Bass dan Avolio (1997). Namun berdasarkan hasil analisis *convergent validity* yang dilakukan sebelumnya, ditemukan hanya 7 item pernyataan yang valid yaitu KO1, KO2, KO3, KO4, KO5, KO7 dan KO10. Berikut ini adalah deskripsi variabel keadilan organisasi.

Tabel.8
Keadilan Organisasi

Item	Rata-Rata	TCR (%)	Keterangan
Keadilan Interaksional			
KO1	3,01	60,20	Rendah
KO2	3,02	60,40	Rendah
KO3	3,38	67,60	Sedang
KO4	3,13	62,60	Rendah
KO5	3,20	64,00	Rendah
KO7	3,37	67,40	Sedang
	3,18	63,70	Rendah
Keadilan Procedural			
KO10	3,23	64,60	Rendah
Total	3,19	63,84	Rendah

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 8 dimensi yang digunakan skor rata-rata tertinggi berada pada dimensi keadilan procedural dengan rata-rata 3,23 dan TCR 64,60%. Hal ini dapat diartikan bahwa keadilan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai lebih menekankan kepada keadilan procedural, sementara skor rata-rata terendah berada pada dimensi keadilan interaksional dengan rata-rata 3,18 dan TCR 63,70 berada pada kategori rendah

Selanjutnya berdasarkan item pernyataan yang digunakan, skor rata-rata tertinggi berada pada item KO3 yaitu 3,38 dengan TCR 67,60% yaitu Pengawas memperlakukan saya dengan baik dan rasa hormat ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya berada pada kategori sedang. Sementara skor rata-rata terendah teletak pada item KO1 dengan rata-rata 3,01 dan TCR 60,20% yaitu Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai pegawai ketika keputusan dibuat tentang pekerjaan saya. berada pada kategori rendah.

Persepsi Politik Organisasi

Persepsi politik organisasi diukur dengan menggunakan 15 item pernyataan (Ferris dan K. Michele Kacmar 1992). Namun berdasarkan hasil analisis *convergent validity* yang dilakukan sebelumnya, ditemukan hanya 3 item pernyataan yang valid yaitu PO5, PO6 dan PO10. Berikut ini adalah deskripsi variabel persepsi politik organisasi.

Tabel 9
Persepsi Politik Organisasi

Item	Rata-Rata	TCR (%)	Keterangan
Pergi Bersama dan Maju			
PO5	3,41	68,20	Sedang
PO6	3,48	69,60	Sedang
	3,44	68,90	Sedang
Promosi			
PO10	3,53	70,60	Sedang
Total	3,47	69,46	Sedang

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 9 dimensi yang digunakan skor rata-rata tertinggi berada pada dimensi promosi dengan rata-rata 3,53 dan TCR 70,60%. Hal ini dapat diartikan bahwa persepsi politik organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai lebih menekankan kepada promosi dengan kategori sedang, sementara skor rata-rata terendah berada pada dimensi pergi bersama dan maju dengan rata-rata 3,44 dan TCR 68,90 dengan kategori sedang

Berdasarkan item pernyataan yang digunakan, skor rata-rata tertinggi berada pada item PO10 yaitu 3,53 dengan TCR 70,60% yaitu pegawai belum pernah melihat gaji dan promosi kebijakan yang diterapkan secara politis. dengan kategori sedang. Sementara skor rata-rata terendah teletak pada item PO5 dengan rata-rata 3,41 dan TCR 68,20% yaitu pegawai setuju dengan orang lain yang kuat merupakan alternatif terbaik dalam organisasi ini.berada pada kategori sedang.

Konflik Hubungan

Konflik hubungan diukur dengan menggunakan 8 item pernyataan (Jehn, KA 1995). Namun berdasarkan hasil analisis *convergent validity* yang dilakukan sebelumnya, ditemukan hanya 2 item pernyataan yang valid yaitu KH7 dan KH8 . Berikut ini adalah deskripsi variabel konflik hubungan.

Tabel 10
Konflik Hubungan

Item	Rata-Rata	TCR (%)	Keterangan
Permusuhan			
KH7	3,77	75,40	Sedang
KH8	3,45	69,00	Sedang
	3,61	72,20	Sedang

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 10 item pernyataan yang digunakan, skor rata-rata tertinggi berada pada item KH7 yaitu 3,77 dan TCR 75,40% dengan pernyataan konflik tentang pekerjaan yang dilakukan banyak terjadi di unit kerja, kemudian skor rata-rata terendah berada pada item KH8 yaitu 3,45 dan TCR 69,00 dengan item pernyataan banyak perbedaan pendapat yang terjadi dalam unit kerja kategori sedang.

Leader Member Exchange

Leader member exchange diukur dengan menggunakan 12 item pernyataan (Liden dan Maslyn 1998). Namun berdasarkan hasil analisis *convergent validity* yang dilakukan sebelumnya, ditemukan hanya 7 item pernyataan yang valid yaitu LMX1, LMX2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX8 dan LMX9. Berikut ini adalah deskripsi variabel *leader member exchange*.

Tabel 11
Leader Member Exchange

Item	Rata-Rata	TCR (%)	Keterangan
Efeksi			
LMX1	3,77	75,40	Cukup Baik
LMX2	3,28	65,60	Cukup Baik
LMX3	3,30	66,00	Cukup Baik
	3,45	69,00	Cukup Baik
Loyalitas			
LMX4	3,26	65,20	Cukup Baik
LMX5	3,27	65,40	Cukup Baik
	3,27	65,53	Cukup Baik
Kontribusi			
LMX8	3,27	65,40	Cukup Baik
LMX9	3,29	65,80	Cukup Baik
	3,28	65,60	Cukup Baik

	3,34	66,97	Cukup Baik
--	-------------	--------------	------------

Sumber: Olah Data PLS

Berdasarkan tabel 11 dimensi yang digunakan skor rata-rata tertinggi berada pada dimensi efeksi dengan rata-rata 3,45 dan TCR 69,00%. Hal ini dapat diartikan bahwa *leader member exchange* di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai lebih menekankan kepada efeksi, sementara skor rata-rata terendah berada pada dimensi loyalitas dengan rata-rata 3,27 dan TCR 65,53.

Berdasarkan item pernyataan yang digunakan, skor rata-rata tertinggi berada pada item LMX1 yaitu 3,77 dan TCR 75,40% dengan pernyataan sangat menyukai atasan saya sebagai pribadi. kemudian skor rata-rata terendah berada pada item LMX4 yaitu 3,26 dan TCR 65,20 dengan item pernyataan atasan saya membela keputusan saya, bahkan tanpa sepengetahuan lengkap tentang masalah tersebut. berada pada kategori cukup baik.

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 12
R Square dan Q Square

Variabel Endogen	R Square	Keterangan	Q Square	Keterangan
Keadilan organisasi	0,262	Kuat	0,169	Sedang
Persepsi politik organisasi	0,205	Sedang	0,145	Lemah

Sumber: Olah Data PLS

Dari tabel 12 diatas dapat dilihat bahwa nilai *R square* pada variabel keadilan organisasi adalah 0,262 yang bermakna bahwa besarnya pengaruh konflik hubungan, leader member exchange dan persepsi politik organisasi adalah 26,2% (kuat), sedangkan *Q square* pada keadilan organisasi adalah 0.169 yang dapat diartikan kemampuan konflik hubungan, leader member exchange dan persepsi politik organisasi dalam memprediksi keadilan organisasi tergolong dalam kategori sedang.

R square persepsi politik organisasi diperoleh sebesar 0,205 yang bermakna besarnya pengaruh konflik hubungan dan leader member exchange terhadap persepsi politik organisasi adalah 20,5% (sedang), selanjutnya Q square persepsi politik organisasi sebesar 0,145 artinya kemampuan konflik hubungan dan leader member exchange dalam memprediksi persepsi politik organisasi tergolong dalam kategori lemah.

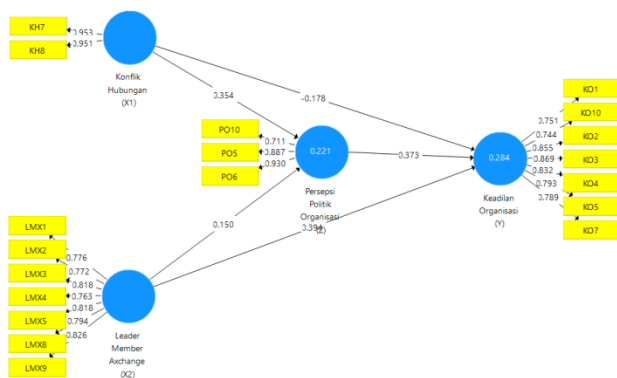
Uji Hipotesis

Secara umum tahapan pengujian hipotesis yang dilakukan terlihat pada sub bab dibawah ini:

Structural Model Assessment

Structural Model Assessment (SMA) dibutuhkan untuk melihat hubungan variabel laten dengan variabel laten lainnya. Secara umum kegunaan SMA adalah untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian. Hasil analisis SMA dengan menggunakan metode *bootstrapping* dapat dilihat sebagai berikut ini:

Gambar 1
Structural Model Assessment



Hasil pada gambar1 memperlihatkan konflik hubungan terhadap keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.178 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 1.478 atau dengan P-value sebesar 0,140 dengan demikian nilai P-value sebesar 0,140 berada diatas tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa konflik hubungan tidak berpengaruh terhadap keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Hasil hipotesis kedua memperlihatkan konflik hubungan terhadap persepsi politik organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.354 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 10

2,813 atau dengan P-value sebesar 0,005 dengan demikian nilai P-value sebesar 0,005 berada dibawah tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa konflik hubungan berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Hasil hipotesis ketiga memperlihatkan leader member exchange terhadap keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.394 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 2,480 atau dengan P-value sebesar 0,013 dengan demikian nilai P-value sebesar 0,013 berada dibawah tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa leader member exchange berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Hasil hipotesis keempat memperlihatkan leader member exchange terhadap persepsi politik organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.150 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 1,081 atau dengan P-value sebesar 0,280 dengan demikian nilai P-value sebesar 0,280 berada diatas tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa leader member exchange tidak berpengaruh positif terhadap persepsi politik organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis keempat ditolak.

Hasil hipotesis kelima memperlihatkan persepsi politik organisasi terhadap keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.373 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 3,301 atau dengan P-value sebesar 0,001 dengan demikian nilai P-value sebesar 0,001 berada dibawah tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis kelima diterima

Hasil hipotesis keenam memperlihatkan persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.132 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 2,074 atau dengan P-value sebesar 0,039 dengan demikian nilai P-value

sebesar 0,039 berada dibawah tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasi berpengaruh positif memediasi hubungan antara konflik hubungan terhadap keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis keenam diterima.

Hasil hipotesis ketujuh memperlihatkan persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara *leader member exchange* terhadap keadilan organisasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.056 yang dibuktikan secara nyata dengan nilai t-hitung 0,977 atau dengan *P-value* sebesar 0,329 dengan demikian nilai *P-value* sebesar 0,329 berada diatas tingkat kesalahan 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasi tidak memediasi hubungan antara leader member exchange terhadap keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Dengan demikian hipotesis ketujuh ditolak.

Sesuai dengan hasil pengujian *indirect effect* untuk mengetahui effect mediasi antara persepsi politik organisasi dengan konflik hubungan untuk mempengaruhi keadilan organisasi diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,074 lebih besar dari 1,96 signifikan dan positif. Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasi memediasi hubungan antara konflik hubungan dan keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Pengaruh langsung konflik hubungan terhadap keadilan organisasi memiliki nilai *t-statistics* sebesar 1,478 lebih kecil dari 1,96 tidak signifikan dan negatif. Dari hasil tersebut bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini adalah *Indirect-only mediation*

Hasil pengujian *indirect effect* untuk mengetahui effect mediasi antara persepsi politik organisasi dengan *leader member exchange* untuk mempengaruhi keadilan organisasi diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,977 lebih kecil dari 1,96 Non signifikan dan positif. Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasi tidak memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan keadilan organisasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. Pengaruh langsung *leader member exchange* terhadap keadilan organisasi memiliki nilai *t-statistics* sebesar 2,480 lebih besar dari 1,96 signifikan dan positif. Dari hasil tersebut bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini adalah *Indirect-only mediation*

Tabel 13
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Konflik Hubungan -> Keadilan Organisasi	-0,178	1,478	0,140	H1= Ditolak
Konflik Hubungan -> Politik Organisasi	0,354	2,813	0,005	H2= Diterima
Leader Member Exchange -> Keadilan Organisasi	0,394	2,480	0,013	H3= Diterima
Leader Member Exchange -> Politik Organisasi	0,150	1,081	0,280	H4= Ditolak
Politik Organisasi -> Keadilan Organisasi	0,373	3,301	0,001	H5= Diterima
Konflik Hubungan -> Politik Organisasi -> Keadilan Organisasi	0,132	2,074	0,039	H6= Diterima
Leader Member Exchange -> Politik Organisasi -> Keadilan Organisasi	0,056	0,977	0,329	H7= Ditolak

Sumber: Olah Data PLS

5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan melalui penelitian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh konflik hubungan dan leader member exchange terhadap keadilan organisasi dengan persepsi politik organisasi sebagai variabel mediasi dimana penelitian dilakukan dengan pengujian kepada 7 (tujuh) hipotesis yang akan di uji dengan menggunakan pengolahan data dilakukan dengan SmartPLS 3.3.3 Dengan demikian kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konflik Hubungan tidak berpengaruh positif terhadap Keadilan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
2. Konflik Hubungan berpengaruh positif terhadap Persepsi Politik Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
3. Leader Member Exchange berpengaruh positif terhadap Keadilan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
4. Leader Member Exchange tidak berpengaruh positif terhadap Persepsi Politik Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
5. Persepsi Politik Organisasi berpengaruh positif terhadap Keadilan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai
6. Persepsi Politik Organisasi berpengaruh positif memediasi Hubungan antara Konflik Hubungan

terhadap Keadilan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai

7. Persepsi Politik Organisasi tidak berpengaruh positif memediasi Hubungan antara Leader Member Exchange terhadap Keadilan Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2015). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 347–366.
- Anwar, K. (2018). Urgensi manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–38.
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Asrori. 2016. “Keterkaitan Antara Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support , Komitmen Afektif Dan Kinerja Studi Pada Karyawan PT Adikencana Mahkotabuana Kebakkramat Karanganyar.” *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos* 5(1):25–32.
- Awang, Roslan and Wan Mohd Rashid Wan Ahmad. 2015. The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), pp. 674-678.
- Ayu, D. R., Maarif, S. & Sukmawati,A. (2015). Pengaruh Job Demands, Job Resources Dan Personal Resources Terhadap Work engagement. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 1(1), 12-22.
- Bakker A, Albrecht S and Leiter M (2017) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 4–28
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development : Manual for the multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Byrne, Z. S. (2015). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 175e200.
- Sekaran, 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Seppala, E. & Moeller, J. (2018). 1 in 5 employees is highly engaged and at risk of burnout. *Harvard Business review*. Advanced online Publication.
- Setiawan, Wijani Elisa, Puspita Lucy Hadi, and Marcus Remiasa. 2017. “Pengaruh Transformational Leadership Dan Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Di Moi Garden Surabaya.” *Journal Of Universitas Kristen Petra 1(Lmx)*:33–44.
- Shammari, M., & Ebrahim, E. H. (2015). Leader-Member Exchange and Organizational Justice in Bahraini Workgroups. *Management and Organizational Studies*, 2(1).
- 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.cvalfabetabeta.com
- Supriyanto, Achmad Sani. dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Syah, Muhibbin. 2015. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Tahseen, Nosheena and Muhammad Saeed Akhtar. 2016. Impact of Organizational Justice on Citizenship Behavior: Mediating Role of Faculty Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(1), pp. 104-121.
- Turek, A. W., dan D. Turek. 2016. “Innovativeness in Organization: The Role of LMX and Organizational Justice, the Case of Poland.” *International Journal of Synergy and Research* 2(1): 41–55.
- Tyagi, Vidhi. (2016). Working Environment-As a Predictor of Employee Engagement with Reference to Academicians. Vol. 14, No. 2, July – December. *Effulgence*.
- Vigoda, E. (2002), “Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and

- implications for the public sector”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 57 No. 3, pp. 326-347.
- Wahyuni, Indah. (2016). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan, Jakarta.
- Winardi. 2015. *Manajemen Prilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Prenada Media Group, Jakarta.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat.
- Witt, L., Burke, L., Barrick, M. and Mount, M. (2001), “The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 164-169
- 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
- Yukl, G. (2015). *Leadership in organizations* (4th ed.). London: Prentice-Hall International.