



**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL  
TERHADAP PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN  
DIMEDIASI KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL,  
PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**(Studi Pada Dosen DPK KOPERTIS XII Di Maluku)**

**DISERTASI**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh:

**Conchita Valentina Latupapua**

**137020200111021**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2018**



**DISERTASI**

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU  
BERBAGI PENGETAHUAN DIMEDIASI KEPERCAYAAN  
ORGANISASIONAL, PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
(Studi Pada Dosen DPK KOPERTIS XII di Maluku)**

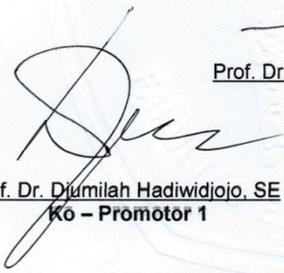
Oleh :

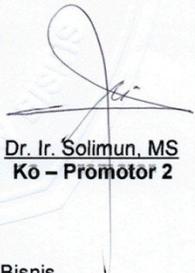
**CONCHITA V. LATUPAPUA**  
137020200111021

Dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal : **30 Juli 2018**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**Komisi Promotor,**

  
Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc  
Promotor

  
Prof. Dr. Diumilah Hadiwidjojo, SE  
Ko - Promotor 1

  
Dr. Ir. Solimun, MS  
Ko - Promotor 2

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

  
Prof. Dr. Noermilati, SE., MTM., CPHR  
NIP. 19611108 19860 1 2002



## PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

**"PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN DIMEDIASI KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL, PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Dosen DPK KOPERTIS XII di Maluku)"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 30 Juli 2018

Mahasiswa,



Nama : CONCHITA V. LATUPAPUA  
NIM : 137020200111021  
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN  
PPS FEB UB

**LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI**

**Judul** : PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN DIMEDIASI KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL, PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Dosen DPK KOPERTIS XII di Maluku)

**Nama Mahasiswa** : CONCHITA V. LATUPAPUA  
**Program Studi** : ILMU MANAJEMEN

**KOMISI PROMOTOR**

**Promotor** : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc  
**Promotor 1** : Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, SE  
**Promotor 2** : Dr. Ir. Solimun, MS

**TIM PENGUJI**

**Dosen Penguji 1** : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME  
**Dosen Penguji 2** : Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE  
**Dosen Penguji 3** : Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR  
**Dosen Penguji Luar 1** : Prof. Dr. Budyanto, MS  
**Dosen Penguji Luar 2** : Prof. Christantius Dwiatmadja, ME., Ph.D

**Tanggal Ujian** : 30 Juli 2018

a.n Dekan  
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

  
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR  
NIP. 19611108 19860 1 2002



## RIWAYAT HIDUP

**Conchita Valentina Latupapua**, lahir di Ambon pada tanggal 16 April 1974, anak dari (alm) Drs. Zeth Jacob Latupapua dan Amelia Petronela Syauta, lulus SD Negeri 11 Ambon, SMP Negeri 6 Ambon, SMA Negeri 1 Ambon, melanjutkan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon tahun 2001. Pada tahun 2005 melanjutkan studi di Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang lulus pada 9 April 2007. Tahun 2001 hingga saat ini tercatat sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura.

Malang, 30 Juli 2018

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus, karena atas berkat dan karuniaNya penulis menyusun dan menyelesaikan disertasi dengan judul

**Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Kepercayaan Organisasional, Perilaku Kewargaan Organisasi dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Dosen DPK KOPERTIS XII Di Maluku).**

Adapun tujuan penulisan disertasi adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program S3 pada Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Terselesainya disertasi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dan pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR., MS. selaku Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan Lanjutan pada Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang
2. Drs. Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan Lanjutan pada Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang
3. Prof. Dr. Noermijati.,SE.,MTM CPHR selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang sekaligus sebagai penguji yang telah memberikan masukan, arahan dan motivasi dalam penulisan disertasi ini.
4. Bapak Prof. Armanu Thoyib, SE., M.Sc.Ph.D. Selaku Ketua Komisi Promotor yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan meluangkan waktu membimbing serta mengarahkan sampai terselesaikannya disertasi ini.



5. Ibu Prof. Dr. Djumilah Hadiwidjojo, selaku Ko Promotor I yang dengan tulus, sabar dengan sentuhan keibuannya membimbing dan mengarahkan untuk sempurnanya disertasi ini, namun beliau tak lupa memberi wejangan berguna bagi penulis.
6. Bapak Dr. Solimun, M.Sc. Selaku Ko Promotor II yang dengan penuh kesabaran serta ketulusan untuk meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan serta arahan sampai terselesaikannya disertasi ini.
7. Prof. Dr. Achmad Sudiro, S.E., M.E. selaku penguji dengan penuh teliti dan kesabaran dalam memberikan saran, kritik dan perbaikan dalam penulisan disertasi ini.
8. Prof. Dr. Eka Afnan Troena, selaku penguji yang selalu memberikan masukan untuk kemajuan dan kelengkapan penulisan disertasi ini.
9. Prof Budiyanto, selaku penguji luar yang telah rela menyediakan waktu dan tenaga untuk berkontribusi untuk melengkapi penulisan disertasi ini.
10. Prof. Christantius Dwiatmadja, Ph.D, selaku penguji luar yang dengan terbuka membagi ilmu untuk menyempurnakan penulisan ini.
11. Rektor Universitas Pattimura dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura, Terimakasih atas kesempatan yang diberikan untuk saya meningkatkan kualitas dan kapabilitas keilmuan. Semoga ilmu dan pengabdian ini akan memberikan kontribusi bagi pengembangan Universitas Pattimura.
12. Seluruh staf pengajar Program Studi Manajemen yang secara tulus telah membekali penulis selama menempuh pendidikan pada Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Dari Beliau-beliau inilah penulis banyak menyerap ilmu dan memperluas wawasan berpikir sebagai aset diri yang tak ternilai.
13. Seluruh Staf TU Program Pascasarjana Unibraw dan TU Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Unibraw yang dengan dedikasi yang tinggi memberikan layanan dan bantuan yang dibutuhkan penulis untuk menunjang proses studi ini.
14. Dosen DPK KOPERTIS XII selaku responden yang dengan tulus mau berbagi waktu untuk mengisi kuisioner dan diskusi bersama penulis.
15. Yayasan Dana Bantuan Maluku (YDBM) yang bersedia memberikan bantuan dalam memperlancar penelitian dan penyelesaian penulisan disertasi.
16. Seluruh Keluarga Besar Latupapua-Syauta-Talakua, yang tak putus-putusnya memacu semangat dengan motivasi dan lantunan sebaait doa dalam menopang studi dan kehidupan penulis.



17. Sahabat-sahabat yang selalu mendukung dan mendoakan penulis semasa studi ini. Secara khusus penghargaan tertinggi untuk teman-teman seperjuangan (yang tak dapat disebut satu persatu) dalam wadah PMPMM, dalam rasa senasib kita berjuang untuk menggapai cita-cita bersama dalam sukacita dalam DIA sang pemberi hidup. "*Kalian semua luar biasa*"

18. Kel. Pdt Sven Shcuneman dan Kakakku ibu Pdt. Joice Latupapua, terimakasih untuk doa-doanya, dukungan dalam kebersamaan yang selalu berkualitas dan pertemuan kita di Malang.

19. Teman-teman PDIM AA 2013, terimakasih atas kerjasama selama kuliah hingga akhir studi, persahabatan, dukungan, *sharing* ilmu, dan motivasi adalah *booster* untuk maju. Terimakasih teman-teman terbaik. "*Kita pasti bisa*"

20. Kakak adikku tersayang (Vietha, Eby, Brad, Basia, Ame, Lana, Didi, Beb, Echon) terimakasih untuk motivasi dan dukungan yang tak ternilai yang dipersembahkan kepada penulis sepanjang waktu.

21. Kedua orangtua, Papa (Alm) dan Ibunda tercinta, terimakasih penulis persembahkan atas doa, motivasi, dukungan serta segala cinta kasih yang tulus menyertai setiap langkah hingga akhirnya dapat mencapai keberhasilan studi yang menjadi bekal untuk mengarungi kehidupan ke depan. Begitu juga kepada Ibu dan ayah (Alm) Mertua yang selalu menyisipkan doa untuk kelancaran studi

22. Suamiku **Cley Talakua** dan ketiga buah hati kita **Clay Creezelly Andre**, **Chantique Putri Alessandra**, **Clayreance Arsenio**, doa dan dukungan kalian adalah pemicu semangat mama, kesempatan yang kalian berikan untuk mengembangkan diri dan ketulusan untuk mendukung mama adalah harta tak ternilai. Walaupun dalam masa studi ini kita berlima harus terpisah di empat kota berbeda, tapi kita disatukan oleh lantunan doa-doa sepanjang malam.

Banyak cerita yang terukir sepanjang perjalanan studi, jadikan semua sebagai kenangan manis dan segala beban menjadi pelajaran akan arti kehidupan yang sebenarnya. Walau dalam studi ini diselingi oleh air mata dan peluh, tapi ketika keduanya mengkrystal hanyalah tekad untuk selalu berbuat yang terbaik bagi bangsa, negara, intitusi, orang-orang yang tercinta, dan terkhusus untuk papa di keabadian. Terimakasih untuk semuanya.

Malang, 30 Juli 2018

Penulis

## ABSTRAK

**Conchita Valentina Latupapua**, Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. ***Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Kepercayaan Organisasional, Perilaku Kewargaan Organisasi Dan Komitmen Organisasional (Studi Bagi Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Maluku).*** Komisi Pembimbing, Ketua: **Armanu Thoyib**, Ko Promotor I : Djumilah Hadiwidjojo, Ko Promotor II : Solimun.

Perguruan tinggi merupakan organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organisation*) dan sebagai lembaga pendidikan, perguruan tinggi berperan dalam memajemen dan bertanggung jawab dalam perkembangan pengetahuan dalam institusinya. Sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*), dosen dan berbagi pengetahuan merupakan bagian yang tak terpisahkan. Dinamika dan proses berbagi pengetahuan di perguruan tinggi memiliki perbedaan dibanding dengan jenis organisasi lainnya. Maluku SEBAGAI salah satu propinsi yang berada di wilayah timur Indonesia memiliki 30 perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Perguruan tinggi swasta di Maluku di bawah KOPERTIS XII memiliki 189 program studi, dengan nilai akreditasi yang didominasi nilai B dan C yang mencapai 186 program studi.

Tujuan dari Penelitian ini ditargetkan dapat menjawab (1) pengaruh keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. (2) pengaruh keadilan organisasional dan Perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasional. (3) pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. (4) pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh komitmen organisasional.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif. dengan menggunakan kuisiner sebagai instrumen penelitian dan akan diolah menggunakan Warp PLS 5.0 dengan responden ada 90 dosen dengan status diperbantukan (DPK) Kopertis XII di wilayah Maluku.

Hasil Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa (1) ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan. (2) tidak ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku organisasi dimediasi oleh kepercayaan organisasi (3) Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui perilaku kewargaan organisasi (4) Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan melalui komitmen organisasional.

Kata Kunci : *Keadilan Organisasional, Kepercayaan Organisasional, Perilaku Kewargaan Organisasi, Komitmen Organisasional, Perilaku Berbagi Pengetahuan*

**ABSTRACT**

**Latupapua**, Conchita Valentina. Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. **The Influence of Organizational Justice on Knowledge Sharing Behavior Mediated by Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Commitment (A Study on Private Higher Education Lecturers in Maluku)**. Head of Advisory Commission: Armanu Thoyib. Co-Promoter 1: Djumilah Hadiwidjojo. Co-Promoter 2: Solimun.

Higher educations are knowledge-based organizations. As educational institutions, they play roles in management and are responsible for knowledge development in their institutions. As knowledge workers, lecturers are inseparable from knowledge sharing. The dynamics and processes of knowledge sharing in higher education are different from those in other organizations. Maluku, one of the provinces in eastern Indonesia, has 30 higher educations, state and private. Under KOPERTIS XII, they manage 189 programs, from which 186 are grade B and C.

The objectives of this study are to identify (1) the influence of organizational justice on knowledge sharing behavior, (2) the influence of organizational justice on knowledge sharing behavior mediated by organizational trust, (3) the influence of organizational trust on knowledge sharing behavior mediated by organizational citizenship behavior, and (4) the influence of organizational trust on knowledge sharing behavior mediated by organizational commitment.

The data of this quantitative explanatory research was obtained from questionnaires distributed to 90 seconded lecturers in KOPERTIS XII of Maluku and was processed in WarpPLS 5.0.

This study finds that (1) organizational justice influences knowledge sharing behavior, (2) mediated by organizational trust, organizational justice does not influence organizational behavior, (3) organizational trust influences knowledge sharing behavior through organizational citizenship behavior, (4) organizational trust influences knowledge sharing behavior through organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Knowledge Sharing Behavior



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa dan atas limpahan kasih dan kuasaNYA penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi yang berjudul: **“PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU BERBAGI PENGETAHUAN DIMEDIASI KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL, PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Dosen DPK Kopertis XII Di Maluku)**

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: Penataan pengetahuan di lingkup organisasi merupakan salah satu isu penting dalam dunia pendidikan tinggi saat ini yang mana berperan sebagai organisasi berbasis pengetahuan. Berbagi pengetahuan sebagai bagian penting dalam manajemen pengetahuan merupakan suatu proses pertukaran dan penciptaan pengetahuan antar individu. Demikian pentingnya sehingga diperlukan pemahaman yang lebih dan komprehensif akan pentingnya faktor yang mendorong perilaku berbagi pengetahuan seperti keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional.

Disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini.

Malang, 30 Juli 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>LEMBARAN PENGESAHAN DISERTASI</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>iv</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1.1 Kesenjangan Penelitian .....	16
1.1.2 Penelitian Terkini .....	23
1.2 Perumusan Masalah .....	26
1.3 Tujuan Penelitian .....	26
1.4 Kontribusi Penelitian .....	27
1.4.1 Kontribusi Teoritis .....	27
1.4.2 Kontribusi Praktis .....	27
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>29</b>
2.1 Kajian Teori .....	29
2.1.1 Manajemen Pengetahuan dan Perilaku Berbagi Pengetahuan .....	29
2.1.2 Kajian Keadilan Organisasional .....	52
2.1.3 Kajian Kepercayaan Organisasional .....	64
2.1.4 Kajian Perilaku Kewargaan Organisasi .....	68
2.1.5 Kajian Komitmen Organisasional .....	72
2.1.6 Teori yang berhubungan dengan Penelitian .....	79
2.2 Kajian Empiris .....	86
<b>BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN</b> .....	<b>106</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	106
3.2. Hipotesis Penelitian .....	109



3.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan .....	109
3.2.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Kepercayaan Organisasional.....	111
3.2.3. Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi Dan Komitmen Organisasional.....	114
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	120
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>127</b>
4.1. Pendekatan Penelitian.....	127
4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	128
4.3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	129
4.3.1 Populasi .....	129
4.3.2 Sampel.....	133
4.4. Pengumpulan Data .....	134
4.4.1 Skala Pengukuran Data.....	135
4.5. Pemeriksaan Instrumen Penelitian.....	137
4.5.1 Pemeriksaan Validitas Instrumen.....	137
4.5.2 Pemeriksaan Reliabilitas Instrumen.....	143
4.7. Analisa Data.....	144
4.7.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	144
4.7.2 Analisis Statistik Inferensial.....	145
4.7.3 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	148
4.7.4 Pengujian Variabel Mediasi.....	148
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>151</b>
5.1 Gambaran Objek Penelitian .....	151
5.2 Analisis Deskripsi Demografi Responden.....	156
5.3 Analisa Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	160
5.4 Hasil Analisis dan Evaluasi Model dengan WarpPLS.....	172
5.4.1 Hasil Pengujian Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	173
5.4.2 Uji Kecocokan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	179
5.4.3 Profil Variabel .....	180
5.4.4 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	191
5.4.5 Hasil Uji Variabel Mediasi.....	195
5.4.6 Pengujian Hipotesis.....	196
5.5 Pembahasan.....	198
5.5.1 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan .....	198
5.5.2 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional .....	213
5.5.3 Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Perilaku Kewargaan Organisasi.....	216



5.5.4 Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional	227
5.6 Implikasi Penelitian	232
5.6.1 Implikasi Teoritis	232
5.6.2 Implikasi Praktis	234
5.7 Keterbatasan Penelitian	238
<b>BAB VI. PENUTUP</b>	240
6.1 Kesimpulan	240
6.2 Saran	242
6.2.1 Saran Untuk Kopertis XII dan PTS di Maluku	242
6.2.2 Saran Untuk Penelitian Lanjutan	244
Daftar Pustaka	246



## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Ringkasan Beberapa Riset Gap Penelitian Terdahulu .....	23
3.1	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	125
4.1	Banyaknya Dosen di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Maluku pada KOPERTIS XII dengan status Dosen Tetap PNS (DPK) .....	131
4.2	Banyaknya Sampel Berdasarkan Kriteria Sampling .....	133
4.3	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Keadilan Organisasional.....	138
4.4	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Kepercayaan Organisasional.....	139
4.5	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi.....	140
4.6	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasional.....	141
4.7	Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan .....	142
4.8	Pemeriksaan Reliabilitas Variabel .....	143
4.9	Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran (Reflektif dan Formatif) .....	146
4.10	<i>Model Fit</i> dan <i>Quality Indices</i> .....	147
5.1	Komposisi Dosen DPK Kopertis XII Wilayah Maluku.....	155
5.2	Komposisi Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	157
5.3	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Keadilan Organisasional	161
5.4	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kepercayaan Organisasional .....	164
5.5	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi .....	166
5.6	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Komitmen Organisasional .....	168
5.7	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan .....	170
5.8	Hasil Muatan Faktor, Koefisien Alpha Cronchbach, Composite Reliability dan Nilai AVE Item Penelitian Hasil Evaluasi .....	174
5.9	Hasil Perhitungan Validitas Diskriminan .....	178
5.10	Hasil Perhitungan Kesesuaian Model dan Indikasi Kualitas .....	179
5.11	Muatan Faktor dan Skor Mean Item-Item Variabel Keadilan Organisasional .....	182



<b>5.12</b>	<b>Muatan Faktor dan Skor Mean Item-Item Variabel Kepercayaan Organisasional</b> .....	<b>184</b>
<b>5.13</b>	<b>Muatan Faktor dan Skor Mean Item-Item Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi</b> .....	<b>186</b>
<b>5.14</b>	<b>Muatan Faktor dan Skor Mean Item-Item Variabel Komitmen Organisasional</b> .....	<b>188</b>
<b>5.15</b>	<b>Nilai <i>Indicator Weight</i> Item-Item Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan</b> .....	<b>190</b>
<b>5.16</b>	<b>Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada <i>Inner Model</i></b> .....	<b>193</b>
<b>5.17</b>	<b>Hasil Pengujian Hipotesa Dengan Metode Mediasi 2 Segmen</b> .....	<b>196</b>



**DAFTAR GAMBAR**

NO.	Judul	Halaman
1.1	Perbandingan Jumlah Publikasi Indonesia, Thailand, Malaysia, Dan Singapore.....	10
1.2	Distribusi Peringkat Akreditasi Program Studi Di Maluku.....	12
1.3	Perbandingan Tingkat Pendidikan Dosen PTS Di Maluku.....	13
2.1	Model Penciptaan Pengetahuan.....	31
2.2	Model Dinamika Berbagi Pengetahuan.....	48
2.3	Proses Berbagi Pengetahuan Model Sender-Reviewer.....	49
2.4	Proses Berbagi Pengetahuan.....	50
2.5	Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja Luthans.....	53
3.1	Model Hipotesis Penelitian.....	119
5.1	Peta Area Sampel Penelitian.....	154
5.2	Hasil Model Penelitian.....	192



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Abad 21 merupakan era pengetahuan dan informasi, keduanya dianggap sebagai kekuatan penting bagi sebuah negara, di saat yang sama pula seluruh dunia berupaya meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan masyarakatnya sebagai modal pembangunan bangsa. Bahkan oleh Nassoura (2011) menyatakan bahwa pengetahuan saat ini dianggap sebagai faktor produksi bersama selain tanah, tenaga kerja dan modal. Ketika dunia bergerak menuju ekonomi berbasis pengetahuan, pengetahuan dianggap sebagai penggerak utama ekonomi saat ini. Keberhasilan ekonomi di masa depan akan didasarkan pada bagaimana perusahaan atau organisasi memperoleh, menggunakan dan meningkatkan pengetahuan secara efektif (Bircham-Connolly *et al.*, 2005).

Pengetahuan menjadi aset yang sangat bernilai dalam menghadapi persaingan global di berbagai bidang. Dengan kondisi ini para pengelola organisasi menempatkan pengetahuan sebagai sumber penggerak organisasi, sehingga dapat menjadi organisasi yang berkompetitif dan berdaya saing. Perkembangan inilah yang memicu organisasi-organisasi (baik organisasi komersial maupun non komersial) termasuk organisasi pendidikan yang berperan sebagai organisasi berbasis pengetahuan yang menempatkan peran pengetahuan dalam peningkatan kualitas. Pemaknaan pengetahuan sebagai sebuah kekuatan dalam organisasi dapat memberikan arti jika didukung oleh manajemen yang memadai sehingga pengetahuan akan memberikan keuntungan bagi sebuah organisasi (McCall *et al.*, 2008).



Nonaka dan Takeuchi yang dikutip Ubon dan Kimble (2002) menyatakan bahwa agar pengetahuan dalam suatu organisasi dapat ditransformasi dari indikator individu ke indikator kolektif atau dari bentuk *tacit* ke bentuk *explicit* maka organisasi harus dapat memberikan peluang bagi orang-orang untuk saling berinteraksi secara langsung (*face to face interaction*). Atas dasar konsep ini, muncul upaya tata kelola pengetahuan dalam organisasi yang disebut dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Jadi, ide dasar dari konsep *knowledge management* adalah penyebaran dan penggunaan kembali pengetahuan oleh orang lain dalam satu organisasi (Razaghi *et al.*, 2013). Sejalan dengan ini, Batgeron (2003) dalam Nawawi (2012) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Chiang *et al.* (2011) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan terdiri dari (1) adopsi pengetahuan, (2) pengkodean pengetahuan, (3) penyimpanan pengetahuan, (4) berbagi pengetahuan, dan (5) pemanfaatan pengetahuan, namun yang terpenting dalam manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan.

Berbagi pengetahuan menjadi perhatian dalam konteks penelitian maupun aplikasi karena memberikan manfaatnya pada individu serta organisasi. Menurut Cheng (2002), berbagi pengetahuan dapat membantu meningkatkan pemahaman anggota organisasi untuk memahami tugasnya. Lebih lanjut Olowodunoye (2015) memaknai perilaku berbagi pengetahuan sebagai kesiapan dan keyakinan pada kemampuan individu untuk mentransfer pengetahuan yang diperoleh kepada orang lain yang membutuhkannya. Bahkan perilaku berbagi pengetahuan telah ditemukan memberikan dampak signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi



(Rasula *et al.*, 2012; Chang dan Pai, 2013; Gholami *et al.*, 2013), kepuasan pelanggan (Liu *et al.*, 2010) dan inovasi (Lin, 2007). Namun kebanyakan penelitian tentang berbagi pengetahuan dilakukan pada organisasi komersial seperti organisasi profit, namun hanya sedikit penelitian tentang berbagi pengetahuan yang meneliti pada lembaga pendidikan seperti universitas (Fullwood *et al.*, 2013). Padahal saat ini, universitas menjadi ajang medan perang yang kompetitif dimana dosen berjuang dengan berbagai cara untuk mempromosikan diri, memiliki posisi dan gelar yang lebih tinggi, memperoleh penghargaan, mendapatkan hibah penelitian dan lain lain. Didorong oleh naluri untuk bertahan hidup, akademisi akan berhati-hati berbagi pengetahuan karena mereka berpikir bahwa berbagi pengetahuan dapat berpotensi membahayakan posisi mereka di fakultas. (Trong Tuan, 2017).

Peneliti-peneliti menguji keberadaan kepercayaan organisasional dan keadilan organisasional dengan pendekatan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), kedua komponen adalah kunci dalam hubungan interpersonal (Organ, 1988; Robinson, 1996) dalam hubungannya dengan berbagi pengetahuan. Kepercayaan organisasional dan keadilan organisasional adalah penting karena berbagi pengetahuan melibatkan dua pihak yang saling memberi pengetahuan ataupun secara kolektif seperti tim atau komunitas praktik dengan harapan ada hubungan respons balik (Wu, Hsu, dan Yeh, 2007). Keadilan organisasional dipercaya sebagai anteseden perilaku berbagi pengetahuan (Yesil dan dereli (2013), Scheper dan Van Den Berg (2007), Lin (2007), Olowodunoye (2015), Olowodunoye (2015)) maupun kepercayaan organisasional (Lin (2006), Aryee *et al* (2002), DeConinck (2010)). Keadilan organisasional didasarkan pula pada konsep bahwa setiap manusia di dunia menginginkan agar diperlakukan



secara adil dalam suatu organisasi. Memperoleh keadilan adalah harapan dan impian yang juga sudah menjadi kebutuhan semua orang. Rasa adil akan membuat seseorang merasa dihargai, diakui dan diterima, Keadilan bersifat subjektif dan merupakan hasil dari persepsi manusia terhadap keadilan itu sendiri.

Greenberg (1987) dalam Mukherjee dan Bhattacharya (2013) merujuk pada persepsi keadilan orang-orang dalam hubungan kerja mereka, dan menyoroti bahwa perlakuan yang adil merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan jangka panjang karyawan.

Kepercayaan organisasional dipercaya sebagai anteseden (seperti Zeinabadi dan Salehi (2003), Lin dan Hsiao (2014)) maupun mediator (Butler, 1999; Lin, 2007b) berbagi pengetahuan. Bakker *et al.* (2006) menemukan bahwa individu cenderung kurang berbagi pengetahuan dengan anggota tim yang dianggap sangat memiliki kemampuan dan berbagi lebih banyak pengetahuan ketika adanya rasa percaya antar anggota tim lainnya dengan prinsip jujur, adil dan berintegritas, walaupun pada kenyataannya penelitian terkait hubungan kepercayaan dan berbagi pengetahuan masih menunjukkan hasil beragam, seperti hasil penelitian menunjukkan hubungan positif (Zeinabadi dan Salehi, 2013, Aryee *et al.*, 2002) maupun hubungan negatif dan tidak signifikan (Chiang *et al.*, 2011).

Keengganan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan lain telah menciptakan masalah bagi kelangsungan hidup organisasi (Lin, 2007a).

Masalah terkait dengan berbagi pengetahuan relatif umum di mana karyawan individu dengan pengetahuan kurang cenderung untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja (Ho *et al.*, 2009). Selain itu, perilaku berbagi pengetahuan umumnya tidak alami karena individu menganggap pengetahuan mereka sebagai aset



berharga, dan berbagi pengetahuan terbuka dengan orang lain dibatasi oleh kecenderungan alami mereka untuk menyimpan informasi untuk diri mereka sendiri (Davenport dan Prusak, 1998). Kepercayaan diyakini sebagai modal dasar seseorang mau berbagi pengetahuan, sehingga telah banyak peneliti yang mencoba mengkajinya, namun menghasilkan hasil yang beragam.

Perilaku kewargaan organisasi mengacu pada perilaku diskresioner karyawan yang tidak dihargai secara formal oleh sistem penghargaan formal organisasi (Konovsky dan Pugh, 1994). Vazifeh dan Ganjali (2016) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku yang dalam pekerjaan tidak ditentukan tetapi memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian Hsu dan Lin (2008) mendalilkan bahwa jika individu memiliki OCB yang lebih tinggi lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan. Penelitian Lo *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi yang tinggi akan secara otomatis menghadirkan perilaku berbagi pengetahuan yang lebih tinggi. Sadegh (2015) menyatakan bahwa semakin banyak karyawan percaya pada OCB, semakin karyawan cenderung untuk menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan. Sebaliknya, dalam organisasi yang menghadapi tingkat OCB rendah di antara karyawan, tingkat perilaku berbagi pengetahuan juga menurun secara kritis.

Steers dalam Dessler (2000) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya. Jarvenpaa dan Staples (2001) berpendapat bahwa tingkat komitmen yang lebih tinggi mungkin akan menimbulkan keyakinan bahwa organisasi memiliki hak atas informasi dan pengetahuan yang telah diciptakan atau diperoleh. Lebih lanjut Robbins (2001) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai orientasi



individu terhadap organisasi dalam hal loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Dalam konteks universitas, kekuatan hubungan antara akademis dan organisasi diyakini mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, karyawan secara emosional berkomitmen terhadap organisasi, rasa keterlibatan mereka terhadap tujuan dan sasaran organisasi lebih tinggi. Jadi, ketika karyawan mengadopsi komitmen afektif yang lebih kuat, mereka lebih bersedia membagikan pengetahuan mereka (Lin, 2007).

Lembaga-lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi memiliki ketertarikan, tujuan, nilai, kebutuhan dan motivasi yang berbeda dibanding dengan organisasi lainnya. Chong *et al.* (2014) menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan faktor produksi maupun hasil produksi yang utama pada lembaga pendidikan tinggi. Oleh karena itu, universitas lebih dikenal sebagai organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organisation*). Perguruan tinggi juga berperan dalam manajemen pengetahuan dan perkembangan pengetahuan. Peran utama perguruan tinggi adalah menyebarkan pengetahuan baru yang diciptakan semua organisasi untuk memicu inovasi dan meningkatkan usaha sosial dan kultural (Rowley, 2000). Dapat dikatakan bahwa pekerja di universitas adalah pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) sehingga berbagi pengetahuan dan perguruan tinggi (universitas) merupakan bagian yang tak terpisahkan (Goh dan Sandhu, 2014; Sohail dan Daud, 2009).

Penelitian-penelitian yang ada selama ini, terutama berkaitan dengan antecedent perilaku berbagi pengetahuan masih terbatas (Metanalisa Wang dan Noe, 2010), hal ini ditunjang oleh minimnya penelitian terdahulu yang membangun model ini secara komprehensif dengan melibatkan keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi dan



komitmen organisasi. Penelitian yang selama ini dilakukan masih melibatkan beberapa variabel sebagai anteseden perilaku berbagi pengetahuan (seperti Schepers dan Van Den Berg 2007; A 2015; Yeşil dan Dereli 2013; Akram *et al.* 2016; DeConinck 2010; Katou 2013; Mukherjee dan Bhattacharya 2013; Helmi dan Arisudana 2009), namun penelitian ini masih sangat terbatas ketika diterapkan pada objek perguruan tinggi, hal ini tentu menjadi kontras karena perguruan tinggi merupakan organisasi yang bekerja dengan penggunaan akses pengetahuan yang sangat tinggi, bahkan di sinilah pengetahuan dibagikan, diciptakan dan kemudian di gunakan.

Perguruan tinggi berperan sebagai tempat dimana pengetahuan diciptakan dan digunakan secara terus menerus dan berkesinambungan. Di Indonesia, perguruan tinggi dimaknai sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dan dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas. Kewajiban yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia yakni menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi membutuhkan dosen yang merupakan aset intelektual dalam organisasinya.

Menurut undang-undang RI No. 14 Tahun 2005, dosen didefinisikan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Definisi ini memberikan sinyal kuat bahwa sebagai pendidik profesional dan juga ilmuwan dengan tugas-tugasnya harus dapat menciptakan sumberdaya manusia yang handal melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat secara profesional. Sebagai organisasi yang berbasis pengetahuan, dosen adalah unsur



utama bagi perguruan tinggi yang diibaratkan mesin penggerak bagi semua aktivitas yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis. Cheng *et al.* (2009)

mengemukakan bahwa berbagi pengetahuan adalah penting untuk praktik manajemen pengetahuan di semua organisasi dan khususnya di organisasi berbasis pengetahuan salah satu diantaranya adalah universitas.

Data pada Pangkalan Data Dosen (<https://forlap.ristekdikti.go.id>) menunjukkan bahwa dari 281.794 dosen tetap PTS dan PTN di Indonesia, jumlah dosen berpendidikan S3 masih 13,6 % atau sejumlah 38.300 dosen, pada jenjang S2 yang merupakan syarat minimal karier dosen terdapat 68,1% atau sekitar 191.795 dosen, sedangkan untuk S1 masih tersisa 12,5% atau sejumlah 35.147 dosen, dan sisa 5,9% untuk jenjang lainnya seperti spesialis 1, Diploma 4, dan tanpa jenjang. Fakta dari data ini menjelaskan secara implisit bahwa sampai dengan satu dasawarsa pelaksanaan UU Guru dan Dosen 2005, pemerintah belum mampu mendorong pertumbuhan jumlah dosen bergelar S2 karena menyisakan 12,5%, dan mendorong dosen bergelar doktor yang hanya 13,6%. Kondisi ini selaras dengan Yulianti *et al.*, 2013 yang menyatakan bahwa hambatan beban kerja dosen di institusinya yang cukup banyak, antara lain keterbatasan dana bagi yang akan studi lanjut dengan biaya sendiri, serta kurangnya motivasi dosen untuk mengembangkan diri, ataupun ketidaksesuaian bidang yang tersedia dengan keahlian dosen.

Dosen sebagai komponen penting perguruan tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengacu pada tri dharma perguruan tinggi yang mencakup (1) Pendidikan dan pengajaran, (2) Penelitian dan Pengembangan, (3) Pengabdian kepada masyarakat. Dalam usaha meningkatkan kinerjanya, maka salah satu usaha konkrit pemerintah untuk meningkatkan kualitas penelitian



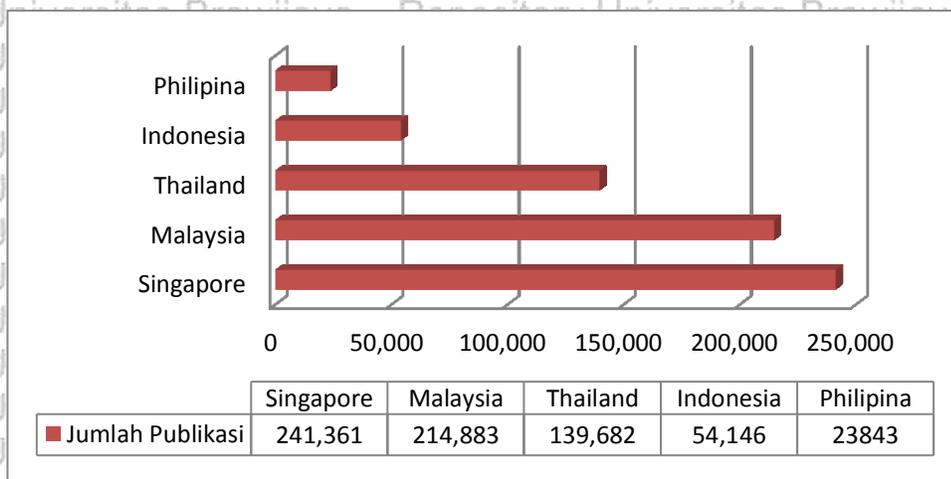
termasuk membuat aturan publikasi bagi Profesor dan dosen dengan golongan lektor kepala untuk mempublikasikan jurnal secara berkala, namun hal ini belum mampu mendorong peningkatan jumlah publikasi di Indonesia. Kontras dengan Fullwood *et al.* (2012) menyatakan bahwa universitas berfungsi sebagai organisasi yang mendorong penciptaan pengetahuan melalui penelitian dan kemudian disebarakan melalui publikasi, namun pada kenyataannya berbagi pengetahuan di lingkungan universitas bukanlah hal mudah. Pekerjaan sebagai dosen memiliki ciri khusus dimana pekerjaan bersifat independen, artinya bahwa dalam melaksanakan seorang dosen bekerja secara perorangan dengan tidak bergantung pada sistem yang mengikat ketika melaksanakan tri dharma perguruan tinggi.

Dalam konteks berbagi pengetahuan, Badar dan Seniati (2017) mengemukakan bahwa perguruan tinggi merupakan sebuah lingkungan yang mendorong dan memiliki peran yang penting dalam menciptakan ilmu pengetahuan melalui penelitian, yang kemudian dipublikasikan, namun ini nampaknya bukan hal mudah. Rendahnya jumlah artikel ilmiah yang dipublikasikan maupun keikutsertaan dalam penelitian-penelitian yang didanai oleh pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan tinggi (Kemenristekdikti) menjadi kendala bagi dosen di Indonesia. Hal ini kemudian menjadi sangat kontras dengan Kidwell *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa jika berbagi pengetahuan dapat dilakukan secara efektif akan dapat meningkatkan kualitas program, pengembangan kurikulum, meningkatkan proses dan kualitas penelitian, pelayanan alumni dan sebagainya. Berbagi pengetahuan akan membantu perguruan tinggi untuk memperkuat kegiatan penelitian dan pengajarannya (Goh dan Sandhu 2014).



Namun hal ini menjadi ironi karena jumlah publikasi Indonesia hanya berjumlah 54.146 artikel, jumlah ini masih berada pada posisi di bawah negara ASEAN lainnya seperti Singapura (241.361 artikel), Malaysia (214.883 artikel), Thailand (139.682 artikel). Data ini diperoleh dari Laman Scimagojr, laman ini merupakan tolok ukur publikasi berkualitas di dunia yang menyediakan data jurnal terindeks Scopus yang secara komprehensif dan periodik memuat jumlah publikasi per negara pada periode tertentu. Gambar 1.1 menunjukkan jumlah publikasi Indonesia dibandingkan dengan Singapura, Malaysia, Thailand, dan Philipina.

**Gambar 1.1 Perbandingan Jumlah Publikasi Indonesia, Thailand, Malaysia, Philipina Dan Singapura.**



Sumber: Data Scimagojr, 2017

Dalam menjalankan operasional perguruan tinggi di Indonesia melibatkan beberapa *stakeholders*, yang implementasinya dilakukan oleh pemerintah melalui Departemen terkait yakni Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Dari sisi kepemilikan terdapat Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang sumberdayanya dikelola oleh pemerintah sedangkan Perguruan Tinggi Swasta



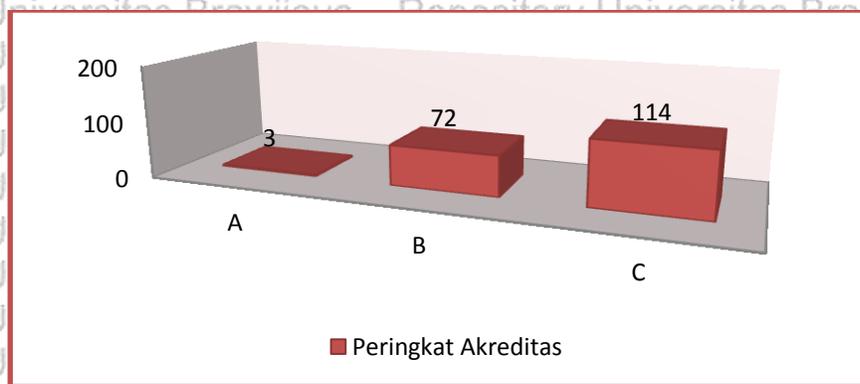
(PTS) dikelola oleh masyarakat atau swasta. Namun pemerintah tetap memberikan pengawasan yang menyeluruh dan terpusat pada PTS melalui Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Selanjutnya disebut KOPERTIS). Kopertis adalah sebuah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah untuk melakukan pembinaan kepada perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya yang terbagi atas 14 (empat belas) wilayah kerja di Indonesia. Disamping pengawasan yang terintegrasi, pemerintah juga memberikan dosennya untuk bertugas di PTS sesuai kompetensinya, yang dikenal dengan istilah dosen DPK (diperbantukan).

Berdasarkan data Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Ristek Dikti) tahun 2017, jumlah perguruan tinggi yang terdaftar di Indonesia mencapai 4.504 unit. Dengan perincian perguruan tinggi swasta (PTS) sebanyak 3.136 unit, sedangkan perguruan tinggi negeri (PTN) ada 122 unit, sisanya adalah perguruan tinggi agama dan perguruan tinggi di bawah kementerian atau lembaga negara dengan sistem kedinasan. Data dan fakta ini menunjukkan bahwa tingkat penyerapan mahasiswa di PTS lebih tinggi mengingat jumlahnya yang mencapai 70% dan tersebar hingga ke kabupaten dan kota di Indonesia. Dengan data ini, pemerintah dalam hal ini kementerian RISTEK DIKTI harus memberikan fokus kepada PTS sebagai andil dalam pembangunan sumberdaya manusia yang berkualitas. Terkait dengan berbagi pengetahuan di kedua institusi ini, hasil penelitian Chong *et al.* (2013) mengungkapkan bahwa staf akademik di universitas swasta dan publik mengakui dan menyetujui bahwa berbagi pengetahuan itu penting, tetapi hasil temuan studi menunjukkan bahwa universitas swasta lebih efektif dan lebih bersedia berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, pemerintah perlu menjadi fasilitator bagi tersedianya sarana berbagi pengetahuan bagi PTS maupun PTN di seluruh Indonesia, termasuk di Maluku.



Maluku adalah salah satu propinsi yang berada di wilayah timur Indonesia dengan jumlah perguruan tinggi ada 30 dengan perincian 4 PTN dan 26 PTS. Perguruan tinggi swasta di Maluku dalam melaksanakan operasionalnya di bawah pengawasan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Selanjutnya di sebut KOPERTIS) wilayah XII bersama dengan Maluku Utara. Jumlah program studi baik PTN dan PTS di Maluku ada 189, dan berdasarkan hasil pemeringkatan mutu perguruan tinggi di Indonesia oleh BAN-PT (Badan Akreditasi Negara – Perguruan tinggi, 2016) hanya terdapat 3 program studi atau 1,6% yang mampu mencapai peringkat A (ketiganya berada PTN), sisanya 38,4% dan 60% untuk akreditasi B dan C. Adapun komposisi peringkat akreditasi pada program studi di Maluku yang disajikan dalam bentuk grafik pada gambar 1.2.

**Gambar 1.2**  
**Distribusi Peringkat Akreditasi Program Studi PTN dan PTS di Maluku**



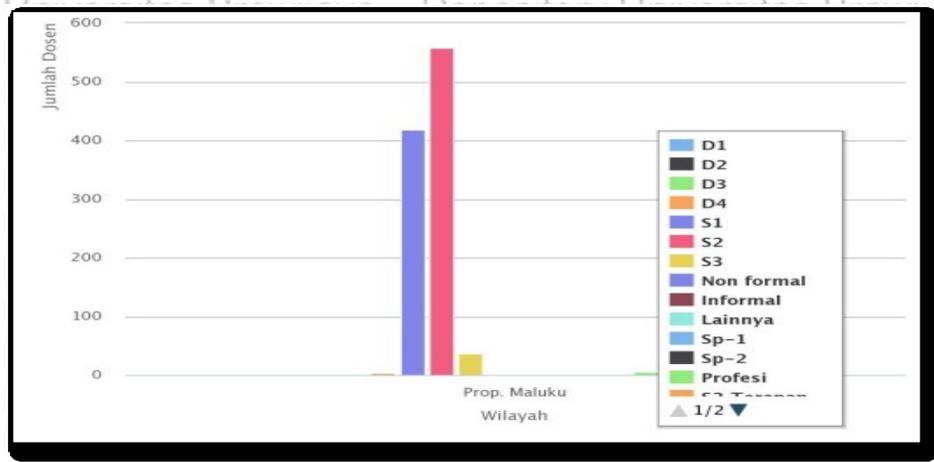
Sumber : <http://ban-pt.kemdiknas.go.id/direktori.php> (Diakses, 2016)

Selain data peringkat akreditasi yang disajikan sebelumnya, rendahnya kualitas perguruan tinggi di Maluku didukung oleh data yang dikeluarkan oleh pihak Kementerian RISTEKDIKTI tahun 2017 yang menilai performa perguruan tinggi Indonesia dari 4 (empat) komponen utama, yaitu: a) Kualitas SDM; b) Kualitas Kelembagaan; c) Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan; serta d) Kualitas

Penelitian dan Publikasi Ilmiah, data pemeringkatan menunjukkan bahwa tidak ada perguruan tinggi di wilayah Maluku yang masuk dalam peringkat 100 besar.

Kondisi demikian menjadi tolok ukur tingkat kualitas pendidikan tinggi di Maluku yang masih di hadapkan dengan berbagai kendala-kendala untuk peningkatan kualitas.

**Gambar 1.3.**  
**Perbandingan Tingkat Pendidikan Dosen PTS di Maluku**



Sumber : <https://forlap.ristekdikti.go.id> (Diakses, 2017)

Dari sisi ketersediaan sumberdaya manusia yang di sebarakan pada laman Pangkalan Data Dosen Dikti (PDDDIKTI) yang memperlihatkan ketersediaan sumberdaya tenaga dosen, seperti diketahui bahwa yang wajib berpendidikan minimal S2, namun ternyata belum mencapai angka ideal, bahkan masih tersisa dosen berpendidikan S1. Pada Gambar 3.1 yang menunjukkan perbandingan yang masih mencolok antara tingkat pendidikan dosen S1 (ditandai dengan garis biru), S2 (garis merah), S3 (garis kuning), dengan demikian hal ini masih jauh dari cita-cita UU Guru dan Dosen tahun 2005, bahkan secara kuantitatif jumlah dosen berpendidikan S3 masih sangat terbatas. Dosen KOPERTIS XII yang tersebar di PTS di Maluku berjumlah 1067 dosen, dengan perincian berpendidikan S1 ada





417 dosen (39%), S2 ada 560 dosen (52,7%), dan dosen berpendidikan S3 sebesar 38 dosen atau 3,6% sisanya ada 4,7% (profesi dan tanpa jenjang). Fakta ini menunjukkan bahwa lambanya proses pengembangan sumberdaya manusia di Kopertis XII padahal temuan Constant *et al.* (1994) menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi memiliki sikap yang lebih positif terhadap berbagi dan berbagi lebih banyak dengan karyawan lainnya. Dipertegas juga oleh Olowodunoye (2015), Riege (2005) menemukan bahwa status pendidikan mempengaruhi berbagi pengetahuan, yang menyiratkan bahwa tingkat status pendidikan yang lebih tinggi juga menyebabkan keinginan yang lebih tinggi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian peningkatan jumlah dosen dengan tingkat pendidikan yang memadai menjadi penting untuk dapat menghasilkan organisasi berkinerja terutama dalam hubungannya dengan efektivitas berbagi pengetahuan dosen.

Rendahnya jumlah dosen berpendidikan S2 maupun S3, memberikan ekses negatif bagi kualitas pendidikan. Maluku yang dalam sejarahnya pernah mengalami konflik kemanusiaan yang berakibat pada hancurnya sarana dan prasarana, mengakibatkan hingga saat ini fasilitas teknologi dan informasi masih sangat terbatas, sehingga dosen engalami kesulitan mengakses sumber-sumber ilmu pengetahuan yang berasal dari artikel jurnal luar negeri, majalah maupun buku-buku teks. Selain itu keterbatasan sarana dan prasana menjadi penghambat dalam mengakses jurnal internasional seperti jaringan internet yang memadai juga ditunjang dengan kurangnya kesadaran untuk peningkatan kualitas individu serta rendahnya motivasi untuk memperkaya pengetahuan dengan membaca.

Sejalan dengan ini pula ditegaskan oleh Romli Sy Zain (2010) bahwa salah satu faktor rendahnya kualitas dosen di perguruan tinggi di Indonesia minat dosen



untuk terus membaca dan melakukan penelitian ilmiah di bidang keilmuannya sudah menurun.

Dari data dan fakta keberadaan PTS di Maluku masih membutuhkan pengembangan yang lebih luas dalam rangka meningkatkan kualitas institusi PTS binaannya, yang terindikasi dari penilaian BAN-PT dalam bentuk akreditasi lembaga yang 60% memiliki bobot nilai akreditasi C. Untuk dapat meningkatkan kinerja PTS, salah satu faktor adalah dengan mendorong perilaku berbagi pengetahuan bagi dosen PTS. Selain itu pula dari wilayah kerja Kopertis XII yang mencakup Maluku dan Maluku Utara yang tersebar di pulau-pulau pada kedua propinsi kepulauan menjadi tantangan berat bagi peneliti, namun secara kuantitatif jumlah PTS dan tenaga dosen terbanyak ada di wilayah kerja Maluku, inilah yang menjadi alasan penelitian ini dilakukan pada PTS di Maluku.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka PTS di Maluku menjadi objek menarik untuk diteliti lebih lanjut secara komprehensif terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan, keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional. Penelitian ini dapat diminimalkan faktor pendorong perilaku berbagi pengetahuan pada PTS di Maluku. Hal ini sejalan dengan Goh dan Sandhu, (2013) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting untuk universitas swasta karena hasil penelitian menunjukkan bahwa niat berbagi pengetahuan di universitas swasta lebih rendah daripada universitas negeri. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengetahuan yang berada dalam diri manusia pada dasarnya sulit untuk ditransfer ke orang lain. Namun keengganan untuk berbagi pengetahuan secara terbuka kepada orang lain dimana ada kecenderungan untuk menjaga informasi untuk diri mereka sendiri, oleh karena itu keengganan untuk berbagi dengan



rekan kerja menciptakan masalah untuk organisasi bisa bertahan (Teh dan Sun, 2011).

Dengan menitik beratkan penelitian dengan menjelaskan faktor pendorong dalam upaya peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dengan memperhatikan faktor individu untuk mencapai keunggulan PTS di Maluku, dimana berperan sebagai tempat terciptanya ilmu pengetahuan, berbagi dan juga menerapkannya. Hal mana didukung dengan pernyataan Neyestani *et al.* (2013) dan Gau (2011) bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada proses menciptakan, berbagi dan menerapkan pengetahuan sebagai modal intelektual (*intellectual capital*).

### 1.1.1 Kesenjangan Penelitian

#### 1). Kesenjangan Penelitian Pertama

Penelitian sebelum ini yang terkait dengan keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian terdahulu sudah menemukan bahwa faktor keadilan organisasional (*organisational justice*) memiliki kontribusi penting dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi. Secara operasional, Parker dan Kohlmeyer (2005); Rupp *et al.* (2015) menginterpretasikan keadilan organisasional sebagai sebuah kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa pekerja diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Keadilan organisasional sangat mempengaruhi perilaku anggota. Plato bahkan menyatakan dengan tegas bahwa organisasi sebagai simbol peradaban tidak akan bertahan tanpa keadilan. Jika semua anggota diperlakukan secara adil maka semua pekerjaan akan dikerjakan dengan baik, sebaliknya



anggota akan melakukan tindakan-tindakan ilegal untuk mendapatkan hak-haknya (Chegini, 2009).

Dokhtesmat dan Bousari (2013) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan di lembaga akademik di Iran. Faktor-faktor tersebut antara lain, kurangnya kepercayaan, waktu dan keahlian staf serta kemampuan untuk berbagi. Faktor struktur organisasi yang kurang baik juga merupakan faktor yang menghambat proses berbagi pengetahuan disamping manajemen kepemimpinan. Faktor-faktor pada tingkat organisasional yang telah diteliti antara lain keadilan organisasional (Scheper Van Den Berg (2006), Lin (2007), Yesil dan Dereli, (2013); Kepercayaan Organisasional (Kwakye (2011), Muneer (2014), Khanmohamadi (2014), sedangkan pada tingkat individual antara lain Perilaku Kewargaan Organisasi/OCB (Aliei *et al.* (2011), The dan Sun (2012), Al'Zubi (2011) dan komitmen organisasional (Chiang *et al.* (2011), Kathiravelu *et al.* (2013).

Penelitian terkait dengan hubungan keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan masih terbatas dilakukan padahal diduga keadilan organisasional berpengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan (Wang dan Noe, 2010). Dalam konteks berbagi pengetahuan dalam organisasi, hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan telah dilakukan oleh Schepers dan Van den Berg (2007). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Secara komprehensif, Yesil dan Dereli (2013) telah meneliti pengaruh ketiga komponen keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan. Hasil



penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan. Selain itu, beberapa penelitian juga telah meneliti pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan. Hasil penelitian Lin (2007) menemukan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki pengaruh tidak langsung positif pada berbagi pengetahuan tacit dimediasi oleh komitmen organisasional sementara keadilan distributif juga mempengaruhi berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan kepada rekan kerja. Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa (1) ketiga komponen keadilan organisasional memiliki pengaruh positif secara langsung maupun tidak terhadap berbagi pengetahuan, dan (2) pengaruh tidak langsung dimediasi oleh variabel komitmen organisasional dan kepercayaan organisasional.

Penelitian Lin (2007) belum menjelaskan secara komprehensif variabel mediasi kepercayaan organisasional dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan berbagi pengetahuan. Secara struktural, kepercayaan organisasional memiliki indikator yaitu (1) indikator horisontal, merupakan kepercayaan terhadap rekan kerja, dan (2) indikator vertikal, merupakan kepercayaan terhadap atasan (Krot dan Lewicka, 2012). Keadilan organisasional merupakan anteseden kepercayaan organisasional. Hal ini terbukti dari beberapa hasil penelitian yang menemukan hubungan signifikan kedua variabel. Hasil-hasil penelitian terdahulu masih melihat keterkaitan antara keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional secara parsial atau belum merinci keterkaitan indikator-indikator kedua variabel. Penelitian Katou (2013) melihat keterkaitan antara keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional secara utuh dan belum menganalisis indikator kedua variabel. Agarwal (2014); Bidarian, S dan



Jafari (2012), Zeinabadi dan Salehi (2011); Chiang *et al.* (2011), melihat keterkaitan keadilan organisasional dengan kepercayaan, tetapi belum merinci keterkaitan antar indikator kedua variabel. Penelitian Yamaguchi (2009) hanya melihat keterkaitan keadilan prosedural dengan kepercayaan secara utuh. Penelitian Deconinck (2010) sudah memberikan gambaran tentang keterkaitan indikator keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional namun belum spesifik dalam konteks berbagi pengetahuan.

Konovsky dan Pugh (1994) menemukan bahwa keadilan prosedural merupakan sumber utama kepercayaan dan mempengaruhi persepsi anggota terhadap organisasi. Barling dan Phillips (1993) juga menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan dalam konteks manajemen. Dukungan terhadap kedua hasil penelitian tersebut juga datang dari hasil yang dicapai oleh Mayer *et al.* (1995), Stinglhamber *et al.* (2006) dan Brockner dan Siegel (1996) bahwa perlakuan yang adil adalah anteseden kepercayaan dengan mendorong rasa percaya terhadap pimpinan. Pillai *et al.* (2001) menemukan bahwa ketika distribusi organisasional diyakini adil, maka nilai kepercayaan akan semakin tinggi.

Seperti dikemukakan oleh Wang dan Noe (2010) penelitian terkait dengan hubungan keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan sampai saat ini mendapat sedikit perhatian dari para peneliti meskipun peran keadilan berpengaruh dalam kualitas hubungan pertukaran sosial. Lin (2007) menemukan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki efek tidak langsung positif pada berbagi pengetahuan tacit melalui komitmen organisasi sementara keadilan distributif juga mempengaruhi berbagi pengetahuan melalui kepercayaan pada



rekan kerja. Dengan demikian terdapat komponen penting lainnya yakni kepercayaan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan.

Selanjutnya Von Krogh (dalam Kim dan Lee, 2006) kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong berbagi pengetahuan di antara karyawan dan perilaku yang layak dipercaya meningkatkan kecepatan komunikasi dengan memberikan wewenang pada rekan kerja dalam berbagi masalah dan pengetahuan pribadi dengan lebih leluasa. Dalam penciptaan pengetahuan prasyarat utama adalah adanya kepercayaan (Fu dan Leo, 2006). Pemilik pengetahuan lebih memilih untuk membagi pengetahuan dalam kelompok yang dapat dipercaya. Oleh karenanya, berbagi pengetahuan tidak mungkin terjadi jika iklim dari kepercayaan tidak eksis (Milovanovic, 2006), sehingga dapat disimpulkan ada hubungan yang kuat antara kepercayaan dan berbagi pengetahuan (Levin, 2005; Dignum dan Van Eijk, 2003; Hoff, *et al.* 2005. Dengan demikian untuk melihat dan menjelaskan masalah yang lebih komprehensif maka solusi pertama akan di jembatan dengan kepercayaan organisasional sebagai solusi dari kesenjangan.

## 2). Kesenjangan Penelitian Kedua

Peranan kepercayaan organisasional dan berbagi pengetahuan telah dikaji oleh beberapa penelitian terkini dengan beberapa hasil yang bervariasi. Penelitian Kuo (2013), Muneer *et al.* (2014), Kwakye (2011), Javadi (2012) Lin (2009), Khanmohamadi (2014) bahwa kepercayaan berhubungan dengan berbagi pengetahuan, sedangkan beberapa peneliti menemukan bahwa kepercayaan tidak signifikan menjelaskan hubungannya dengan kuantitas berbagi pengetahuan (Chiu *et al.*, 2006), intensitas berbagi pengetahuan (Wang dan Wei,



2011 dalam Chen dan Hew, (2015) dan perilaku berbagi pengetahuan (Chiang *et al.*, 2011). Chiang *et al.*, (2011) menemukan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan kepada perilaku berbagi pengetahuan. Namun tidak dijelaskan secara komprehensif alasan atas hasil yang bertentangan dengan beberapa penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Chiang *et al.* (2011); Ho (2012); Muneer *et al.* (2014); Khanmohammadi (2014); Helmi dan Arisudana (2009); Khuo (2013) memperlihatkan bahwa ada keterkaitan antara kepercayaan organisasional dengan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian lainnya yaitu Chiu *et al.* (2006) menemukan bahwa kepercayaan organisasional tidak mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan pada tingkat kuantitas. Pengaruh kepercayaan terhadap perilaku berbagi pengetahuan sudah lama menjadi tema sentral penelitian-penelitian dalam bidang manajemen pengetahuan. Menurut Chen *et al.* (2014), kepercayaan merefleksikan cakupan dan kedalaman hubungan antar rekan kerja maupun pimpinan sehingga dapat mendorong tindakan kerjasama dan berbagi pengetahuan. Kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan komunikasi antar anggota tim dan memicu peningkatan kualitas diskusi antara anggota dalam konteks berbagi pengetahuan (Lucas, 2005). Kepercayaan adalah perekat yang mengingatkan anggota tim untuk saling berbagi dan beradaptasi (Castelfranchi, 2004).

Perilaku kewargaan organisasi mengacu pada perilaku diskresioner (sukarela) pekerja diluar aturan formal organisasi. Penelitian terkait dengan konsekuensi perilaku kewargaan organisasi dengan kepercayaan organisasional (Zeinabadi dan Salehi, (2011), Sjahrudin (2013)) maupun sebagai anteseden perilaku berbagi pengetahuan (Al-Zu'bi, 2011). Teh dan Sun, (2011)). Temuan



Zeinabadi dan Salehi, (2011) memberikan dukungan bahwa keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah indikator pertukaran sosial yang penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi guru. Temuan yang lain dari Sjahrudin (2013) juga memberikan bukti bahwa kepercayaan kepada manajer berpengaruh positif kepada perilaku kewargaan organisasi perawat.

Teh dan Sun (2011) memberikan bukti bahwa perilaku kewargaan organisasi berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan karyawan, selain itu juga Hsu dan Lin (2008) berargumen dengan hasil penelitiannya bahwa individu yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang tinggi lebih bersedia untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain, yang pada gilirannya akan lebih senang berbagi pengetahuan. Di dalam hal ini perilaku kewargaan organisasi ditemukan menjadi variabel prediksi yang memfasilitasi perilaku berbagi pengetahuan di antara pekerja yang bergerak dibidang sistem informasi. Dalam penelitian ini juga, OCB dan komitmen organisasional menjadi mediator bagi hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan penelusuran atas penelitian terdahulu terkait pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dapat diungkapkan bahwa terdapat hasil penelitian yang berbeda, begitu pula pada penelitian terdahulu terkait pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan yang masih terdapat inkonsistensi pada hasil penelitian, temuan ini menjadi hal menarik untuk dikaji dan dianalisis lebih lanjut.

Untuk menjelaskan lebih jauh dan terinci maka Tabel 1.1 menyajikan kesenjangan dari penelitian ini.



**Tabel 1.1**  
**Kesenjangan Penelitian**

No	Peneliti	Temuan Penelitian Yang Relevan Dengan Penelitian Ini	Kesenjangan Penelitian
I.	Yessil dan Derril (2013)	Terdapat hubungan yang positif antara Keadilan prosedural dan interaksional dengan menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan, namun keadilan distributif terbukti tidak signifikan menjelaskan hubungan dengan menyumbangkan pengetahuan maupun mengumpulkan pengetahuan.	Masih terdapat inkonsistensi temuan penelitian terkait pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan
	Li <i>et al.</i> (2016)	Keadilan interaksional berhubungan signifikan dan positif dengan menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan.	
	Olowodunoye (2015)	Keadilan organisasi (Distributif, interaksional dan prosedural) secara signifikan memprediksi perilaku berbagi pengetahuan	
II.	Chiang <i>et al.</i> (2011)	Kepercayaan organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.	Masih terdapat inkonsistensi temuan penelitian terkait dengan pengaruh kepercayaan terhadap perilaku berbagi pengetahuan
	Goh dan Sandhu (2014)	faktor kepercayaan berbasis pengaruh dan komitmen afektif memiliki pengaruh yang lemah terhadap keinginan berbagi pengetahuan	
	Khanmohammadi (2014)	Kepercayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada berbagi pengetahuan.	

### 1.1.2 Penelitian Terkini

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini akan memperbaharui model hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dengan memposisikan kepercayaan organisasional sebagai mediasi antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan, dan selanjutnya menambahkan dua variabel yang memediasi hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Selanjutnya penelitian ini melakukan konfirmasi kembali hubungan antara kepercayaan dan perilaku berbagi pengetahuan dengan dimediasi oleh variabel perilaku kewargaan



organisasi (*Organization citizen behavior*) dan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Banyak penelitian yang menetapkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan karyawan dapat terjadi

Perilaku berbagi pengetahuan diprediksi telah diprediksi oleh berbagai faktor, seperti keadilan organisasi (Kim dan Mauborgne, 1998), kepercayaan (Andrews dan Delahaye, 2000), komitmen organisasi (Hislop, 2003). Namun, penelitian-penelitian ini umumnya bersifat eksploratif yang berfokus pada studi kasus untuk pengembangan teori, untuk itu dibutuhkan studi kuantitatif. Selain itu, penelitian sebelumnya tidak meneliti hubungan keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan menggunakan mediasi perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional dalam hubungannya dengan perilaku berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, studi ini untuk bertujuan memenuhi celah tersebut.

Dalam konteks berbagi pengetahuan, Neyestani *et al.* (2013) menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara indikator komitmen organisasional dan berbagi pengetahuan pada *Shiraz University of Medical Sciences* (SUMS). Dengan demikian urgensi penelitian ini adalah melakukan menguji kontribusi komitmen organisasi dalam memediasi korelasi antara kepercayaan organisasional dan berbagi pengetahuan.

Variabel yang memediasi kepercayaan organisasional dan berbagi pengetahuan adalah perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Organ (1988) yang diacu dalam Khan dan Rashid (2012) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai suatu perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal dan mendorong fungsi efektif organisasi. Perilaku bebas tersebut bermakna



bahwa yang dilakukan tersebut tidak diatur secara spesifik dalam pembagian tugas dan bukan untuk mendapatkan penghargaan tertentu. Perilaku tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan spontan yang pada akhirnya memberi keuntungan terhadap fungsi-fungsi organisasi yang efektif. Dalam konteks berbagi pengetahuan, penelitian Aliei *et al.* (2011); Ramasamy dan Thamaraiselvan (2011) menemukan bahwa semua indikator perilaku kewargaan organisasi berkorelasi dengan perilaku berbagi pengetahuan. Chun-Hsien *et al.* (2014) juga telah melihat bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan mediator yang efektif terhadap berbagi pengetahuan.

Komitmen merupakan kesediaan seseorang untuk menyediakan waktu dan tenaga yang lebih banyak demi keberhasilan pekerjaannya (Deaux, 1988). Sedangkan menurut Glickman (1981) bahwa seseorang dianggap berkomitmen apabila ia bersedia mengorbankan tenaga dan waktunya secara relatif lebih banyak dari waktu yang ditetapkan baginya, terutama dalam usaha-usaha peningkatan pekerjaannya. Secara struktural, komitmen organisasi terdiri mencakup 3 komponen utama yaitu afektif, normatif dan kelanjutan (Park dan Rainey, 2007; Mogotsi *et al.*, 2011). Komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan berbagai variabel sikap dan perilaku lainnya seperti motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Meskipun dirumuskan mempengaruhi banyak aspek sikap dan perilaku pekerjaan, temuan model Mogotsi *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa faktor komitmen tidak berkorelasi signifikan dengan perilaku berbagi pengetahuan. Disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Panggil dan Nasurdin (2009) menemukan bahwa (1) indikator afektif memiliki korelasi signifikan dengan perilaku berbagi pengetahuan *tacit* maupun *explicit*. (2) indikator normatif hanya memiliki korelasi dengan perilaku berbagi pengetahuan *tacit* tetapi



tidak berkorelasi dengan pengetahuan *explicit*. (3) indikator kelanjutan tidak memiliki korelasi dengan perilaku berbagi pengetahuan *facit* maupun *explicit*.

Penelitian Demirel dan Goc (2013) juga menemukan bahwa komitmen emosional memiliki kaitan erat dengan perilaku berbagi pengetahuan, sedangkan indikator lainnya yaitu komitmen normatif dan berkelanjutan tidak memiliki hubungan.

Berdasarkan hal diatas maka penelitian disertasi ini dilakukan dengan tujuan mengetahui, menjelaskan dan menganalisa hubungan keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dalam satu model yang lebih lengkap.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
2. Apakah kepercayaan organisasional memediasi pengaruh keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan ?
3. Apakah perilaku kewargaan organisasi memediasi pengaruh kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan?
4. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :



1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional dan Perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasional.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh komitmen organisasional.

#### **1.4. Kontribusi Penelitian**

Dengan menjawab seluruh permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baik yang bersifat teoritis maupun praktis.

##### **1.4.1 Kontribusi Teoritis**

Memberikan kontribusi dan memperkaya ilmu manajemen khususnya yang terkait dengan manajemen sumberdaya manusia terutama menyangkut perilaku individu dalam organisasi seperti keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, dan perilaku berbagi pengetahuan khususnya di organisasi berbasis pengetahuan khususnya perguruan tinggi swasta

##### **1.4.2 Kontribusi Praktis**

- 1) Memberikan kontribusi bagi pengelola perguruan tinggi tentang pentingnya keadilan dalam organisasi dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang pada akhirnya berdampak pada tersedianya pendidikan bermutu di Maluku. Gambaran ini juga



diharapkan dapat digunakan sebagai informasi dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia di perguruan tinggi di masa datang.

- 2) Memberikan kontribusi untuk penelitian selanjutnya baik sebagai informasi untuk memperkaya kajian ilmu perilaku Organisasi maupun sebagai pembandingan untuk melaksanakan penelitian terkait Keadilan organisasional, Perilaku kewargaan organisasi (OCB), Komitmen Organisasional dan Perilaku Berbagi Pengetahuan



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1. Manajemen Pengetahuan dan Berbagi Pengetahuan

###### 1) Manajemen Pengetahuan

Sejak kemunculannya pada Tahun 1960-an, manajemen pengetahuan telah menjadi salah satu topik yang menarik dalam ilmu manajemen. Tak kurang dari berbagai bidang ilmu yang memberikan perhatian pada konsep ini, antara lain manajemen, sistem informasi dan bahkan psikologi (Cecez dan Jerram, 2002). Sejak kemunculannya pula, gagasan KM mulai ramai dibicarakan melalui penerbitan tulisan-tulisan ilmiah seperti buku teks atau jurnal, baik hasil riset maupun kajian pustaka. Konsep KM muncul sebagai dampak dari cepatnya perkembangan teknologi dan informasi. Bahkan bisa dikatakan bahwa, abad 21 adalah era pengetahuan. Konsep ekonomi global telah beralih dari sistem ekonomi yang berorientasi produk atau manufaktur ke ekonomi yang berbasis pengetahuan dan pelayanan. Perubahan ini membuat informasi atau pengetahuan menjadi komoditas yang paling utama (Walsczak, 2005). Perubahan secara global inilah yang memicu munculnya kesadaran organisasi-organisasi untuk memahami dan memberikan perhatian lebih kepada pengetahuan sebagai aset berharga yang menunjang adaptasi terhadap lingkungan yang semakin kompetitif (Chu *et al.*, 2011; Gaal *et al.*, 2012). Sebelum membahas lebih jauh tentang KM, baiklah konsep itu didefinisikan terlebih dahulu agar lebih mudah dijelaskan secara sistematis.



Awal mula munculnya KM tidak terlalu jelas. Namun, banyak literatur-literatur menyatakan bahwa konsep KM dimunculkan oleh Nonaka dan Takeuchi mengajukan teori untuk menjelaskan fenomena penciptaan pengetahuan organisasional melalui bukunya *The Knowledge-Creating Company*. Konsep dasar yang diajukan oleh Nonaka dan Takeuchi adalah bahwa, pada awalnya pengetahuan dibentuk secara individual. Perubahan pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasional melalui serangkaian proses. Jadi, prinsip dasar teori KM adalah bagaimana pengetahuan individual tersebut dapat menjadi pengetahuan organisasional.

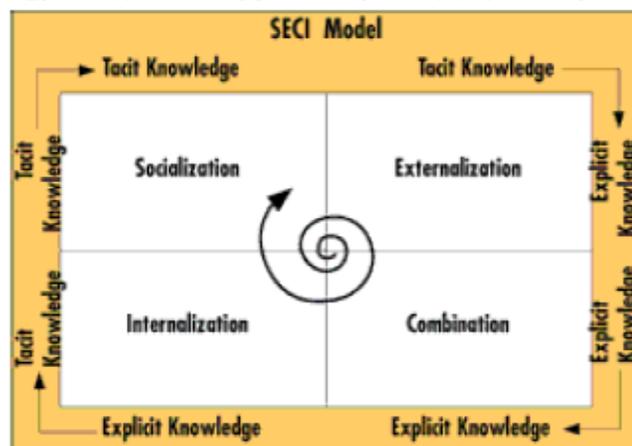
Schutt (2003) menjelaskan bahwa Peter Drucker adalah orang yang pertama kali menggunakan istilah pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) pada Tahun 1960-an. Ketika itu, ada beberapa diskusi seputar manajemen pengetahuan yang diutarakan oleh ahli sosiologi seperti Amitai Etzioni pada Tahun 1970-an. Tetapi istilah dan ide-ide dasar dari diskusi itu belum secara spesifik membahas tentang proses manajemen, sampai pada Tahun 1990-an dimana para konsultan perusahaan mulai membahas manajemen yang berkaitan dengan pengetahuan. Pada Tahun 1991, Ikujiro Nonaka mempublikasi artikelnnya dengan judul "*knowledge creation company*" pada *Harvard Business Review*. Pada awal penerbitan, artikel tersebut hanya mendapat perhatian yang kecil sampai pada Tahun 1995 ketika ia mempublikasi bukunya dengan judul yang sama. Nonaka mendasari teorinya itu dengan penjelasan Michael Polanyi (1962) yang membahas tentang pengetahuan kontinum antara dua kondisi yaitu pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit*.

Polanyi pada prinsipnya menjelaskan bahwa pengetahuan manusia terbagi atas pengetahuan yang tidak dapat dikodifikasi (*tacit*) yang berada di



dalam pikiran seseorang dan pengetahuan yang dapat dikodifikasi (*explicit*). Dengan dalil inilah, Nonaka mengemukakan teori manajemen pengetahuannya yang diberi nama SECI. Model ini merupakan model menciptakan pengetahuan organisasional melalui proses (1) *Socialisation*, (2) *Externalisation*, (3) *Combination* dan (4) *Internalization* atau disingkat SECI. Manajemen pengetahuan yang dikemukakan Nonaka menitikberatkan modelnya itu pada proses transformasi pengetahuan dari individu menjadi dimensi kolektif atau dari pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*. Proses transformasi ini hanya dapat dilakukan melalui penciptaan situasi yang memungkinkan orang-orang dalam organisasi dapat berinteraksi secara langsung dan saling bertukar informasi atau pengetahuan (Ubon dan Kimble, 2002). Pengetahuan baru sebagai hasil proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi akan mengalami multiplikasi nilai jika mengalami proses SECI secara berkelanjutan. Proses multiplikasi nilai pengetahuan tersebut dinamakan proses *knowledge spiral*, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Penciptaan Pengetahuan Nonaka**





Nonaka (1991) mengembangkan model diatas yang menjelaskan bagaimana kegiatan berbagi pengetahuan sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, internalisasi (SECI), yang menggambarkan bagaimana pengetahuan dibagikan.

SECI dapat mendorong penciptaan pengetahuan melalui interaksi secara vertikan maupun horisontal melalui pertukaran antar individu, antar bagian, antar departemen bahkan antar organisasi. Sharma dan Harsh (2017), Nassuora (2011), Indiyati (2010) mengemukakan proses SECI dalam institusi perguruan tinggi melalui empat proses yang disarikan sebagai berikut :

1) Sosialisasi (Tacit ke tacit)

Sosialisasi merupakan konversi dari tacit ke tacit yang terdiri dari berbagi pengetahuan dalam bentuk komunikasi atau gagasan baru (tacit) antara orang-orang. Gagasan baru (tacit) dicoba manfaatnya dengan pengalaman orang lain (tacit). Jenis berbagi pengetahuan tacit dimulai antara orang-orang yang memiliki budaya umum dan dapat bekerja bersama dengan mahir. Oleh karena itu berbagi pengetahuan tacit terhubung ke ide-ide kolaborasi dan komunitas. Aktivitas khas di mana berbagi pengetahuan tacit di perguruan tinggi dapat terjadi adalah magang, interaksi harian, pelatihan, mengikuti pelatihan dan mengamati bagaimana tenaga ahli menyelesaikan pekerjaannya, pertemuan informal dan formal untuk saling bertukar gagasan, pengalaman dan keahlian baik staf akademi, staf non akademik maupun pimpinan.

2) Eksternalisasi (tacit ke eksplisit)

Eksternalisasi merupakan konversi dari pengetahuan tacit ke eksplisit dimana keberhasilan pengetahuan tacit sebelumnya dikonversikan



menjadi eksplisit atau pengetahuan mengalami kristalisasi sehingga dapat dibagikan kepada orang lain. Eksternalisasi juga merupakan praktik mengantongi informasi tentang pengetahuan (misalnya mengajar di kelas, membuat artikel, membuat sketsa gambar, membuat presentasi, atau bimbingan belajar). Proses ini mengartikulasikan pengetahuan tacit dengan menggunakan bahasa simbolik, menterjemahkan pengetahuan tacit ke dalam konsep atau *prototype* dan selanjutnya didokumentasikan untuk disebar. Selama konseptualisasi, elisitasi, dan akhirnya artikulasi, biasanya bekerja sama dengan yang lain, beberapa proporsi pengetahuan tacit seseorang mungkin ditangkap dalam bentuk eksplisit. Dengan cara ini akan ada pengetahuan tambahan yang dapat diakses oleh organisasi dan terlebih lagi kita akan lebih percaya pada pengetahuan tersebut karena replikasi pengetahuan menciptakan pengetahuan korektif atau kualitatif. Aktivitas umum di mana pengetahuan tacit adalah dialog (di antara staf akademik, staf non akademik dan manajemen puncak), dalam menanggapi pertanyaan wawancara atau melalui elisitasi cerita, menuangkan ide dan atau keahlian SDM ke dalam bentuk tulisan.

### 3) Kombinasi (Eksplisit ke eksplisit)

Kombinasi merupakan integrasi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit. Pengetahuan eksplisit dapat dibagi dalam pertemuan, melalui dokumen, e-mail, dll, atau melalui pendidikan dan pelatihan. Menggunakan teknologi untuk mengelola dan mencari koleksi pengetahuan eksplisit yang diakui dengan baik. Di sisi lain, ada peluang ekstra untuk mendorong penciptaan pengetahuan, khususnya



untuk meningkatkan informasi yang dikumpulkan dalam beberapa cara, misalnya dengan mengkonfigurasi ulang, sharing dokumen, prosedur atau kebijakan. Pengetahuan baru yang siap pakai disebarkan diantara anggota dari organisasi.

#### 4) Internalisasi (eksplisit ke tacit)

Internalisasi merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke tacit. Pengetahuan eksplisit siap pakai tadi dibagikan ke seluruh bagian organisasi dan dikonversi menjadi tacit knowledge oleh semua individu untuk dipakai secara rutin serta diaplikasikan ke dalam pekerjaannya.

Internalisasi dilakukan melalui penerapan dan penggunaan pengetahuan eksplisit ke dalam kondisi praktis, yang bertujuan agar pengetahuan eksplisit dapat dipahami secara praktis, merupakan proses implementasi pengetahuan eksplisit yang dilakukan karyawan secara bersama-sama.

Jadi untuk bertindak berdasarkan informasi, individu harus memahami dan menginternalkannya, yang termasuk menciptakan pengetahuan tacit mereka sendiri. Setelah membaca dokumen, mereka dapat merasakan kembali pengalaman yang sebelumnya dipelajari oleh orang lain. Dengan membaca dokumen dari berbagai sumber, mereka dapat menciptakan pengetahuan baru dengan menggabungkan pengetahuan tacit yang ada dengan pengetahuan orang lain. Namun demikian, proses ini menjadi lebih menantang karena individu harus mengelola informasi yang lebih besar. Aktivitas tipikal adalah mempelajari dan membaca dokumen dari sejumlah database yang berbeda oleh sebuah karyawan yang perlu belajar dengan memperhatikan tugas sebelumnya yang diberikan kepadanya sekarang, atau dapat juga dilakukan simulasi, pembelajaran



35

tindakan dan pengalaman di tempat kerja. Proses ini akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses menjalani proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.

Sejak kemunculannya hingga saat ini, Andan dan Singh (2011) mencatat bahwa ada tiga generasi KM. Periode pertama berkisar antara Tahun 1990-1995 sehingga disebut generasi pertama KM. Periode ini dimulai dengan upaya mendefinisikan KM, menyelidik potensi keunggulan KM untuk bisnis dan mendesain proyek KM yang spesifik. Pada periode kedua, yang dimulai pada Tahun 1996, mulai ada upaya untuk menggabungkan penggunaan *artificial intelligence* dalam KM, umumnya untuk mengarahkan aplikasi praktis KM dalam organisasi. Banyak organisasi kemudian mulai mengimplementasikan KM dalam periode ini. Periode ketiga adalah sekitar Tahun 2002 yang fokus untuk melihat hasil dari hubungan antara pengetahuan dan tindakan.

Perkembangan teknologi dan informasi membawa pula perubahan dalam berbagai bidang. Abad ini disebut sebagai abad informasi dan pengetahuan. Blumentritt dan Johnston (1999); Kathiravelu *et al.* (2013) dengan tegas menyatakan bahwa aktivitas ekonomi, industri dan perdagangan saat ini adalah suatu gambaran ekonomi berbasis pengetahuan yang berlaku secara global. Pengetahuan diakui dan diyakini sebagai kekuatan ekonomi dan merupakan sumber daya yang sangat esensial. Pengetahuan juga diyakini sebagai faktor yang berperan penting meningkatkan hasil produksi serta inovasi suatu organisasi. Pengetahuan menjadi modal utama bagi organisasi untuk



menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, Wang dan Noe (2010) menegaskan bahwa organisasi seharusnya dapat mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumberdaya pengetahuan yang ada. Berdasarkan konsep itu, muncullah paradigma baru dalam manajemen organisasi yaitu manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Konsep manajemen pengetahuan merubah paradigma organisasi sebagai sebuah mesin pemrosesan informasi. Sebelumnya, organisasi lebih banyak berperan sebagai mesin yang memproses informasi untuk memecahkan masalah dan beradaptasi dengan lingkungan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, konsep ini dipandang terlalu statis ditengah kondisi global yang terus-menerus berubah. Organisasi juga harus dipandang sebagai suatu entitas yang aktif memproduksi pengetahuan (Nonaka dan Toyama, 2003). Organisasi yang ada saat ini sangat membutuhkan pengetahuan untuk inovasi dan peningkatan proses dan juga menyebarkan pengetahuan diantara organisasi dan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari (Razaghi *et al.*, 2013). Namun sampai saat ini, pemahaman tentang proses menciptakan dan menggunakan pengetahuan dalam suatu organisasi masih sangat jauh. Pengetahuan adalah kekuatan, tapi tanpa proses manajemen yang baik maka pengetahuan juga dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi. fenomena empiris tersebut memunculkan konsep tentang manajemen pengetahuan. secara garis besar, manajemen pengetahuan berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi dapat menciptakan proses standar untuk menangkap dan mendistribusikan pengetahuan dari seorang individu menjadi aset organisasi (Gau, 2011; Razaghi *et al.*, 2013).



Teori manajemen pengetahuan didasarkan suatu kebenaran universal bahwa pengetahuan dapat dikelola secara efektif pada tingkat organisasional.

Pandangan ini datang dari pengertian pengetahuan itu sendiri secara umum, meskipun konsep ini terus menjadi perdebatan (Benbya *et al.*, 2004). Bahwa pengetahuan adalah suatu konsep yang sangat erat kaitannya dengan perilaku belajar seseorang (Gau, 2011), tetapi secara epistemologis, konsep tentang pengetahuan sendiri dianggap abstrak dan multidimensional (De Long dan Seeman, 2000; Marr *et al.*, 2003). Meskipun demikian, Nonaka yang mengajukan konsep ini tetap bersikukuh bahwa inti dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana menciptakan pengetahuan organisasional. Premis dasarnya adalah organisasi mampu menciptakan suatu suasana yang mendukung serta mendorong proses-proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit, dan sebaliknya. Artinya, pengetahuan yang sifatnya individual dapat dikonversi menjadi pengetahuan organisasional melalui serangkaian proses yang sistematis. Pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan organisasional setelah didokumentasikan dan dibagikan kepada anggota dalam suatu organisasi (Alavi *et al.*, 2005; McCall *et al.*, 2008).

Penerapan manajemen pengetahuan juga memunculkan konsep organisasi pembelajar. Boleh dikatakan bahwa organisasi pembelajar adalah bagian penting dari manajemen pengetahuan. Dengan proses belajar secara kolaboratif, organisasi dapat menangkap, membagi, menyimpan dan menggunakan suatu pengetahuan tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Gan *et al.*, 2006; Aggestam, 2006). Menurut Winkelen dan McKenzie (2007), Organisasi pembelajar dapat berarti dua hal, yaitu (1) organisasi yang belajar, atau (2) organisasi yang mendorong anggotanya untuk



belajar. Dalam pengertian pertama, organisasi melakukan proses pembelajaran dengan melibatkan anggotanya yang bekerja secara kolaboratif. Pengertian kedua berarti bahwa pengetahuan tetap merupakan suatu entitas yang sifatnya personal tetapi dapat dibagikan kepada anggota lainnya dalam organisasi.

Organisasi pembelajar membutuhkan sebuah memori bersama (*a shared memory*) yang dapat diakses oleh semua anggota kelompok. Memori tersebut merupakan pengetahuan yang dikelola pada tingkat organisasional.

Organisasi pembelajar mensyaratkan adanya koordinasi yang baik antara anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi untuk berbagi pengetahuan dan bekerjasama atas dasar pengetahuan merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam organisasi pembelajar.

Meskipun demikian, Organisasi pembelajar dalam konteks manajemen pengetahuan bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan. Manajemen pengetahuan membutuhkan dukungan infrastruktur teknologi, kultur organisasi yang mendukung transfer pengetahuan dan kepemimpinan yang mendorong proses-proses transfer pengetahuan berlangsung serta praktik yang sistematis (Wong dan Aspinwall, 2004; Marr *et al.*, 2003; Rampai dan Sopeerak, 2011). Terlepas dari perdebatan tentang pengetahuan, konsep manajemen pengetahuan terus mengalami perkembangan yang signifikan secara praktis maupun teori. Hal ini terbukti dari munculnya berbagai publikasi hasil riset maupun telaah pustaka yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan.

Berkembang pesatnya konsep manajemen pengetahuan juga disebabkan karena penerbitan berbagai hasil riset yang menunjukkan bahwa konsep manajemen pengetahuan dapat diterima karena terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi (Holsapple dan Joshi, 2002). Wiig (1994) dalam Okemwa



(2006) dalam menyatakan bahwa premis sentral dari manajemen pengetahuan organisasional adalah bahwa semua faktor yang memicu peningkatan organisasi seperti kreativitas, efektivitas operasional, dan kualitas produk serta pelayanan akan dapat meningkat ketika tersedia pengetahuan yang baik dan digunakan sebagaimana mestinya. Gau (2011) juga berpendapat yang sama bahwa transfer pengetahuan yang terjadi dalam suatu organisasi akan sangat menentukan efektifitas organisasi.

Menata pengetahuan organisasional merupakan salah satu isu penting dalam dunia bisnis saat ini. Hal ini didorong oleh perkembangan riset yang menemukan bahwa manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Al-Zu'bi, 2011).

Pengetahuan merupakan salah satu faktor produksi yang setara dengan berbagai aset lainnya (Sohail dan Daud, 2009). Pengetahuan dapat meningkatkan tingkat inovasi suatu organisasi sehingga dapat bersaing dengan organisasi lainnya (Chiang *et al.*, 2011). Oleh karena itu, pengakuan terhadap peran penting pengetahuan mengubah paradigma organisasi sebagai entitas yang menciptakan pengetahuan (*knowledge-creating entity*) (Ramayah *et al.*, 2014).

Manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai aktivitas menemukan, menangkap, membagi dan menerapkan pengetahuan. Manajemen pengetahuan mencakup proses maupun metode mendapatkan pengetahuan *tacit* dan kodifikasi pengetahuan tentang bagaimana melakukan sesuatu (*know-how*) yang ada dalam suatu organisasi (Kathiravelu *et al.*, 2013). Menurut Ali *et al* (2014), manajemen pengetahuan adalah serangkaian kebijakan atau petunjuk untuk memfasilitas proses menciptakan, membagi dan merekaya pengetahuan agar menjadi milik organisasi dalam untuk mencapai tujuan yang telah



ditetapkan. Alam (2009) lebih menyetujui definisi manajemen pengetahuan yang dikemukakan oleh Nonaka (1998) bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu metode untuk menyederhanakan dan meningkatkan proses berbagi, mendistribusikan, menciptakan dan memahami pengetahuan organisasi. Lin *et al.* (2009) lebih cenderung pada definisi bahwa manajemen pengetahuan adalah kombinasi dari sistem manajemen, mekanisme organisasi, teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan oleh suatu organisasi dan menaruh perhatian pada perilaku individual dan kelompok dalam konteks asimilasi dan penciptaan, transfer dan berbagi, menyimpang dan menggunakan pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi. Panggil dan Nasurdin (2009) menspesifikasikan bahwa tujuan manajemen pengetahuan adalah untuk menciptakan pengetahuan sehingga anggota organisasi dapat saling belajar sehingga meningkatkan kemampuan organisasi dalam berkompetisi.

Manajemen pengetahuan merupakan suatu bentuk memori organisasi yang mencerminkan sumberdaya suatu organisasi. Memori organisasi ini dapat dibagi menjadi 2 kelompok tipe yaitu memori profesional dan memori individual. Memori profesional dapat berupa referensi dokumen, alat dan metode yang digunakan dalam suatu profesi tertentu, sedangkan memori individual adalah kompetensi dan pengetahuan prosedural (*know-how*) yang dimiliki oleh seseorang dalam organisasi (Ho *et al.*, 2012). Singkatnya, manajemen pengetahuan adalah bagaimana mengkonversi pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasional (Jabar *et al.*, 2012; Demirel dan Goc, 2013). Banyak hasil-hasil temuan penelitian secara eksplisit menyebutkan bahwa manajemen pengetahuan lebih menekankan pada aliran pengetahuan. Organisasi harus dapat mengalirkan pengetahuan secara sirkuler dan berkelanjutan. Sepanjang



masih ada, maka aliran pengetahuan harus terus dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu (Ramasamy dan Thamaraiselva, 2011). Agar manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik, maka ada 2 cara yang dapat dilakukan yaitu kodifikasi dan personalisasi. Kodifikasi merupakan proses menangkap dan menyimpan pengetahuan eksplisit yang akan didistribusikan dalam organisasi. Personalisasi lebih merujuk pada fasilitas dan dorongan untuk saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar anggota (Ho *et al.*, 2012).

## 2) Perilaku Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)

Istilah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sering dipertukarkan dengan istilah manajemen pengetahuan. Meskipun demikian, kedua konsep tersebut memiliki perbedaan secara operasional. Dapat dikatakan bahwa, berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan. Chiang *et al.* (2011) menambahkan bahwa meskipun konsep manajemen pengetahuan terdiri dari aktivitas-aktivitas lain tetapi berbagi pengetahuan merupakan aspek yang paling penting.

Berbagi pengetahuan telah menjadi area debat dan penelitian di kalangan akademisi dan praktisi dalam beberapa Tahun terakhir (Sohail dan Daud, 2009; Gupta *et al.*, 2000). Perdebatan tersebut lebih pada faktor-faktor yang menghambat dan mendorong terciptanya perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi. Selain itu, perdebatan juga berkisar pada manfaat yang dapat diperoleh organisasi dari perilaku berbagi pengetahuan (Yi, 2009). Berbagi pengetahuan juga dianggap sebagai suatu indikator kemampuan organisasi mengakumulasikan modal sosial karena pengetahuan yang tersimpan dalam



pikiran anggota organisasi dapat dengan mudah dan efisien dibagikan jika ada modal sosial yang cukup (Jo dan Jo, 2015).

Berbagi pengetahuan adalah proses pertukaran pengetahuan dan menggabungkannya menjadi pengetahuan baru. Berbagi pengetahuan adalah kolaborasi sinergis dari anggota organisasi yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama (Gagne, 2009). Berbagi pengetahuan merupakan aktivitas dimana seseorang (individu, komunitas atau organisasi) saling bertukar pengetahuan (informasi, keterampilan atau keahlian) (Husain *et al.*, 2013). De Hoof dan de Ridder (2004) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai proses dimana individu-individu saling berbagi pengetahuan (implisit dan eksplisit) dan menciptakan pengetahuan secara bersama-sama.

Sohail dan Daud (2009) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai pertukaran pengalaman, kejadian, pemikiran dan pemahaman serta apapun (dalam konteks umum) dengan harapan bahwa akan mendapat pencerahan dan pemahaman tentang sesuatu yang diragukan. Berbagi pengetahuan juga merupakan suatu prosedur berupa pertukaran ide-ide melalui diskusi sehingga pengetahuan atau pemikiran baru dapat dibentuk (Kathiravelu, 2013). Berbagi pengetahuan adalah sebuah perilaku dimana individu menyebarkan pengetahuannya pada anggota lainnya dalam suatu organisasi (Hsu *et al.*, 2001). Perilaku berbagi pengetahuan juga didefinisikan sebagai seperangkat perilaku individu dalam berbagi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan keparannya dengan anggota lain dalam suatu organisasi yang dapat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Tangaraja *et al.*, 2015)

Berbagi pengetahuan tidak hanya mencakup informasi atau pengetahuan tetapi juga keyakinan, pengalaman dan praktik-praktik yang dikontekstualisasi



yang sulit untuk disampaikan (Timonen dan Ylitalo, 2007). berbagi pengetahuan merupakan proses memberikan dan menerima pengetahuan (Okyere-Kwakye dan Nor, 2011). Berbagi pengetahuan merupakan suatu proses dimana seseorang menyebarkan pengetahuan atau idenya melalui diskusi dengan tujuan menciptakan pengetahuan baru (Alam *et al.*, 2009). Yesill dan Dereli (2013) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan suatu proses pertukaran dan menciptakan pengetahuan antar individu. Lin *et al.* (2009) menambahkan bahwa berbagi pengetahuan adalah perilaku seseorang untuk menyebarkan pengetahuan dan informasinya kepada rekan dalam suatu organisasi. Berbagi pengetahuan juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu saling bertukar pengetahuan eksplisit dan implisit dan menciptakan pengetahuan baru secara bersama-sama (Javadi *et al.*, 2012). Prinsipnya, berbagi pengetahuan mengindikasikan proses transfer atau penyebarluasan pengetahuan dari seseorang, kelompok atau organisasi terhadap yang lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah mekanisme untuk menyebarluaskan informasi dan pengetahuan (Panggih dan Nasurdin, 2009).

Berbagi pengetahuan memiliki 2 dimensi yaitu mendonasikan pengetahuan (*knowledge donating*) dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*). Sejalan dengan Van den Van den Hooff dan de Ridder (2004) yang mengemukakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari dua proses kunci: pertama, mendonasikan pengetahuan (*knowledge donating*) yang dimiliki individu satu kepada individu lain; dan kedua mengkoleksi pengetahuan (*knowledge collecting*) yang dilakukan individu penerima informasi atas modal intelektual tersebut. Kedua proses sama-sama aktif tetapi bersifat berbeda serta



dipengaruhi juga oleh faktor-faktor yang berbeda, misalnya teknologi, motivasi, iklim organisasi dan iklim komunikasi. Semakin banyak pengetahuan yang dikoleksi oleh seseorang, maka semakin besar kesediaan orang tersebut untuk mendonasikan pengetahuannya kepada orang lain. Oleh karenanya perilaku mengkoleksi pengetahuan berpengaruh pada perilaku mendonasikan pengetahuan. Kesediaan seseorang berbagi pengetahuan adalah akibat dari keberhasilannya mengkoleksi pengetahuan

Oleh karena itu, mendonasikan pengetahuan merupakan proses dimana seseorang mengkomunikasikan kekayaan intelektualnya kepada orang lain sedangkan mengumpulkan pengetahuan merupakan seorang aktivitas seseorang menerima pengetahuan dari orang lain (Lin, 2007). Prinsipnya, berbagi pengetahuan merupakan suatu proses komunikasi yang melibatkan lebih dari 1 orang yang bertujuan untuk merevariabel si pengetahuan (Lin *et al.*, 2009; Chen dan Hew, 2015). Proses berbagi pengetahuan dimulai ketika seorang revariabel tor (*knowledge reconstructor*) memulai diskusi dengan mengajukan pertanyaan dan pemilik pengetahuan (*knowledge owner*) mulai mengeksternalisasi pengetahuannya dalam bentuk penjelasan naratif atau dokumen. Berbagi pengetahuan mensyaratkan adanya eksternalisasi dan pemahaman dari penerima (Chen dan Hew, 2015).

Berbagi pengetahuan dapat dipandang sebagai sebagai kekuatan yang mendorong perukatan dan penciptaan pengetahuan serta berdampak pada peningkatan perfoma pemikiran dan modal intelektual. Hal ini berbarti bahwa berbagi pengetahuan dapat ditingkatkan secara efektif dalam organisasi dengan mendorong anggota untuk berbagi informasi, pengalaman, gagasan dan pemikiran (Ramasamy dan Thamaraiselva, 2011). Individu lebih bersedia berbagi



pengetahuan apabila jika yakin bahwa pengetahuan tersebut bermanfaat dan lingkungan sekitar mengapresiasi serta menggunakan pengetahuan tersebut Van den Van den Hooff dan de Ridder (2004). Wang dan Noe (2010) juga mendukung pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh tingkat keyakinan seseorang akan manfaat pengetahuan tersebut bagi orang lain.

Namun demikian, Jabar *et al.* (2012) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan bukanlah merupakan suatu aktivitas yang bersifat arbitrer (sukarela) tetapi merupakan aktivitas independen dalam suatu organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai hal yang berkaitan dengan apa yang dibagi dan bagaimana proses tersebut dapat terjadi. Helmi dan Arisudana (2009) merangkum 3 perspektif yang menentukan kesediaan seseorang bersedia berbagi pengetahuan. *Pertama*, karakteristik kepribadian tertentu yang membedakan seseorang dengan orang lain dalam berbagi pengetahuan. Jika dilihat dari teori motivasi maka tipe kepribadian ini disebut sebagai motivasi altruistik atau motivasi internal. *Kedua*, berbagi pengetahuan karena motivasi eksternal atau motivasi egoistik. *Ketiga*, berbagi pengetahuan disebabkan iklim yang kondusif yang diciptakan organisasi. Sejalan dengan itu, Hsu *et al.* (2007) juga merangkum hasil dari berbagai penelitian dan menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk berbagi pengetahuan adalah biaya dan keuntungan, sistem penghargaan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik, iklim organisasi serta kepemimpinan. Kuo (2013) menambahkan bahwa ada lima faktor utama yang mendorong proses berbagi pengetahuan secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan, bentuk dan lokasi pengetahuan,



kecenderungan penerima untuk mempelajari pengetahuan tertentu, kemampuan sumber pengetahuan untuk berbagi dan lingkungan dimana berbagi pengetahuan itu terjadi.

Untuk mendorong anggota organisasi saling berbagi pengetahuan dalam organisasi, Hsu (2006) menyarankan 3 pendekatan, yaitu (1) pendekatan berbasis organisasi (*organizational-based approach*) yang disederhanakan melalui gaya proses, struktur dan manajemen; (2) pendekatan berbasis insentif (*incentive-based approach*) untuk mendorong berbagi pengetahuan melalui suatu kebijakan moneter dan non-moneter; (3) pendekatan berbasis teknologi (*technology-based approach*) untuk memfasilitas berbagi pengetahuan melalui peralatan dan teknologi. Berdasarkan taksonomi sistem manajemen pengetahuan, ada 4 mekanisme seseorang berbagi pengetahuannya dalam organisasi. Keempat mekanisme tersebut antara lain: (1) kontribusi pengetahuan terhadap database organisasional; (2) berbagi pengetahuan dalam interaksi formal dalam atau lintas tim atau unit kerja; (3) berbagi pengetahuan dalam interaksi informal antar individu, dan (4) berbagi pengetahuan dalam komunitas yang merupakan forum sukarela tentang topik yang diminati (Kharabsheh, 2007).

Gurten (1999) menemukan lima nilai penting berbagi pengetahuan, antara lain:

1. Pengetahuan adalah produk yang tidak tampak (*intangible product*) yang mencakup ide, proses dan informasi. Produk-produk tersebut didapatkan dari proses berbagi secara global.
2. Berbagi pengetahuan penting untuk menciptakan suatu pengetahuan baru dengan tujuan untuk menghadapi tantangan.



3. Berbagi pengetahuan merupakan penting karena dapat memberdayakan staf.

Orang tidak akan melakukan pekerjaan yang sama selama hidupnya. Ketika seseorang meninggalkan suatu organisasi, pengetahuan yang dimiliki akan pula ikut keluar.

4. Masalah yang dihadapi oleh banyak organisasi adalah ketidaktahuan tentang apa yang diketahui, "*we don't know what we know*". Pembelajaran dan penerapan dalam satu bagian organisasi tidak dipengaruhi yang lainnya.

5. Cepatnya perubahan dalam teknologi, bisnis dan sosial dari menyebabkan apa yang diketahui hari ini sudah tidak terpakai lagi hari ini.

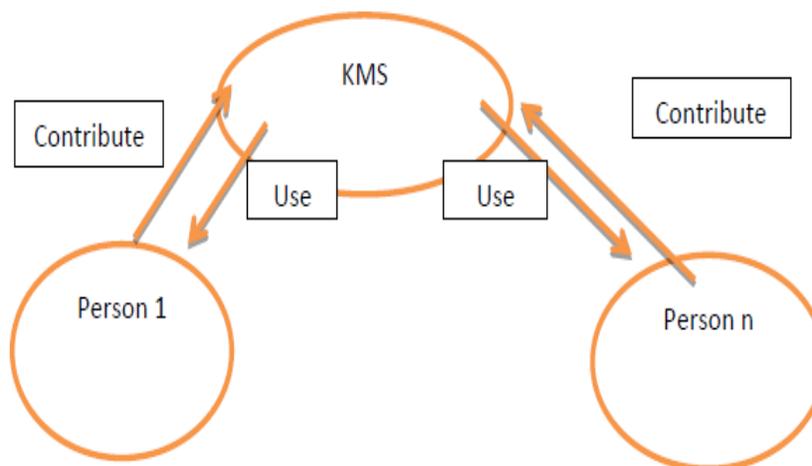
Berbagi pengetahuan tidak hanya berperan dalam menyimpan informasi tetapi juga membuatnya menjadi lebih banyak dan luas melalui proses pertukaran. Bagaimanapun, berbagi pengetahuan dalam organisasi akan menciptakan peluang agar anggota dapat mendiskusikan apa yang diketahui (know-what) dan apa yang dapat dilakukan (*know-how practices*) sehingga dapat mengarahkan organisasi pada pertumbuhan dan perkembangan di masa depan. Perilaku transfer pengetahuan dari satu orang ke orang lain atau diantara banyak organisasi akan menambahkan nilai terhadap aktivitas organisasi (Mitchell, 2008).

Dinamika berbagi pengetahuan dalam sistem manajemen pengetahuan lebih menyoroti proses kodifikasi dan pengemasan informasi sehingga diproses kembali pada waktu-waktu yang akan datang. Dinamika berbagi pengetahuan lebih berfokus pada bagaimana seseorang menyumbangkan pengetahuan dan mendapatkan informasi dari sistem manajemen pengetahuan. Setiap anggota akan dihadapkan pada dua pilihan ketika menggunakan berada dalam sistem manajemen pengetahuan. Kedua pilihan keputusan tersebut antara lain:



menyumbangkan pengetahuan dan menggunakan pengetahuan (Kathiravelu *et al.*, 2013). Model dinamika berbagi pengetahuan yang dikemukakan oleh Goodman dan Darr (1998) dapat dilihat pada Gambar 2.2.

**Gambar 2.2**  
**Model Dinamika Berbagi Pengetahuan**



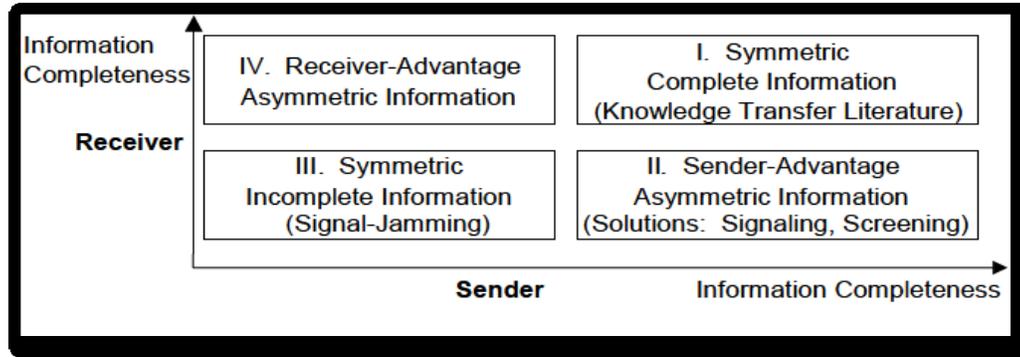
Sumber: Goodman dan Darr (1998)

Proses berbagi pengetahuan terdiri dari beberapa tahapan. Lin *et al.* (2005) maupun Hansen (1999) menyarankan model 2 tahapan yaitu: mengirim atau menyalurkan dan menerima pengetahuan. Berdasarkan model tersebut, sumber pengetahuan akan mengumpulkan bagian-bagian pengetahuan yang dibutuhkan dan menyebarkan pengetahuan tersebut pada penerima. Dengan demikian, penerima akan menerima pengetahuan yang ditransfer, menyerapnya dan mengurangi bagian-bagian yang tidak dibutuhkan ketika menyelesaikan suatu persoalan tertentu. Gambaran proses berbagi pengetahuan model sender-receiver dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3.

## Proses Berbagi Pengetahuan Model Sender-Reviewer



(Sumber: Lin *et al.*, 2005)

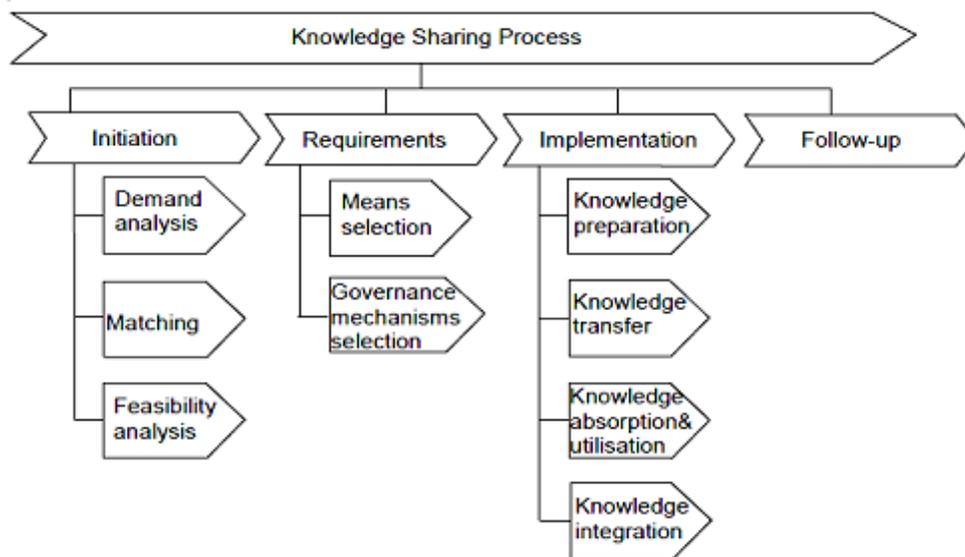
Selain model sender-reviewer, Szulanski (1996) juga mengusulkan proses berbagi pengetahuan dengan 4 tahapan yaitu inisiasi implementasi, peningkatan dan integrasi. Model ini lebih didasarkan pada investigasi pengalaman empiris peneliti terhadap transfer teknologi, pertukaran sosial (*social exchange*), inovasi, difusi dan implementasi. Berdasarkan model tersebut, Tabrizi dan Morgan (2014) mengembangkan suatu model berbagi pengetahuan yang juga terdiri dari 4 tahapan penting. Dijelaskan lebih lanjut bahwa model yang dikembangkan memiliki beberapa perbedaan dibanding model yang dikembangkan Szulanski (1996). Beberapa perbedaan tersebut antara lain:

1. Proses berbagi pengetahuan juga dianalisis dari perspektif manajemen proyek. Hal ini disebabkan karena berbagi pengetahuan dan manajemen proyek memiliki beberapa kesamaan dalam prosesnya.
2. Model tersebut menambahkan tahapan "syarat (requirements stage)". Tahapan ini berasosiasi dengan keharusan bahwa berbagi pengetahuan

pengetahuan harus dispesifikasikan dengan jelas agar menjadi suatu kemungkinan.

3. Model yang dikembangkan tersebut juga menambahkan tahapan yang disebut tahapan tindak lanjut (*follow-up stage*). Meskipun penting, fase ini sering diabaikan dalam praktiknya.
4. Model tersebut juga menyatukan fase menanjak (*ramp-up*) dan integrasi (*integration*) sebagai aktivitas fase implementasi dan nama fase menanjak sebagai fase absorpsi dan penggunaan.
5. Model tersebut juga menjelaskan bahwa proses berbagi pengetahuan dapat dibagi menjadi beberapa sub-fase agar menjadi jelas.

**Gambar 2.4**  
**Proses Berbagi Pengetahuan**



(Sumber: Tabrizi dan Morgan (2014))

Tahap inisiasi adalah permulaan berbagi pengetahuan. Dalam tahap ini, ide untuk berbagi pengetahuan harus digali oleh penerima atau sumber (analisis



51

permintaan). Selanjutnya, mereka harus mencari patner yang nyaman atau sesuai dengan keinginan (*matching*/berpasangan). Tahapan selanjutnya adalah patner memutuskan apakah akan berpartisipasi atau tidak dalam proses berbagi pengetahuan (*analisis kemungkinan/feasibility analysis*). Selanjutnya pada tahap persyaratan (*requirements stage*), ditentukan pengetahuan yang akan dibagi dan bagaimana mekanismenya. Berbagi pengetahuan dapat terjadi selama tahapan implementasi. Sumber pengetahuan terlebih dahulu menyiapkan pengetahuan yang dibutuhkan dan selanjutnya menyampaikan pengetahuan tersebut. penerima pengetahuan akan mencoba untuk menyerapan pengetahuan dan menggunakannya. Pada tahapan akhir penerima pengetahuan akan mengintegrasikan bagian yang bermanfaat ke dalam pengetahuannya. Selama fase tindak lanjut (*follow-up stage*), sumber pengetahuan dan penerima harus mengevaluasi isu-isu yang berkaitan dengan proses berbagi pengetahuan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi ideologi Van Den Hooff dan De Ridder (2004, p. 118) yang mana perilaku berbagi pengetahuan dibagi menjadi menyumbangkan pengetahuan dimana individu mengkomunikasikan kepada orang lain apa modal intelektual pribadinya dan mengumpulkan pengetahuan, yang mana seseorang berkonsultasi dengan rekan kerja untuk membuat mereka berbagi modal intelektualnya. Konsep ini dipertimbangkan untuk digunakan karena (1) penelitian sebelumnya masih menggunakan konsep transfer pengetahuan yakni tidak identik dengan berbagi pengetahuan karena yang hanya melihat arah tunggal atau transfer satu arah (2) belum banyak penelitian di yang menggunakan objek perguruan tinggi yang melibatkan berbagi pengetahuan dengan melibatkan kedua indikator ini.



## 2.1.2 Kajian Keadilan Organisasional (Organizational Justice)

### 1) Teori Motivasi dan Keadilan Organisasional

Pembahasan terkait dengan keadilan organisasional akan dimulai dengan posisi teori keadilan (ekuitas/kesetaraan) yang menjadi bagian dari motivasi yang membentuk keadilan organisasional. Hal ini untuk menjelaskan kebereradaan keadilan organisasional sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pembentukkannya.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan.

Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motif. Apabila individu tersebut melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya untuk melakukan tindakan tersebut. Motif dasar dari seorang individu pada umumnya adalah adanya kebutuhan akan kebanggaan dan kehormatan, serta limpahan materi.”

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, namun kekuatan yang besar tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan dengan suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi.

Ketekunan (*persistency*) mengukur berapa lama seseorang dapat

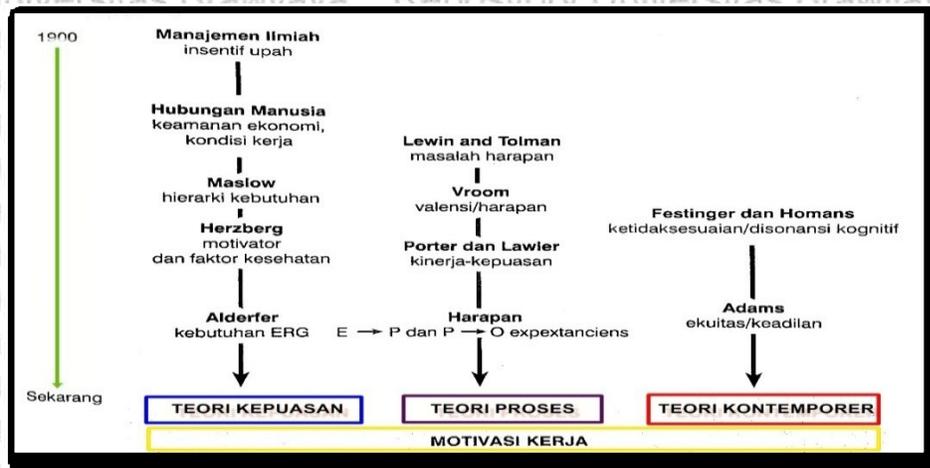


mempertahankan upayanya, karena individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka.

Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015:127) mengklasifikasikan teori motivasi menurut awal mulanya dan teori motivasi kontemporer. Yang termasuk dalam teori Awal yakni Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow), Teori X Y (Douglas McGregor), Teori 2 faktor (Frederick Herzberg) dan Teori kebutuhan McClelland. Kategori teori-teori kontemporer mengenai motivasi antara lain Teori Penentuan Nasib sendiri, Keterlibatan dalam pekerjaan, Teori Penetapan tujuan, Teori Efikasi diri, Teori Keadilan, Teori Ekspetasi.

Luthans (2006) menyampaikan teori motivasi dalam 3 klasifikasi besar yakni teori *teori kepuasan (content theory)*, *teori proses (process theory)* dan *teori kontemporer (Contemporer Theory)*. Klasifikasi teori motivasi yang disampaikan oleh Luthans dapat di lihat pada Gambar 2.5 berikut ini yang menunjukkan klasifikasi perkembangan teori motivasi kerja menurut Luthans (2006).

**Gambar 2.5**  
**Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja Luthans**



Sumber: Luthans (2006)



Dari pembagian teori-teori motivasi diatas teori keadilan (Ekuitas atau kesetaraan) adams termasuk dalam teori kontemporer. Teori kontemporer sudah dikenal, tetapi belum diuji cukup baik, Robbins (2003), Robbins dan Judge (2015) menggunakan istilah kontemporer bukan karena baru dikembangkan tetapi mewakili kondisi terkini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Teori keadilan merupakan cikal bakal penelitian terkait keadilan organisasional.

## 2) Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan berakar dari teori motivasi yang dikemukakan oleh J. Stacy Adams, hal mana para pekerja yang termotivasi akan mencari kesamaan sosial dalam hal penghargaan yang didapatkan (*output*) atas hasil kinerja yang mereka tunjukkan (*input*). Teori *Equitas* mengemukakan bahwa orang yang termotivasi adalah ketika mereka menganggap hasil input akan sama dengan output. Pada dasarnya semua pekerja ingin diperlakukan dengan adil. Jika pekerja merasakan bahwa keputusan organisasi dan tindakan manajerial tidak adil, maka akan timbul rasa marah dan dendam. Pekerja harus merasa yakin mereka diperlakukan secara adil jika adanya keinginan untuk bekerja secara bersama dengan efektif.

Sudah menjadi kesepakatan umum, melalui proses teori *equitas*, orang membandingkan *input* mereka berupa upaya, pengalaman, senioritas, status, kecerdasan dan *output* (seperti pujian, pengakuan, gaji, keuntungan, promosi, peningkatan status, dukungan supervisor) dengan apa yang berlaku pada pekerja lain. Distribusi gaji yang *equitabel* (sama) adalah penting bagi organisasi. Sayangnya, banyak pekerja cenderung menginflasikan (melebih-lebihkan) upaya atau kinerja mereka tatkala diperbandingkan dengan orang lain. Pekerja juga



cenderung menganggap rendah apa yang orang lain capai. Pekerja bisa jadi sangat termotivasi dan terpuaskan hingga suatu saat mereka menemukan situasi di mana orang lain menerima *lebih baik* ketimbang mereka di posisi yang setara. Perbandingan dengan orang lain membawa seseorang pada tiga kesimpulan: (1) pekerja *underrewarded* (kurang dihargai); (2) pekerja *overrewarded* (dihargai secara berlebihan); dan (3) pekerja *equitably rewarded* (dihargai sebagaimana mestinya)

Teori keadilan menentukan pernyataan konsep yang berhubungan dengan imbalan kerja yang tidak adil sebagai berikut:

- a. Dengan imbalan kerja yang ada pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan bekerja lebih banyak daripada karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.
- b. Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan memproduksi unit-unit yang lebih sedikit tetapi dengan kualitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.
- c. Dengan imbalan kerja pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah menghasilkan kualitas hasil yang lebih buruk.
- d. Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah akan menghasilkan banyak unit berkualitas rendah bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.

### 3) Kajian Keadilan Organisasional

Dambaan setiap manusia di dunia adalah memperoleh keadilan, harapan dan impian akan keadilan merupakan kebutuhan. Keadilan membuat seseorang



merasa dihargai, diakui dan diterima. Keadilan bersifat subjektif dan merupakan hasil dari persepsi manusia terhadap keadilan itu sendiri. Greenberg (1990) menjelaskan bahwa keadilan organisasional sedang tumbuh disekitar untuk mencoba menggambarkan dan menjelaskan peran keadilan sebagai pertimbangan di tempat kerja.

Keadilan organisasional merupakan suatu kajian yang memiliki dasar konseptual yang beragam. Salah satu dasar konseptual keadilan organisasional adalah ilmu hukum yaitu keadilan (*fairness*) dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang disebut keadilan prosedural. Esensi dari keadilan prosedural adalah berkaitan dengan hak, asas atau sifat keadilan. Dasar konseptual lainnya adalah keadilan organisasional yang dikemukakan oleh Adams (1963) tentang kesetaraan (*equity*). Teori ini mendalilkan bahwa seseorang akan membuat penilaian kesetaraan atau ketidaksetaraan kontribusinya terhadap organisasi dibandingkan hasil yang diperoleh. Selain itu, filsafat politik dan etika adalah dasar keadilan organisasional lainnya. Konsep ini mememasukan konteks kontrak sosial dan ekonomi dalam teori keadilan organisasional. Namun, istilah keadilan organisasional baru pertama kali digunakan oleh Greenberg (1978) untuk menjelaskan perilaku organisasi dan hubungannya dengan perilaku anggota dalam mendapatkan keadilan atau ketidakadilan (Ibrahim dan Perez, 2014).

Keadilan adalah salah satu diantara konsep penting yang dijelaskan dalam subjek politik dan sosial. Plato bahkan menegaskan bahwa organisasi sosial yang merupakan simbol peradaban tidak akan bertahan tanpa keadilan. Tentu saja, keadilan mempengaruhi integritas dan keadilan organisasional mempengaruhi kebersamaan untuk bekerja secara efektif. Sebaliknya,



ketidakadilan organisasional dapat merusak integritas organisasional. Keadilan merupakan pusat perhatian dari berbagai hal yang berkaitan dengan kemanusiaan karena manusia sangat sensitif tentang bagaimana cara bertindakterhadap keadilan. Dalam konteks organisasi, mengamati dan berlaku adil adalah salah satu tugas penting setiap manejer dalam setiap kondisi. Keadilan merupakan salah satu kriteria kehidupan sosial. Ketika ada keadilan, semua pekerjaan akan dilakukan sebagaimana mestinya. Sebaliknya ketika keadilan tidak ada maka orang akan berusaha untuk mendapatkan haknya secara ilegal (Chegini, 2009; van Prooijen, 2004).

Keadilan organisasional dalam penelitian ini, terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut :

a) **Keadilan Proses (Keadilan Prosedural)**

Bentuk keadilan ini dikemukakan oleh Brockneretal (1994) dalam Fedor dan Herold ( 2006) bahwa keadilan proses mencakup berbagai cara mempraktekan prosedur, seperti pemberitahuan sebelumnya mengenai akan dilakukannya perubahan dan menunjukkan rasa penghargaan terhadap setiap individu yang nantinya mengalami ancaman dari perubahan organisasi, juga terbuka dalam hal mempertimbangkan masalah partisipasi karyawan dalam mengelola perubahan organisasi (Korsgaard, M. A., *et al.*, 2002), dan memberi kesempatan kepada individu untuk memberi masukan yang dapat mempengaruhi hasil akhir (Folger, 1977).

Novelli, *et al.* (1995), Schweiger dan Denisi (1991) dan Wanberg dan Banas (2000) dalam Fedor dan Herold (2006) menyimpulkan serta menyarankan, jika melalui cara pemberian kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan dipandang sebagai



bentuk dari implementasi perubahan yang adil, maka reaksi terhadap perubahan dan terhadap perusahaan akan lebih positif. Secara spesifik, efek keadilan proses terdapat pada keterbukaan para individu terhadap perubahan itu sendiri.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa keadilan yang dipahami berdasarkan proses yang digunakan, terdapat cara untuk menetapkan distribusi imbalan. Selanjutnya ada pemahaman lainnya yang dikelompokkan kedalam proses litigasi (proses pengadilan), Thibaut dan Walker mengatakan bahwa para pembantah akan lebih adil dalam memahami hasil-hasil litigasi bila mereka mampu mengontrol sekurangnya beberapa aspek hasil atau proses. Seiring dengan semakin berkembangnya penelitian tentang konsep keadilan prosedural ini, Leventhal (1980) dalam Jeremy, *et al.* (2007) membedakan prosedur keadilan menjadi :

- (a) Prosedur yang diterapkan secara konsisten pada individu dan waktu;
- (b) Prosedur yang terbebas dari kecenderungan (yaitu: pengambil keputusan bersikap netral);
- (c) Prosedur yang menggunakan informasi yang akurat dan relevan dalam mengambil keputusan;
- (d) Prosedur yang membiarkan para peserta untuk mengambil tindakan korektif bila mereka tidak menyetujui hasil-hasilnya;
- (e) Prosedur yang mematuhi standar-standar etika, dan
- (f) Prosedur yang mempertimbangkan opini-opini pihak-pihak yang terpengaruh oleh hasil.



## b) Keadilan Distributif

Keadilan distributif berpangkal dari teori keadilan Adams (1965) dan dikembangkan dalam model penilaian keadilan Leventhal (1976). Adams (1965) mengusulkan ketidaksetaraan yang timbul dari ketidakseimbangan antara *input* dan *output*. Menurut Adams, dalam proses pertukaran sosial, karyawan membawa masukan tertentu ke organisasi (mis., Pendidikan, upaya, pengalaman), dan sebagai imbalannya mengharapkan hasil tertentu seperti pembayaran, promosi, dan kepuasan intrinsik. Ekuitas ada jika orang-orang puas atau dapat dikatakan bahwa ketika adanya input yang dirasakan sesuai dengan hasil. Sebaliknya, jika hasil yang diterima dirasakan tidak adil dalam kaitannya dengan input, maka individu tersebut cenderung mengalami ketidakadilan distributif (Cropanzano dan Greenberg, 1997). Sumber kedua keadilan distributif ditemukan dalam model penilaian keadilan Leventhal (1976). Leventhal memperluas teori ekuitas Adams (1965) dengan memasukkan dua aturan keadilan distributif selain aturan ekuitas (kontribusi). Menurut Leventhal (1976), orang mempersepsikan keadilan dengan mengevaluasi hasil berdasarkan kesetaraan, kesetaraan (setiap orang harus menerima hasil yang sama terlepas dari kebutuhan atau kontribusi) dan, kebutuhan (individu dengan kebutuhan yang lebih besar harus menerima hasil yang lebih tinggi tanpa memandang kesetaraan atau kesetaraan).

Dari penjelasan diatas maka keadilan distributif dapat diuraikan sebagai persepsi keadilan yang diformulasikan melalui perbandingan input dan output yang dapat dipahami oleh setiap individu. Keadilan distributif, akan muncul bila rasio input dengan output seorang karyawan secara teori seimbang. Istilah teori digunakan karena keadilan, atau keseimbangan, merupakan bagian dari



bentuk subyektif yang peka terhadap persepsi yang bias. Dengan kata lain, ada sedikit masalah apakah persepsi keadilan individual didanasi oleh fakta atau bersifat nyata, tanpa mempertimbangkan apakah persepsi mereka akurat atau tidak akurat. Robbins, (2003) mengemukakan bahwa keadilan distributif merupakan suatu bentuk keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah (banyaknya) dan alokasi dari imbalan yang diterima di antara para karyawan yang bekerja dalam organisasi.

### c) **Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional merupakan hasil pengembangan dari Bies dan Moag (1986) dalam Bemmerth *et al.* (2007) yang mengubah beberapa pola yang digunakan para peneliti keadilan dalam menyusun konsep keseluruhan tentang persepsi keadilan. Khususnya, mereka mulai memusatkan perhatian tidak hanya pada hasil atau jumlah kontrol proses, namun lebih kepada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima individu saat prosedur perubahan organisasi diimplementasikan. Bentuk keadilan yang baru ini secara kolektif disebut keadilan interaksi. Saat ini, konsep keadilan interaksi dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yakni :

1. Keadilan interpersonal, ditandai dengan kesopanan, kemuliaan dan kehormatan yang ditunjukkan oleh pengambil keputusan;
2. Keadilan informasi, yaitu tipe penjelasan yang disampaikan oleh pengambil keputusan dan membahas isu-isu tentang sampai sejauh mana mereka :
  - a. Bersikap jujur dalam berkomunikasi ;
  - b. Menjelaskan prosedur-prosedur secara menyeluruh ;
  - c. Menawarkan penjelasan-penjelasan yang logis;



d. Memberikan informasi secara tepat waktu; dan

e. Menyampaikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan khusus individu

Konsep keadilan organisasional diderivasi dari beberapa teori yang sebelumnya telah ada. Gagasan utama yang mendasari konsep keadilan organisasional adalah pemikiran tentang keadilan yang dikembangkan Adams pada Tahun 1965. Gagasan tersebut menyatakan bahwa perlakuan yang adil akan tampak jika rasio antara hasil yang diterima dan input yang diberikan adalah seimbang, bahkan ketika dibandingkan dengan hasil yang diperoleh orang lain.

Selain itu, teori keadilan juga didasarkan pada teori pertukaran sosial (*social exchange*) dimana seseorang berharap bahwa ia akan menerima hasil yang adil dari organisasi (Sjahrudin *et al.*, 2013; Chetri, 2014). Berdasarkan teori-teori tersebut, Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat kerja. Ada pula definisi lain yang mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt, *et al.*, 2009). Merujuk pada definisi, keadilan organisasional merupakan persepsi atau hasil penilaian seseorang tentang rasio antara hasil yang diperoleh dan tenaga yang dikeluarkan, dan rasio tersebut relatif sama dibanding dengan yang diterima orang lain dalam dalam organisasi.

Dilihat dari urgensinya, gagasan tentang keadilan merupakan salah satu tujuan yang telah diakui dalam bidang etika, politik dan dimensi sosial selama berTahun-Tahun. Selama beberapa dekade terakhir, banyak penelitian yang dilakukan untuk mengkaji konsep keadilan organisasional karena pengaruhnya terhadap hasil kerja organisasional dan perilaku pekerja. Mohamed (2014)

menemukan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi kualitas kinerja



perawat. Sementara itu, keadilan organisasional mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (Iqbal, 2012) dan juga kepuasan kerja (Iqbal, 2013), kontrak psikologis (2014), kinerja tugas yang dimediasi oleh motivasi internal (Zapata-Phelan, 2008).

Keadilan organisasional didasarkan pula pada konsep bahwa setiap manusia di dunia menginginkan agar diperlukan secara adil dalam suatu organisasi. Memperoleh keadilan, harapan dan impian akan keadilan merupakan kebutuhan. Keadilan membuat seseorang merasa dihargai, diakui dan diterima. Keadilan bersifat subjektif dan merupakan hasil dari persepsi manusia terhadap keadilan itu sendiri. Greenberg (1990) yang di kutip Cheung (2013) menjelaskan bahwa keadilan organisasional sedang tumbuh disekitar untuk mencoba menggambarkan dan menjelaskan peran keadilan sebagai pertimbangan di tempat kerja. Keadilan organisasional adalah istilah yang menjelaskan peran keadilan yang berhubungan secara langsung dengan tempat kerja. Secara spesifik, keadilan organisasional difokuskan pada cara yang digunakan seseorang jika mereka diperlakukan secara adil dalam tugas serta cara dimana mereka menentukan pengaruh dari variabel lainnya yang ada dalam suatu pekerjaan. Keadilan organisasional dapat menjelaskan mengapa pekerja merespons hasil yang tidak adil atau proses dan interaksi yang tidak wajar (Alsalem dan Alhaiani, 2007). Menurut Iqbal (2013), keadilan organisasional digunakan untuk menjelaskan persepsi pekerja tentang keseluruhan prosedur organisasional, aturan dan kebijakan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang seharusnya adil.

Selama ini, penelitian-penelitian tentang keadilan organisasional difokuskan pada 3 isu utama yaitu: hasil, proses dan interaksi interpersonal.



Penilaian yang berkaitan dengan kebijakan atau keadilan dalam hal alokasi hasil lebih merujuk pada keadilan distributif. Dengan kata lain, keadilan distributif merujuk pada keadilan terhadap apa yang diterima. Isu kedua adalah penilaian keadilan organisasional yang lebih merujuk pada elemen-elemen proses atau lebih sering disebut sebagai keadilan prosedural. Keadilan ini merujuk pada proses keadilan dimana keputusan dibuat. Selanjutnya adalah isu ketiga, penilaian keadilan terhadap hubungan interpersonal yang merujuk pada keadilan interaksional (Sjahrudin *et al.*, 2013; Chiang *et al.*, 2013; Bidarian dan Jafari, 2012).

Moorman (1991) membagi keadilan organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Colquitt *et al.* (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Tipe keadilan organisasional menurut Moorman dan Colquitt masing-masing mempunyai keunggulannya masing-masing. Teori keadilan Colquitt tersebut sekarang lebih sering digunakan dibanding teori keadilan organisasional yang lain (Li dan Cropanzano, 2009).

Dalam studi ini peneliti mempertimbangkan penggunaan teori keadilan organisasional yang didasarkan pada teori Greenberg (1987) yang mengajukan keadilan organisasional dalam 3 indikator yakni keadilan prosedural, keadilan distribusi dan keadilan interaksional. Justifikasi penggunaan konsep ini didasarkan atas alasan bahwa (1) konsep ini telah teruji pada banyak penelitian terutama di objek dosen (2) Konsep dengan tiga indikator ini dianggap menjelaskan konsep keadilan organisasional bagi dosen dan, (3) hasil pengujian menunjukkan nilai kehandalan yang tinggi.



### 2.1.3 Kajian Kepercayaan Organisasional

Kepercayaan organisasional merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Mukherjee dan Bhattacharya (2013) menjelaskan bahwa 'kepercayaan', menurut *Oxford English Dictionary*, berarti kepercayaan diri dan ketergantungan dalam suatu hubungan. Ketergantungan ini dapat terjadi antara subjek (*trustor*) dan obyek serta antara entitas kolektif lainnya seperti lembaga dan organisasi (Swindon dan Reed, 2003). Hubungan saling percaya berdampak positif terhadap biaya transaksi yang lebih rendah dalam organisasi, motivasi individu untuk bekerja menuju tujuan bersama, dan penerimaan otoritas organisasi dan bahkan keputusan yang tidak menguntungkan.

Dalam konteks berbagi pengetahuan, kepercayaan merupakan prekondisi yang dibutuhkan agar pertukaran informasi dapat terjadi dalam organisasi.

Roldan dan Chauvel (2000) menyebutkan bahwa trust as “*the single most important precondition for knowledge exchange*”. Selama ini, kepercayaan telah diteliti dari berbagai perspektif disiplin ilmu seperti filsafat, sosiologi, psikologi, manajemen, marketing, interaksi komputer dan manusia, psikologi industri, dan lain-lain. Berbagi penelitian tersebut memberi gambaran umum bahwa kepercayaan menjadi faktor pendorong dimana seseorang bisa hidup dalam kondisi tidak menentu. Kepercayaan juga membuat sehingga orang dapat koordinasi dan kerjasama dalam organisasi. Kepercayaan sangat penting dalam konteks berbagi pengetahuan dan mempengaruhi kinerja organisasi (misalnya dalam Bukowitz dan Williams, 1999; Roldan dan Chauvel, 2000; Roberts, 2000).

Ada banyak rujukan yang memberi definisi kepercayaan secara berbeda-beda, tetapi pada umumnya dinyatakan sebagai suatu keyakinan atau harapan



positif. Menurut Dyer dan Chu (2000), kepercayaan didasarkan pada keyakinan bahwa orang lain akan ikut dalam kondisi tersebut dengan sikap yang mudah tersinggung. Six (2007) menambahkan bahwa kepercayaan merupakan suatu kondisi psikologis dimana seseorang berkeinginan untuk menerima kerentanan terhadap kelompok lain. Hal ini didasarkan pada harapan bahwa kelompok lain akan menunjukkan tindakan tertentu untuk menghasilkan yang sesuatu.

Kepercayaan juga merupakan keyakinan terhadap kemampuan dan keinginan individual. Oleh karena itu, kepercayaan seringkali dihubungkan dengan harapan positif terhadap sesuatu. Paliszkiwicz (2012) lebih melihat kepercayaan sebagai keyakinan bahwa kelompok lain akan: (1) melakukan tindakan-tindakan yang membawa keuntungan bagi organisasi, (2) bertindak secara jujur, dan (3) berperilaku atau memberi respons yang dapat diprediksi dan dengan cara yang saling memberi keuntungan. Berikut akan dikemukakan beberapa definisi lain tentang kepercayaan:

1. Kepercayaan adalah keinginan dari suatu kelompok untuk bertindak terhadap organisasi berdasarkan harapan bahwa orang lain juga akan melakukan hal yang sama dan masing-masing memiliki kemampuan untuk mengawasi kelompok lain (Mayer *et al.*, 1995).
2. Kepercayaan adalah suatu kondisi psikologis yang terdiri dari keinginan untuk menerima kemudahan berdasarkan harapan positif atau perilaku dari orang lain (Rousseau, 1998).
3. Kepercayaan adalah tingkat dimana orang yang memberi kepercayaan akan mempertahankan sikap positif terhadap niat baik orang yang dipercaya terhadap suatu situasi yang beresiko (Das dan Tang, 1998).



4. Kepercayaan ada di dalam suatu ketidakpastian dan lingkungan beresiko, kepercayaan merefleksikan suatu aspek yang dapat diprediksi yang berarti bahwa dapat diharapkan (Bhattacharya *et al.*, 1998).

5. Kepercayaan merupakan suatu harapan, asumsi atau keyakinan tentang kemungkinan bahwa tindakan selanjutnya akan memberi keuntungan, dapat dipercaya atau setidaknya tidak berlawanan dengan keinginan seseorang (Robinson, 1996).

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seorang karyawan akan bersikap jujur dan tunduk pada komitmen, para pemimpin organisasi dan keyakinan bahwa tindakan-tindakan organisasi akan memberi manfaat bagi karyawan. Rasa saling percaya atau rasa percaya antar-pribadi mengdanung unsur kognitif dan afektif.

Sisi kognitif berkaitan dengan keputusan untuk mempercayai atau tidak mempercayai pihak lain. Keputusan untuk mempercayai ini dibuat berdasarkan alasan-alasan yang baik, seperti tanggung jawab, kedanalan, dan kompetensi. Keterpercayaan tidak diperlukan bila individu memiliki pengetahuan lengkap akan pihak lain. Rasa saling percaya juga bukan pilihan yang rasional bila individu tidak memiliki pengetahuan sama sekali akan pihak lain. Singkatnya, keputusan untuk mempercayai adalah rasional jika situasi/tingkat pengetahuannya berada diantara keduanya. Dalam hal ini, rasa saling percaya sepertinya mengdanung orientasi kognitif yang kuat.

Davis dan Newstroom (1996) berpendapat bahwa kepercayaan pada atasan akan diperoleh ketika atasan tersebut memperhatikan para bawahannya (dukungan psikologis) dan penyelesaian pekerjaan dengan baik (dukungan tugas). Menurut Robbins (2003), terdapat 5 dimensi dari kepercayaan pada atasan, yaitu : integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan/loyalitas, dan



keterbukaan. Seorang pemimpin yang terbuka dan jujur akan mudah dipercaya oleh karyawannya. Seorang karyawan akan percaya terhadap pemimpinnya, jika pemimpin tersebut mampu menunjukkan kinerja yang baik serta konsisten dengan apa-apa yang dijanjikan.

Kepercayaan organisasional berlangsung pada beberapa level dalam organisasi (individu, kelompok, organisasi) dan diyakini memiliki beberapa sifat:

- 1) berakar pada budaya organisasi, yang berarti bahwa kepercayaan terikat erat pada norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan dari budaya organisasi,
- 2) berbasis komunikasi, yang berarti bahwa kepercayaan adalah keluaran dari perilaku-perilaku komunikasi, seperti misalnya menyediakan informasi yang akurat, memberikan penjelasan-penjelasan mengenai keputusan-keputusan dan menunjukkan keterbukaan,
- 3) bersifat dinamis, yang berarti bahwa kepercayaan mengalami perubahan secara konstan ketika ia berdaur melalui fase-fase pembangunan, menjadi stabil, dan menjadi larut,
- 4) bersifat multidimensional, yang berarti kepercayaan terdiri dari banyak faktor pada tingkat kognitif, emosional, dan perilaku, dimana kesemuanya mempengaruhi persepsi seseorang atas kepercayaan (Zalabak *et al.*, 2000). Zalabak *et al.* (2000) merefleksikan kepercayaan organisasional melalui: keterbukaan dan kejujuran, kompetensi, kepedulian, keandalan, identifikasi yang diukur dengan menggunakan Organizational Trust Index (OTI) yang dikembangkan oleh Mishra (1994) dalam Gomez dan Rosen (2001); Zalabak *et al.* (2000) dari IABC Research Foundation (Debora, 2006)

Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964), seorang individu mungkin senang untuk membangun hubungan pertukaran dengan orang lain dengan secara sukarela memberikan manfaat kepada orang lain terlebih dahulu dan



kemudian mengharapkan pengembalian di masa depan. Umumnya, kepercayaan adalah komponen penting dalam hubungan pertukaran sosial. Semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dirasakan oleh pemberi dan penerima, semakin kuat hubungan pertukaran sosial yang ada di antara mereka (Blau, 1964; Wasko dan Faraj, 2005).

Dalam studi ini peneliti menggunakan teori kepercayaan organisasional yang didasarkan Zalabak *et al.* (2007) dengan lima indikator untuk mengukur kepercayaan, yaitu: kejujuran dan keterbukaan, kompetensi, kepedulian kehandalan, identifikasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan indikator-indikator untuk mengukur kepercayaan, karena kelima dimensi tersebut mempunyai hubungan logika yang rasional terhadap anteseden yakni keadilan organisasional dan konsekuensinya terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

#### **2.1.4 Kajian Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)**

Selama beberapa dekade terakhir, mulai ada konsep bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh perilaku anggota. Dalam hal ini, perilaku anggota diklasifikasi menjadi perilaku biasa atau luar biasa. Organisasi dapat memperoleh berbagai keuntungan jika anggota dapat memainkan peran diluar yang telah diatur secara eksplisit. Tentu saja, peran yang dimaksudkan adalah tindakan yang membawa keuntungan bagi organisasi, dan bukan sebaliknya.

Kesadaran tersebut memunculkan konsep baru dalam manajemen organisasi yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organization Citizen Behavior/OCB*). Istilah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi pertama kali dikemukakan oleh Organ Tahun 1988 dan didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner



(sukarela), tidak langsung diakui oleh sistem imbalan formal dan secara keseluruhan meningkatkan efektifitas fungsi organisasi (Kaswan, 2014). Lebih lanjut dijelaskan istilah "sukarela" yang dimaksudkan bahwa perilaku tersebut tidak menuntut peran atau deskripsi pekerjaan yang sifatnya memaksa/wajib, yaitu, syarat-syarat bekerja dengan organisasi yang secara jelas dirinci. Pekerjaan bersifat opsional personal, jika dilakukan atau tidak dilakukan tidak memperoleh penghargaan atau ganjaran.

Dalam perkembangannya, para teoritis mulai menyusun taksonomi yang berbeda-beda berkaitan perilaku kewargaan organisasi. Taksonomi dibuat untuk membuat klasifikasi perilaku kewargaan organisasi. Smith *et al.* (1983) merancang instrumen untuk mengukur perilaku kewargaan organisasi. instrumen tersebut terdiri dari 16 item yang secara umum terbagi dalam 2 kategori yaitu altruisme sebagai perilaku yang mementingkan kepentingan orang lain dan *conscientiousness* yaitu sifat berhati-hati. Dalam perkembangannya, 2 model awal tersebut kemudian direvisi dan dielaborasi oleh Organ menjadi 5 dimensi yaitu *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *civic virtue* (Itiola *et al.*, 2014).

Altruisme atau sifat mementingkan kepentingan orang lain merujuk pada kerelaan seseorang dalam membantu orang lain dalam melakukan tugas-tugas seperti membantu rekan kerja yang sementara mengerjakan banyak pekerjaan.

*Courtesy* atau sopan-santun merujuk pada perilaku bebas memilih yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan. Contoh dari dimensi ini adalah bagaimana seseorang memberi peringatan kepada rekan kerja ketika melakukan perubahan yang mungkin dapat berdampak buruk.

*Conscientiousness* atau sifat berhati-hati merujuk pada sikap melampaui peran



yang dibutuhkan oleh organisasi (Law *et al.*, 2005). Beberapa perilaku yang tergolong dalam dimensi ini adalah ketepatan waktu, ketaatan pada aturan organisasi, tidak ada peraturan dan prosedur yang diawasi secara ketat. Sportsmanship atau sikap sportif yaitu keinginan anggota untuk mentoleransi situasi organisasi yang kurang ideal tanpa rasa keberatan dan bersedia mengorbankan milik pribadi. *Civic virtue* atau sikap memikirkan kepentingan umum lebih merujuk pada perhatian individu dan perhatian aktif terhadap keberadaan organisasi (Organ *et al.*, 2005).

Sejak Tahun 1988, banyak penelitian sudah dilakukan untuk menguji dan mengamati kelima dimensi yang dikemukakan Organ. Selain melihat variabel si teoritis, banyak pula penelitian yang menguji keterkaitan kelima dimensi tersebut dengan variabel lainnya. Namun pada Tahun 1991, Lin telah mengembangkan skala pengukuran perilaku kewargaan organisasi yang baru.

Skala pengukuran tersebut terdiri dari 6 dimensi yang mencakup identifikasi organisasi, membantu rekan kerja, harmonisasi, berbudi luhur, disiplin dan selalu terpacu untuk meningkatkan diri (*self-improvement*). Setelah itu, Williams dan Danerson (1991) juga mengklasifikasi perilaku kewargaan organisasi dalam konteks target perilaku. Variabel si yang diajukan terdiri dari 2 dimensi perilaku kewargaan yaitu perilaku yang bersifat individual (*OCB-individual*) dan perilaku organisasi (*OCB-Organization*). Perilaku yang bersifat individual menguntungkan rekan kerja secara tidak langsung. Sikap ini mengarahkan seseorang pada organisasi seperti *altruism* dan *courtesy*. Di sisi lain, perilaku secara organisasi (*OCB-O*) mencakup sikap keseluruhan organisasi seperti ketepatan waktu, memberi masukan kepada organisasi untuk mengembangkan aturan dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku.



Ada pula dimensi perilaku kewargaan organisasi lainnya yang dikemukakan oleh Van Dyne *et al.* (1994). Secara umum, ada 3 dimensi yang dikemukakan yaitu kepatuhan, loyalitas dan partisipasi. Kepatuhan merujuk pada sikap hormat dan tunduk pada struktur dan proses secara teratur. Loyalitas merupakan promosi dan proteksi komunitas dan bertanggungjawab terhadap usaha untuk menciptakan kebaikan bersama. Partisipasi merupakan kontribusi terhadap proses pengaturan mandiri (*self-governance*). Dimensi lainnya adalah yang dikemukakan oleh Podsakoff *et al.* (2000) yang mengemukakan bahwa ada 7 dimensi umum perilaku kewargaan organisasi. ketujuh dimensi tersebut antara lain, perilaku menolong (*helping behavior*) yang merupakan perilaku rela membantu orang lain. Sikap sportif (*sportmanship*) merupakan sikap yang tidak melakukan komplain ketika diganggu orang lain atau dapat diartikan sebagai orang yang dapat mengatur sikap positifnya sendiri bahkan ketika berada dalam situasi yang menantang. Loyalitas organisasi (*organizational loyalty*) merujuk pada sikap mempromosikan organisasi pada orang luar dan setia pada organisasi ketika dihadapi banyak tantangan. Patuh pada organisasi (*organizational compliance*) merujuk pada sikap patuh pada kebijakan dan prosedur organisasi (Dyne *et al.*, 1994). Sikap inisiatif individu (*individual initiative*) merujuk pada kinerja anggota dalam tugas pemecahan masalah tertentu dimana kinerja yang diharapkan melampaui harapan (Organ *et al.*, 2006). Sikap bijak (*civic virtue*) merupakan tanggung jawab dan partisipasi variabel tif. Dan yang terakhir, pengembangan diri (*self-development*) merujuk pada sikap kerelaan pekerja untuk meningkatkan pengetahuannya, keterampilan dan kemampuan untuk menunjukkan kinerja terbaik dalam pekerjaan (George dan Brief, 1992).



William dan Anderson (1991) mengkategorikan OCB dalam dua dimensi yang terpisah, dengan alasan untuk menghindari kebingungan. OCB kemudian dipisahkan menjadi: *OCB-O*, merupakan perilaku yang memberikan manfaat kepada organisasi secara umum, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi ketentuan norma yang telah ditetapkan dan mentaati peraturan-peraturan informal (tak tertulis) dalam rangka menjaga ketertiban, dan *OCB-I*, merupakan perilaku yang secara langsung memberikan kontribusi kepada organisasi, misalnya memberikan bantuan kepada rekan kerja/sejawat yang tidak masuk kerja dan memberikan perhatian lebih kepada karyawan lain. Kedua kategori OCB tersebut merupakan perilaku yang sangat bermanfaat kepada organisasi, meskipun tidak dituntut secara normatif karena memang bukan termasuk pekerjaan yang dideskripsikan secara resmi. Sementara itu, Organ (1997) mengemukakan perilaku *altruism*, *courtesy*, *peace-making/peace-keeping*, dan *cheerleading* termasuk kategori *OCB-I*, sedangkan *OCB-O* terdiri dari *conscientiousness*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*.

Dalam penelitian ini, peneliti mempertimbangkan penggunaan indikator perilaku kewargaan organisasi dari Organ (1986) yang menjelaskan kontribusi informal individu dalam organisasi yang direfleksikan dengan lima indikator *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue* dan *sportsmanship*. Kelima indikator ini telah teruji dalam berbagai objek dan situasi yang berbeda dan memiliki skor kehandalan yang tinggi.

### 2.1.5 Kajian Komitmen Organisasional

Membangun sebuah komitmen di dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting. Komitmen organisasional terletak pada level organisasi, yang



merupakan dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kekuatan pekerja dalam bertahan dan melaksanakan tugas serta kewajibannya pada suatu organisasi, dimana dengan mengetahui komitmen yang dimiliki pekerja, organisasi dapat menentukan arah kebijaksanaannya, dengan modal sumber daya manusia yang tangguh dan berdaya guna. Anggota organisasi yang memiliki komitmen terhadap organisasinya menimbulkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya serta memperkecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi tersebut dibandingkan dengan anggota yang tidak memiliki komitmen. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional mengacu pada perasaan-perasaan seorang individu akan organisasi. Sehingga secara keseluruhan mempertahankan komitmen organisasional diantara pekerja adalah suatu tantangan bagi organisasi.

Komitmen organisasional diartikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Komitmen organisasional terkadang bisa juga tidak terkait dengan kepuasan kerja. Seorang dosen bisa saja merasa puas bisa mengajar, tetapi ia tidak puas dengan tempat dimana ia mengajar, sehingga ada kemungkinan ia akan mencari tempat lain untuk mengajar (Baron dan Greenberg, 2003).

Steers dalam Dessler (2000) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya. Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai orientasi individu terhadap organisasi dalam hal loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Zhen *et al.* (2002) menggambarkan komitmen organisasional sebagai keterlibatan para pekerja secara psikologis kepada organisasi. Malthis dan Jackson (2002) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat kepercayaan dan



penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut.

Lebih luas lagi Luthans (2006), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi tertentu;

Kemauan untuk menggunakan segala usaha atas nama organisasi; Keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain sikap-sikap tersebut merefleksikan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses terus menerus dimana partisipan mereka mengekspresikan perhatian mereka pada organisasi dan keberhasilan serta keberlangsungan hidupnya. Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

Mowday (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keyakinan yang kuat sejauh mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasi tertentu. Sesuai dengan definisi tersebut, komitmen organisasional memiliki tiga elemen dasar yaitu : (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk kepentingan organisasi, (3) keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasional juga dikonseptualisasikan dalam berbagai perspektif dan pendekatan. Jika dipandang secara informal, komitmen organisasional dapat dianggap sebagai ukuran pengabdian dan loyalitas bahwa seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Mogotsi, 2009).

Namun Mowday *et al.* (1979) mendefinisikannya sebagai identifikasi individu



yang relatif kuat terhadap organisasi dan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan perspektif sikap (*attitudinal*), komitmen dipandang sebagai respon afektif serta kognitif karyawan terhadap organisasinya. Berdasarkan perspektif perilaku (*behavioral*), komitmen dipandang sebagai proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengembangkan *sense of commitment* pada tindakan mereka sendiri (Hyung, 2000:)

Scholl (1981), membagi pandangan ahli mengenai komitmen organisasi dalam dua cara pdanang yang berbeda:

1. Pandangan rasional yang memandang perilaku organisasi sebagai bentuk sikap. Pandangan ini menganggap bahwa komitmen organisasional sebagai sikap karyawan atau lebih spesifiknya sebagai seperangkat kecenderungan perilaku, seperti keinginan untuk tetap berada dalam organisasi kecenderungan untuk berusaha keras atas nama organisasi dan mengidentikan diri dengan tujuan organisasi. Menurut pandangan ini yang menyebabkan kecenderungan ini pada dasarnya adalah pengalaman kerja karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan hasil dari kecenderungan ini adalah meningkatnya kineja, menurunnya ketidakhadiran dan menurunkan *turnover*.
2. Pandangan irasional atau perilaku psychology sosial. Pandangan ini melihat komitmen sebagai usaha untuk mengikat individu pada organisasi tertentu. Pemikiran ini secara umum membatasi diri pada keputusan keanggotaan karyawan. Pemikiran ini menggunakan konsep investasi untuk menjelaskan keanggotaan dan untuk itu secara implisit mendefinisikan komitmen sebagai usaha untuk mengarahkan perilaku individu.



Dari definisi dan pandangan diatas dapat dikemukakan beberapa faktor atau aspek yang menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi, antara lain oleh Meyer dan Allen (1990) dalam Lok dan Crawford (2001) menyatakan komitmen organisasional meliputi tiga faktor yaitu keinginan (menginginkan untuk tetap tinggal), kelanjutan (butuh biaya hidup) dan normatif (kewajiban untuk tinggal). Steers dalam Dessler (2000) menyatakan komitmen organisasional dapat dilihat paling tidak dengan 3 faktor yaitu: Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; Kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi; dan Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

Individual dengan komitmen organisasional yang tinggi dikarakterkan dengan penerimaan dan kepercayaan yang tinggi dalam nilai dan tujuan organisasi; keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Dijelaskan lebih lanjut bahwa komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Edfan Darlis, 2002).

Beberapa pendekatan dalam mempelajari komitmen organisasional adalah komitmen yang bersumber pada keterikatan afektif (*affective attachment*) atau keterikatan emosional pada organisasi. Komitmen yang bersumber pada keterikatan afektif sering dinyatakan dalam terminologi yang berbeda yaitu *affective commitment*, *cohesion commitment*; keterikatan emosional individu



dengan kelompok, *partisan* keterikatan: afektif individu pada tujuan dan nilai organisasi, pada satu peran dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai, dan pada organisasi itu sendiri.

Pendekatan lain meliputi pendekatan *side bet theory* dan *obligation*. Menurut *side bet theory*, komitmen dipandang sebagai kecenderungan untuk melanjutkan aktivitas secara konsisten (tetap berada dalam organisasi) berdasarkan pada pemahaman individu terhadap biaya yang harus ditanggung bila aktivitas tersebut dihentikan (keluar dari organisasi). Berbagai terminologi komitmen yang terkait dengan pendekatan ini adalah (1) *calculative commitment* dimana anggota organisasi akan menghitung biaya serta manfaat atas keterlibatan mereka dalam organisasi; (2) *cognitive-continuance* Komitmen ini akan muncul ketika anggota menerima keuntungan bila melanjutkan partisipasi dan menanggung biaya bila meninggalkan organisasi; (3) *compliance commitment*, merupakan keterlibatan instrumental yang didasarkan pada imbalan ekstrinsik. Dalam hal ini, anggota organisasi mengadopsi pola-pola perilaku dan sikap tertentu untuk imbalan tertentu pula (4) *continuance commitment*.

Pendekatan berikutnya adalah kewajiban (*obligation*) yang merupakan keyakinan terhadap tanggung jawab individu terhadap organisasi. Dalam hal ini anggota organisasi merasa menerima tekanan normatif untuk bertindak sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Terminologi yang sering digunakan untuk komitmen jenis ini adalah *normative commitment*.

Menurut Allen dan Meyer (1992), komitmen organisasional terdiri dari tiga komponen yang berbeda namun saling terkait sebagai berikut :



1. Komitmen afektif (*affective commitment*): suatu proses atitudinal dimana hubungan antara anggota dan organisasi dinyatakan dalam bentuk kesesuaian antara nilai dan tujuan karyawan dan organisasi. Derajat kesesuaian antara nilai dan tujuan karyawan dengan organisasi mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Komitmen ini muncul oleh adanya perasaan nyaman, aman dan manfaat lain dalam suatu organisasi yang tidak diperoleh di tempat lain. Semakin tinggi komitmen afektif karyawan, semakin besar keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan demikian karyawan tetap bekerja dalam organisasi tersebut karena mereka menginginkannya (*want to*).
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*): adalah kebutuhan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena timbulnya biaya yang harus ditanggung bila keluar dari organisasi. Biaya tersebut dimanifestasikan dalam bentuk (1) lama kerja karyawan, semakin lama karyawan bekerja maka mereka mengakumulasikan investasi (misalnya dana pensiun, senioritas) yang harus dikorbankan bila keluar dari organisasi, (2) individu memilih tetap tinggal dalam organisasi karena tidak memiliki alternatif pekerjaan lain. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen berkesinambungan yang tinggi memilih tetap berada dalam organisasi karena mereka membutuhkan (*need to*).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*): merujuk pada keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena rasa tanggung jawab pada tugas, loyalitas dan kewajiban moral. Komitmen ini timbul dari budaya kerja atau etika kerja. Komitmen ini berbeda dengan dua komitmen sebelumnya karena tidak membutuhkan kesesuaian dengan tujuan atau misi



organisasi serta tidak ada proses pertukaran ekstrinsik secara eksplisit. Dengan demikian individu memilih tetap tinggal dalam organisasi karena merasa wajib atau harus melakukannya (*ought to*).

Peneliti memilih menggunakan model komitmen multidimensional yang dikonseptualisasikan oleh Allen dan Meyer (1990). Justifikasi penggunaan konsep ini bahwa komitmen organisasional dari Allen Meyer (1990) yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan telah menunjukkan sikap individu dan tanggungjawab dosen dalam memiliki komitmen organisasional yang akan berkarier dengan penuh dedikasi yang pada akhirnya membuat dosen memiliki tanggungjawab yang lebih pada organisasi (PTS) selain itu adalah karena: (1) konsep komitmen organisasi tersebut telah sering kali diuji dalam berbagai situasi dan obyek termasuk pada organisasi pendidikan (PTS), (2) Konseptualisasi komitmen organisasional dengan tiga indikator ini dianggap paling lengkap menjelaskan anteseden dan konsekuensi dan, (3) hasil pengujian menunjukkan nilai kehandalan yang tinggi.

## 2.1.6 Kajian Teori Yang Berhubungan Dengan Penelitian

### 1) Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial adalah teori yang menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling memengaruhi. Tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog Homans (1961), Emerson (1962), dan Blau (1964). Teori yang dapat menjelaskan penelitian ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Homans (1961) dan Blau (1964)



Berdasarkan teori ini, hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Teori pertukaran sosial melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Karena lingkungan kita umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), biaya, keuntungan (*profit*) dan tingkat perbandingan.

Imbalan atau *reward* merupakan salah satu elemen dalam suatu hubungan yang berupa nilai-nilai positif. Ganjaran dapat berupa penerimaan sosial, dukungan, pertemanan, dan lain-lain. Ganjaran bersifat relatif dalam artian dapat berubah-ubah yang sesuai dengan orang dan waktu dimana hubungan itu terjadi. Biaya merupakan salah satu elemen dalam kehidupan relasi yang memiliki nilai-nilai negatif. Biaya dapat berupa waktu, uang, usaha, konflik, keruntuhan harga diri, kecemasan dan lain-lain yang dapat menguras seluruh sumber kekayaan individu dan berdampak pada hal-hal yang tidak menyenangkan. Sama halnya dengan ganjaran, biaya bersifat relatif dalam artian dapat berubah-ubah tergantung pada situasi dan kondisi serta mereka yang terlibat dalam suatu hubungan. Keuntungan (*profit*) dalam teori pertukaran sosial mengandungi arti bahwa orang cenderung untuk memaksimalkan ganjaran yang ia peroleh dan meminimalisir biaya yang dikeluarkan ketika mereka berada dalam suatu hubungan dengan seseorang.

Menurut Homans, mengacu pada teorinya yang menyimpulkan bahwa orang mengejar ganjaran untuk meminimalisir biaya. Kepuasan ganjaran yang



diperoleh dari pertukaran hubungan dinilai relatif bagi beberapa standar baku dan dengan demikian dapat berbeda-beda bagi beberapa orang.

Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap:

- a) Keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu.
- b) Jenis hubungan yang dilakukan.
- c) Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

Berdasarkan keyakinan tersebut Homans dalam bukunya "*Elementary Forms of Social Behavior*, 1974 mengeluarkan beberapa proposisi dan salah satunya menyatakan" Semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu.

Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "*distributive justice*" - aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Proposisi yang terkenal sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi Seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya - makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya - dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya - makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan". Teori pertukaran sosial adalah perilaku sosial seseorang hanya bisa dijelaskan oleh sesuatu yang bisa diamati, bukan oleh proses mentalistik (*black-box*). Semua teori yang dipengaruhi oleh perspektif ini menekankan hubungan langsung antara perilaku yang teramati dengan lingkungan



Asumsi-asumsi dasar teori ini berasal dari sifat dasar manusia dan sifat dasar hubungan. Asumsi-asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar manusia adalah sebagai berikut :

1. Manusia mencapai penghargaan dan menghindari hukuman.

Pemikiran bahwa manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman sesuai dengan konseptualisasi dari pengurangan dorongan (Rolloff, 1981). Pendekatan ini berpendapat bahwa perilaku orang dimotivasi oleh suatu mekanisme dorongan internal. Ketika orang ,merasakan dorongan ini, mereka termotivasi untuk menguranginya, dan proses pelaksanaannya merupakan hal yang menyenangkan.

2. Manusia adalah makhluk rasional.

Bahwa manusia adalah makhluk rasional merupakan asumsi yang penting bagi teori pertukaran sosial.

3. Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lainnya.

Teori pertukaran sosial menurut Staley dan Magner (2003) menyatakan bahwa dalam hubungan pertukaran sosial, sifat mendasar yang menjadi ciri khas pertukaran tersebut adalah bahwa kewajiban masing-masing pihak tidak diatur secara jelas, termasuk yang dijadikan dasar mengukur kontribusi masing-masing pihak. Konovsky dan Pugh (1994) dalam teori pertukaran sosial (social exchange theory) berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku



kewargaan organisasi dan komitmen organisasional. Secara umum hubungan pertukaran sosial dalam organisasi, seperti yang ditemukan dalam studi sebelumnya, memiliki beberapa indikator penting termasuk keadilan prosedural; kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi (Zeinabadi dan Salehi, 2011).

## 2) Teori Pembelajaran Organisasi

Dalam perkembangan organisasi saat ini membawa perubahan dalam lingkungan organisasi disebabkan adanya perubahan besar dalam globalisasi dan teknologi. Dalam proses ini, tumbuh kembang organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Untuk dapat bertahan semua organisasi harus belajar, namun beberapa organisasi ditemukan tidak dapat belajar cukup cepat. Jika organisasi tidak merespons dan menyesuaikan dirinya terhadap kompleksitas perubahan dan perkembangan lingkungan dan penuh ketidakpastian akan memberikan dampak buruk bagi organisasi dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat. Kondisi ini yang memaksakan organisasi bertransformasi agar dapat beradaptasi, bertahan, dan sukses. Faktor inilah yang menjadikan konsep organisasi pembelajar mengalami perkembangan pesat

Pada Tahun 1978, Argyris dari *Harvard University* dan Donad Schon dari MIT menerbitkan *Organizational Learning* yang mendanai era baru dalam kajian bidang ini. Selanjutnya di Tahun 1980-an konsep ini mulai berkembang, dan di Tahun 1990 Peter Senge menerbitkan buku *The Fifth Discipline ; The Art dan Practice of Learning Organizational*. Memasuki abad 21 sejumlah kajian ilmiah terkait dengan konsep organisasi pembelajar semakin banyak yang dilakukan untuk mengoperasionalkan, mengukur, dan memvalidasi konsep ini.







ketiga dimensi ini, untuk mendorong pembelajaran, organisasi harus menyediakan saluran komunikasi yang baik dan rasa percaya. Pembelajaran organisasi bukan hanya jumlah setiap karyawan belajar, meskipun pembelajaran organisasi terjadi meskipun individu. Organisasi tidak memiliki otak, tetapi mereka memiliki sistem dan memori kognitif. Pembelajaran memungkinkan organisasi untuk membangun pemahaman dan interpretasi lingkungan mereka dan untuk menilai strategi yang layak.

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja dengan pemikiran baru dan senantiasa dihargai dan ditumbuhkembangkan, yang mana setiap anggota secara individu dan kelompok diberi kebebasan untuk belajar bersama secara berkelanjutan (belajar sepanjang hayat). Senge (1994) mengemukakan bahwa guna menjamin terwujudnya pembelajaran organisasi, terdapat lima disiplin esensial dalam, yaitu (1) Berpikir sistematis (*systems thinking*), (2) Keahlian individu (*personal mastery*), (3) Model-model mental (*mental models*), (4) membangun visi bersama (*shared vision*), dan (5) Tim pembelajaran (*team learning*).

## 2.2 Kajian Empiris

Kajian empiris dari jejak peneliti terdahulu sangat penting dilakukan sebagai penyelarasan dan pembandingan yang akan digunakan sebagai acuan umum untuk pelaksanaan penelitian yang dapat mendukung bahkan menyanggah dari penelitian terdahulu. Jika sebuah penelitian dilakukan pada waktu dan atau tempat yang berbeda dapat menghasilkan kebenaran ilmu yang belum tentu sama atau sesuai.



Sebuah meta studi yang dilakukan oleh Wang dan Noe (2010) mengemukakan bahwa hubungan keadilan dan berbagi pengetahuan mendapat sangat sedikit perhatian dalam penelitian meskipun peran keadilan dalam mempengaruhi kualitas hubungan pertukaran sosial antara pengusaha dan karyawan sudah mapan (Rupp dan Cropanzano, 2002).

Schepers dan van den Berg (2007) melakukan investigasi terhadap persepsi budaya organisasi, partisipasi karyawan, berbagi pengetahuan dan keadilan prosedural. Terdapat 154 karyawan pada organisasi pemerintah yang menjadi responden dan hasil temuan yang selaras dengan penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan prosedural berhubungan positif dengan persepsi berbagi pengetahuan antar karyawan.

Olowodunoye (2015) meneliti terkait dengan peran efikasi diri, keadilan organisasional dan masa kerja di organisasi sebagai prediktor dari perilaku berbagi pengetahuan. Studi ini dilakukan pada 300 responden dari organisasi publik dan swasta. Hasil menunjukkan bahwa keadilan organisasional secara signifikan memprediksi perilaku berbagi pengetahuan. Indikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa jika karyawan merasa bahwa tidak diperlakukan dengan adil oleh organisasi, maka karyawan enggan untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan.

Olowodunoye (2015) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji keadilan organisasi dan status pendidikan dan hubungannya dengan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini dilakukan pada 300 responden terdiri dari 148 pria dan 152 wanita dengan usia diantara 23 sampai dengan 47 Tahun.

Peneliti menggunakan skala Keadilan Organisasi yang dikembangkan oleh Hoy dan Tarter (2004) untuk mengukur persepsi keadilan organisasi dan perilaku



berbagi pengetahuan dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Jialin (2009). Untuk menguji hubungan ini, digunakan Pearson Product Moment Correlation dan analisis varians untuk menguji pengaruh keadilan organisasi dan status pendidikan pada perilaku berbagi pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan status pendidikan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan berbagi pengetahuan, lebih lanjut ditemukan juga bahwa keadilan organisasi dan status pendidikan secara signifikan baik independen maupun bersama-sama mempengaruhi berbagi pengetahuan, selain itu ada perbedaan yang signifikan ada di antara status pendidikan dengan berbagi pengetahuan.

Yeşil dan Dereli (2013) menginvestigasi peran keadilan organisasional (distributif, prosedural dan interaksional) dan kapabilitas inovasi organisasi terhadap berbagi pengetahuan (mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan). Terdapat 50 responden yang diolah sebagai sampel penelitian yang merupakan hasil survei di tiga organisasi di Adana, Turkey. Hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini membuktikan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan namun tidak demikian untuk keadilan distributif. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan.

Akram *et al.* (2016) menguji dampak keadilan organisasional (distribusi, prosedural, interaksional, temporal dan spasial) terhadap berbagi pengetahuan.

Responden dalam penelitian ada 245 dari 330 kuisisioner yang dibagikan kepada karyawan sektor telekomunikasi di China. Hasil penelitian yang relevan



menunjukkan bahwa keadilan distribusi, prosedural dan interaksional berpengaruh signifikan positif terhadap berbagi pengetahuan.

Li *et al.* (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan keadilan interaksional dan komitmen organisasional terhadap (a) perilaku mengumpulkan pengetahuan dan (b) perilaku menyumbangkan pengetahuan. Responden penelitian ini adalah 1570 unit sampel dari organisasi besar milik negara di China namun yang layak di proses ada 1386 kuesioner dan 28 tim dianalisis. Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan baik pada individu maupun tim.

Keadilan organisasional telah banyak diprediksi sebagai anteseden kepercayaan organisasional, yang berarti bahwa ketika organisasi berlaku adil maka akan meningkatkan kepercayaan organisasional, hal mana telah diteliti oleh sejumlah peneliti (Aryee *et al.*, 2002; Wong *et al.*, 2006; DeConinck, 2010; Katou 2013; Jafari dan Bidarian 2012,.) selain itu secara terpisah keadilan prosedural berpengaruh kepada kepercayaan organisasional (Mukherjee dan Bhattacharya 2013), kepercayaan kepada penyelia (Tulubas dan Celep 2012), kepercayaan kepada manajer (Sjahrudin *et al.*, 2013), kepercayaan kepada bawahan ((Lin 2007a), kepercayaan kepada anggota organisasi (Li *et al.*, 2010).

Kepercayaan organisasi juga telah dijadikan sebagai variabel mediator baik untuk keadilan organisasi juga dalam meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Kepercayaan sebagai mediasi antara keadilan prosedural dan keadilan interaksional dalam meningkatkan hubungan kerja (Agarwal, 2014), selain itu kepercayaan juga memediasi keadilan prosedural dan interaksional dengan komitmen afektif (Mukherjee dan Bhattacharya 2013). Pada penelitian ini



(Aryee *et al.*, 2002), kepercayaan kepada organisasi dan penyelia dijadikan sebagai mediasi antara keadilan prosedural, distribusi dan interaksional terhadap kepuasan kerja, niat berpindah kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan berbasis organisasi (OCBO), perilaku kewargaan berbasis individu (OCBI) dan kinerja tugas.

Kepercayaan telah banyak diuji baik sebagai anteseden dari berbagi pengetahuan (Helmi dan Arisudana 2009; Wu *et al.*, 2009; Okyere-Kwakye *et al.*, 2011; Chiang *et al.*, 2011; Cheng *et al.*, 2011; Goh dan Shandu 2013; Jain *et al.*, 2014; Khanmohammadi 2014; Ibnu dan Indra 2014; Nesheim dan Smith 2015; Shahhosseini dan Nadi 2015) maupun sebagai mediator untuk berbagi pengetahuan (Yu *et al.*, 2010; Ho *et al.*, 2012; Indra, 2014; Muneer, 2014; Wang *et al.*, 2014; Erturk, 2006; Yasir *et al.*, 2017). Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang beragam antara hubungan kepercayaan dengan berbagi pengetahuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aryee *et al.* (2002) bertujuan untuk menguji hubungan antara 3 dimensi keadilan organisasional (distribusi, prosedural dan interaksional) dengan kepuasan kerja, niat meninggalkan organisasi, komitmen organisasi, OCBO, OCBI dan kinerja tugas dengan melibatkan kepercayaan (kepada organisasi dan kepada penyelia) sebagai mediator. Objek penelitian adalah karyawan pada organisasi pemerintah di India sejumlah 179 yang terdiri dari supervisor dan bawahan. Hasil menunjukkan bahwa tiga dimensi keadilan organisasi (distributif, prosedural dan interaksional) berhubungan dengan kepercayaan dalam organisasi namun keadilan interaksional berhubungan dengan kepercayaan pada penyelia dan tidak untuk dua dimensi yang lainnya. Hasil ini lebih lanjut juga mengungkapkan bahwa



kepercayaan dalam organisasi secara parsial memediasi hubungan antara keadilan distributif dan prosedural dan sikap kerja, kepuasan kerja, keinginan berpindah, dan komitmen organisasi tetapi memediasi penuh hubungan antara keadilan interaksional dan sikap kerja. Sebaliknya, kepercayaan pada penyelia sepenuhnya memediasi (*full mediation*) hubungan antara keadilan interaksional dan perilaku kerja dari kinerja tugas dan dimensi perilaku kewarganegaraan yang individual (OCBI) dan berorientasi organisasi (OCBO).

Penelitian Wong *et al.* (2006) bertujuan untuk menguji hubungan antara persepsi keadilan organisasional, kepercayaan, dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) dari pekerja dalam usaha patungan (joint venture yang disingkat lebih lanjut JV) dan perusahaan milik negara (BUMN) di China. Adapun hipotesisnya bahwa dalam berbagai dimensi keadilan organisasi berhubungan dengan kepercayaan dalam organisasi dan kepercayaan pada pengawas, yang pada gilirannya akan mempengaruhi Perilaku Kewargaan Organisasi karyawan. Pada penelitian ini dihipotesiskan secara terpisah antara BUMN dan JV karena perbedaan dalam praktik manajemen dan hubungan kerja. Data yang dikumpulkan dari 295 pengawas dan bawahan dalam sebuah JV dan 253 pengawas dan bawahan dalam BUMN. Hasil analisis mengungkapkan bahwa (1) ada pengaruh positif dari keadilan distributif pada kepercayaan dalam organisasi namun lebih kuat dalam JV daripada di BUMN, (2) ada pengaruh positif dari keadilan prosedur terhadap kepercayaan pada organisasi lebih kuat di BUMN daripada di JV, (3) ada pengaruh pada keadilan interaksi terhadap kepercayaan pada supervisor baik di JV maupun di BUMN; (4) kepercayaan dalam organisasi mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi di keduanya yakni BUMN dan JV,



dan (5) kepercayaan pada supervisor mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi hanya pada JV, tidak di BUMN.

DeConinck (2010) menyelidiki hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan sikap kerja pada karyawan pemasaran. Penelitian ini menggunakan dua studi yang berbeda dengan data yang menguji bagaimana persepsi keadilan organisasi mempengaruhi yang dukungan yang dirasakan dan kepercayaan karyawan pemasaran. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran dukungan yang dirasakan sebagai mediator antara keadilan dan kepercayaan organisasi. Responden penelitian yang dilakukan dalam dua studi, dimana studi (1) terdapat 230 manajer periklanan di Amerika Serikat, untuk studi (2) menggunakan metode yang sama namun tingkat pengembalian sebesar 246 responden. Hasil studi (1) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah mediator antara keadilan prosedural dan kepercayaan organisasi. Keadilan interaksional adalah prediktor langsung dan tidak langsung dari kepercayaan pengawas melalui persepsi dukungan pengawas. Keadilan distributif berhubungan secara tidak langsung dengan kepercayaan organisasional melalui persepsi dukungan pengawas dan hubungan langsung kepada kepercayaan organisasi. Selanjutnya hasil studi (2) keadilan distributif adalah anteseden untuk kedua persepsi dukungan organisasi dan persepsi dukungan pengawas sementara keadilan prosedural berhubungan langsung dengan kepercayaan organisasi.

Penelitian Katou (2013) bertujuan untuk menyelidiki dampak dari sistem manajemen sumberdaya manusia yang terintegrasi (konten, proses dan iklim) pada reaksi karyawan yakni variabel motivasi, komitmen, keterlibatan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi (OCB), melalui peran mediasi keadilan organisasi



(distributif, prosedural dan interaksional) dan kepercayaan organisasi (integritas, kompetensi dan ketergantungan). Penelitian ini didasarkan pada sampel 133 organisasi pemerintah dan swasta di Yunani dan data yang diperoleh dari 1.061 karyawan. Hasil temuan penelitian yang relevan dengan penelitian ini yakni terkait dengan hubungan antara keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional dimana menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif berhubungan erat dengan kepercayaan organisasional.

Penelitian Jafari dan Bidarian (2012) bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara keadilan organisasi dan kepercayaan organisasi. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Azad Islam, Cabang Sains dan Penelitian Teheran yang berjumlah 250 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan persepsi karyawan terhadap kepercayaan organisasi meningkat karena mereka diperlakukan adil.

Penelitian Mukherjee dan Bhattacharya (2013) menguji peran variabel pertukaran sosial yakni kepercayaan Organisasi, sebagai mediasi hubungan antara masing-masing dari tiga dimensi Keadilan Organisasi: Distributif, Prosedural dan Interaksional, dan komitmen afektif. Studi ini menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepercayaan organisasi dan hanya hubungan antara keadilan distribusi dan komitmen organisasi sepenuhnya dimediasi oleh kepercayaan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa tidak ada efek interaksi dari ketiga dimensi keadilan pada kepercayaan organisasi.

Penelitian Helmi dan Arisudana (2009) bertujuan untuk menguji faktor yang berpengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan karyawan dalam organisasi dengan menggabungkan kepemimpinan transformasional dan



kepercayaan(kepercayaan kepada organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan kepada rekan kerja) sebagai prediktor perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini menggunakan metode survei, dan mengambil 99 karyawan PT. Bina Karya Jakarta sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi, kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan kepada rekan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Penelitian Wahyu *et al.* (2009) menguji hubungan antara kepercayaan interpelasi dan berbagi pengetahuan, yang melibatkan dampak altar individu dan lingkungan interaksi sosial sebagai variabel moderat. Sampel penelitian ini adalah 297 karyawan bagian penelitian dan pengembangan di industri teknologi tinggi di Taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal baik dari rekan kerja atau atasan berkorelasi positif dengan perilaku berbagi pengetahuan di tempat kerja.

Penelitian Okyere-Kwakye *et al.* (2011) yang bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi berbagi pengetahuan, yakni altruisme, efikasi diri dan kepercayaan. Dalam studi ini melibatkan 125 responden, untuk memberikan respons atas item pertanyaan maka kuesioner dibagikan kepada administrator di Universitas Negeri di Malaysia dan menggunakan analisa regresi berganda untuk menganalisis data. Adapun temuan penelitian menunjukkan bahwa altruisme dan kepercayaan memiliki pengaruh pada perilaku individu untuk berbagi pengetahuan, namun, tidak pada hubungan dengan efikasi diri.

Penelitian Chiang *et al.* (2011) bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi, persepsi dukungan organisasi, kepercayaan organisasional, komitmen organisasional dan perilaku



berbagi pengetahuan. Penelitian ini ditujukan kepada 198 praktisi yang tercatat sebagai mahasiswa program MBA di Taiwan. Temuan penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi secara positif berhubungan dengan dukungan organisasi yang dirasakan, begitu juga dengan dukungan organisasi yang dirasakan secara positif terkait dengan kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi, selanjutnya hubungan antara komitmen organisasi dengan perilaku berbagi pengetahuan berhubungan positif. Selanjutnya untuk pengujian mediasi hasil yang diperoleh adalah bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi dan perilaku berbagi pengetahuan.

Penelitian Tsai dan Cheng (2012) bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara keadilan organisasi, kepercayaan, komitmen dan berbagi pengetahuan (niat dan efikasi diri). Objek penelitian ini adalah 252 profesional di bidang teknologi dan informasi di Taiwan dan menggunakan SEM dalam menjawab tujuan penelitian ini, Hasil menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa determinan utama dari niat berbagi pengetahuan adalah membangun keadilan organisasi diantara pekerja-pekerja dengan pengetahuan intensif, hasil uji hipotesis menyatakan bahwa kepercayaan tidak signifikan mendorong berbagi pengetahuan (niat dan efikasi diri) dan sebaliknya komitmen organisasi mendorong berbagi pengetahuan baik efikasi diri maupun niat.

Penelitian Goh dan Shandu (2014) bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh sikap, norma subjektif, kontrol persepsi perilaku, komitmen afektif kepercayaan berbasis pengaruh terhadap perilaku berbagi pengetahuan, selain itu menguji apakah persepsi berbagi pengetahuan di universitas publik berbeda



dari universitas swasta. Untuk menguji model penelitian, survei dilakukan dengan total responden dari 545 akademisi dari 30 universitas di Malaysia. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi linear berganda dan t-test untuk menguji perbedaan antara universitas negeri dan swasta. Adapun temuan terkait dengan penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor kepercayaan berbasis pengaruh dan komitmen afektif memiliki pengaruh yang lemah terhadap keinginan berbagi pengetahuan dan terdapat perbedaan yang signifikan antara universitas negeri dan swasta. Hal penting lainnya menunjukkan bahwa jika dibandingkan dengan universitas swasta, niat berbagi pengetahuan lebih rendah terjadi pada universitas negeri.

Jain *et al.* (2015) melakukan penelitian dengan menguji pengaruh iklim dan kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan di perusahaan-perusahaan multinasional di Malaysia dengan survei 231 responden dari 25 perusahaan multinasional. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi iklim organisasi, afiliasi, berhubungan positif dengan menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan., sementara dimensi keadilan iklim organisasi tidak berhubungan positif dengan menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan.. Di antara dua dimensi kepercayaan (kognitif dan afektif), ditemukan bahwa dimensi kepercayaan organisasi yakni kepercayaan berbasis afektif berhubungan positif dengan menyumbangkan pengetahuan namun tidak untuk mengumpulkan pengetahuan, sedangkan untuk kepercayaan berbasis kognitif tidak signifikan menjelaskan hubungan yang positif dengan menyumbangkan pengetahuan, namun berhubungan positif dengan mengumpulkan pengetahuan.



Abdullah *et al.* (2011) meneliti peran mediasi kepercayaan dan kontrak psikologi dalam hubungannya dengan berbagi pengetahuan pada 145 akademisi di universitas-universitas negeri di Malaysia. Data diolah dengan menggunakan teknik analisa *Structural Equations Modeling*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepercayaan dan kolaborasi memediasi penuh hubungan antara kontrak psikologi dengan berbagi pengetahuan.

Penelitian Khanmohammadi (2014) bertujuan menguji dampak penghargaan dan insentif, dukungan manajemen, kepercayaan dan sikap individu terhadap berbagi pengetahuan, penelitian ini dilakukan karena peneliti berpendapat bahwa faktor-faktor ini mempengaruhi berbagi pengetahuan di universitas swasta Malaysia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak dari masing-masing faktor ini dengan menggunakan 221 data telah dikumpulkan dari 5 universitas swasta. Data yang terkumpul diuji melalui uji Pearson Correlation dan analisis Regresi. Hasil dari uji Pearson Correlation menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, kepercayaan memiliki dampak paling signifikan dan dukungan manajemen memiliki dampak signifikan terendah. Temuan dari analisis Regresi Berganda menunjukkan bahwa semua faktor memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap berbagi pengetahuan, dan kepercayaan memiliki dampak paling signifikan di antara faktor yang lainnya.

Penelitian Abdur-rafiu (2015) dirancang untuk menyelidiki faktor-faktor yang mendorong akademisi untuk terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan menggunakan model konseptual yang diadaptasi dari Teori Perilaku Terencana (TPB) Ajzen (1991) dan dua komponen



afektif (komitmen afektif dan berbasis pengaruh kepercayaan). Penelitian ini merupakan penelitian survei deskriptif yang meliputi akademisi di semua departemen dari lima fakultas di Politeknik, Ibadan. Total populasi penelitian ada 346 dosen, namun hanya 235 kuisisioner yang dikembalikan dan diolah yang terdistribusi di lima fakultas. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial. Hasil menunjukkan bahwa dosen Politeknik Ibadan akan bersedia untuk berbagi pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka jika kedua faktor pendorong dan penghambat berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan dapat ditangani secara baik. Hasil juga menunjukkan, di satu sisi, bahwa persepsi kontrol perilaku dan komitmen afektif adalah prediktor signifikan untuk niat untuk berbagi pengetahuan sedangkan sikap, norma subjektif, dan kepercayaan berbasis pengaruh adalah tidak signifikan. Namun di sisi lain, niat akademisi untuk berbagi pengetahuan secara signifikan diprediksi akademisi berbagi pengetahuan studi behaviour. Studi ini menyimpulkan dan merekomendasikan bahwa harus dapat mendorong kegiatan kelompok maupun pengajaran dan penelitian kolaboratif yang harus ditekankan untuk lebih mendorong berbagi pengetahuan di antara akademisi.

Penelitian yang dilakukan oleh Indra (2014) didasari akan premis bahwa pengetahuan adalah aset berharga bagi PT Ispat Indo. Oleh karena itu, penelitian ini dibuat untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi pada perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi. Sampel dari penelitian ini adalah 50 karyawan dari divisi akuntansi, administrasi, pemasaran, dan personalia (SDM). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Model Persamaan Struktural Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 2.0. Hasil penelitian



menjelaskan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, namun dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi. Kepercayaan organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan pada perilaku berbagi pengetahuan. Kepercayaan dan komitmen organisasi memediasi pengaruh dukungan organisasi pada perilaku berbagi pengetahuan

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh Neishem dan Smith (2014) mengidentifikasi adanya hubungan antara kepercayaan dan perilaku berbagi peran, dengan melibatkan 138 responden yang terdiri dari karyawan dan konsultan pada industri minyak dan gas di Norwegia. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan dan perilaku berbagi pengetahuan namun tidak signifikan menjelaskan kedua hubungan ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahhosseini dan Nadi (2015) bertujuan untuk menguji hubungan kepercayaan organisasional, budaya organisasi dengan perilaku berbagi pengetahuan pada 340 guru di Isfahan, Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi dan budaya organisasi signifikan berhubungan dengan perilaku berbagi pengetahuan.

Munner *et al.* (2014) meneliti dengan tujuan untuk menentukan kerangka kerja dari persepsi dukungan organisasi, kepercayaan organisasi, komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian dilaksanakan di Malaysia pada 20 pabrik minyak kelapa sawit dengan menggunakan SPSS Versi 18, dan untuk pengukuran hubungan sebab akibat dari variabel mediasi menggunakan LISREL Versi 9. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dimensi-dimensi dari persepsi dukungan organisasi, kepercayaan organisasional dan



komitmen organisasional memiliki efek mediasi positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Lebih lanjut penelitian ini menemukan komitmen organisasi memediasi penuh hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan, dan juga hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan, selain itu persepsi dukungan organisasi positif berhubungan dengan kepercayaan organisasional.

Erturk (2006) menguji peran mediasi dari kepercayaan kepada penyelia dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku kewargaan organisasi yang berbasis organisasi dan individu (OCBO/OCBI). Sampel penelitian adalah 1018 akademisi pada universitas negeri di Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan kepada penyelia memediasi penuh hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku kewargaan organisasi yang berbasis organisasi, sedangkan hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku kewargaan organisasi yang berbasis individu, kepercayaan kepada penyelia berperan sebagai mediasi parsial.

Yasir *et al.* (2017) melaksanakan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis peran kepercayaan sebagai mediasi antara pengetahuan efikasi diri, manfaat timbal balik, sistem infrastruktur manajemen pengetahuan, komunikasi interaksi *face-to-face*, dengan berbagi pengetahuan. Penelitian ini dilakukan 323 responden yang terdiri dari profesor dan dosen di 13 universitas di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa kepercayaan dari anggota fakultas pada divisi penelitian di universitas menjadi variabel mediasi yang menjelaskan kedua hubungan (pengetahuan efikasi diri, manfaat timbal balik, sistem infrastruktur manajemen pengetahuan, komunikasi interaksi *face-to-face*) dengan perilaku berbagi pengetahuan.



Hubungan kepercayaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan telah banyak di kaji oleh beberapa peneliti, namun seperti dijelaskan sebelumnya bahwa kepercayaan memiliki hubungan yang inkonsisten dengan berbagi pengetahuan, dengan kondisi ini maka penelitian ini akan memberikan solusi dengan menjembatani (mediasi) kedua hubungan ini dengan perilaku kewargaan organisasi (Sadegh, (2015), Husain *et al.* (2013)) dan komitmen organisasional (Han *et al.*, 2010). Selain itu penelitian-penelitian yang menghubungkan antara kepercayaan organisasional dan perilaku kewargaan organisasi (Lin dan Hsiao, 2014, dan Ratnawati dan Amri, 2013), perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan (Aliei *et al.*, 2011) di temukan memiliki dampak positif dan signifikan. Hal yang sama juga terjadi pada hubungan antara kepercayaan organisasional dan komitmen organisasional (Celep dan Yilmazturk, 2012), komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan (van den Hooff dan Ridder, 2004, Pangil dan Nasarudin, 2009, Chiang *et al.*, 2011, Neyestani *et al.*, 2013, Vong *et al.*, 2016) memiliki dampak positif dan signifikan, sehingga penelitian ini memberikan solusi pemecahan dengan memediasi hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan.

Sadegh (2015) meneliti pengaruh dari perilaku organisasi karyawan yang berorientasi positif dan perilaku kewargaan organisasi pada perilaku berbagi pengetahuan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki; (1) hubungan perilaku kewargaan organisasi dengan perilaku berbagi pengetahuan, (2) hubungan modal psikologis dengan perilaku berbagi pengetahuan, (3) peran mediasi perilaku kewargaan organisasi pada hubungan modal psikologis dan perilaku berbagi pengetahuan, (4) hubungan pemberdayaan psikologis dengan perilaku berbagi pengetahuan, dan (5) peran perilaku kewargaan organisasi pada



hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian dilakukan pada 20 rumah sakit di Fars, Iran dengan melibatkan 361 responden. Hasil penelitian ini memberikan dukungan untuk efek langsung OCB, modal psikologis dan pemberdayaan psikologis pada perilaku berbagi pengetahuan. Modal psikologis dan pemberdayaan psikologis masing-masing secara tidak langsung terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan, dimediasi oleh OCB. Dengan kata lain, individu dengan tingkat modal dan pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi tidak hanya lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi, tetapi memiliki tingkat perilaku organisasi berorientasi positif yang lebih tinggi juga terkait dengan kemungkinan yang lebih tinggi untuk berpartisipasi dalam perilaku berbagi pengetahuan.

Penelitian Husain *et al.* (2014) dilakukan untuk menyelidiki efek mediasi perilaku kewargaan organisasi yang menghubungkan antara sikap pekerjaan pada perilaku berbagi pengetahuan. Sampel penelitian adalah 100 fasilitator dari komunitas Program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) dan SINTESA di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap kerja tidak signifikan berhubungan dengan perilaku berbagi pengetahuan, namun berhubungan signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi. Ditemukan juga perilaku kewargaan organisasi berkorelasi positif signifikan pada perilaku berbagi pengetahuan, dan perilaku kewargaan organisasi adalah mediator yang menghubungkan sikap pekerjaan dan perilaku berbagi pengetahuan.

Penelitian Han *et al.* (2010) bertujuan untuk menyelidiki pengaruh partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan sikap positif karyawan yang dapat mengarah pada perilaku berbagi pengetahuan. Analisis statistik dari 260 sampel yang melibatkan perusahaan-perusahaan teknis dan intensif pada



pengetahuan di Taiwan. Hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan. Lebih lanjut penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara psikologis kepemilikan dan perilaku berbagi pengetahuan.

Lin dan Hsiao (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, perilaku berbagi pengetahuan, kepercayaan dan perilaku kewargaan organisasi yang melibatkan 270 perawat di Taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan berbagi pengetahuan dan kepercayaan.

Selain itu, berbagi pengetahuan dan kepercayaan secara signifikan berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi.

Penelitian Ratnawati dan Amri (2013) bertujuan mengetahui pengaruh keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) dikalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kodam Iskandar Muda Banda Aceh. Dalam penelitian ini melibatkan responden sebanyak 75 orang pegawai instansi tersebut yang diambil secara proporsional sampling. Temuan menunjukkan bahwa keadilan organisasional dan kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi pada PNS dilingkungan Kodam Iskandar Muda Banda Aceh.

Penelitian Aliei *et al.* (2011) bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara indikator perilaku kewargaan organisasi dengan berbagi pengetahuan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan melibatkan 114 manajer dan bawahan. Hasil menunjukkan bahwa perilaku membantu, sportif, loyalitas organisasional,



pemenuhan organisasional, inisiatif individu, *civic virtue*, pengembangan diri berhubungan dengan berbagi pengetahuan.

Penelitian Celep dan Yilmazturk (2012) dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara kepercayaan organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen guru yang bekerja di sekolah dasar negeri. Sampel penelitian adalah 315 guru dari 18 publik primer. Hasil penelitian yang mengarah pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh signifikan kepada komitmen organisasional.

Hoof dan Ridder (2004) menguji faktor pendorong dan penghambat berbagi pengetahuan dalam kelompok dan organisasi yang berfokus pada tiga pengaruh yaitu komitmen organisasi, komunikasi organisasi dan penggunaan instrumen komputer sebagai mediasi komunikasi (CMC). Dua proses berbagi pengetahuan dibedakan menyumbangkan dan mengumpulkan Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara positif mempengaruhi menyumbangkan pengetahuan, dan berpengaruh secara positif kepada penggunaan CMC. Lebih lanjut ditemukan bahwa iklim komunikasi menjadi variabel kunci artinya bahwa iklim komunikasi yang konstruktif secara positif mempengaruhi menyumbangkan pengetahuan, mengumpulkan pengetahuan dan komitmen afektif. Pengumpulan pengetahuan mempengaruhi pengetahuan yang disumbangkan dalam arti positif, semakin banyak pengetahuan yang dikumpulkan seseorang, semakin dia juga bersedia untuk menyumbangkan pengetahuan kepada orang lain.

Neyestani (2013) melakukan penelitian yang bertujuan menguji hubungan antara komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan pada fakultas Ilmu

Pengetahuan Universitas Shiraz, Iran. Penelitian ini bersifat deskriptif korelasi



dengan 122 sampel. Hasil mengungkapkan bahwa ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan dimensi berbagi pengetahuan. Komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan dapat memprediksi untuk masing-masing indikator berbagi pengetahuan.

Penelitian Pangil dan Nasurdin (2009) mengkaji pengaruh dimensi komitmen organisasional (afektif, normatif, dan berkelanjutan) terhadap perilaku berbagi pengetahuan tacit dan berbagi pengetahuan eksplisit. Penelitian ini melibatkan 114 responden yang merupakan karyawan pada divisi penelitian dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dan normatif dengan berbagi pengetahuan tacit. Selain itu komitmen afektif signifikan dan positif memprediksi berbagi pengetahuan eksplisit.

Vong *et al.* (2014) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja berbagi pengetahuan di sektor publik (pemerintah). Sampel penelitian ini melibatkan 105 responden pada organisasi sektor publik di Kamboja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas informasi, komitmen organisasional, dan dukungan top manajemen berpengaruh pada berbagi pengetahuan di sektor publik.



### BAB III

## KERANGKA KONSEP PENELITIAN

### 3.1. Kerangka Konseptual

Landasan pemikiran dalam mengembangkan penelitian ini terdapat beberapa teori maupun konsep terkait keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan yang menjadi landasan teori dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dunia yang kompetitif membutuhkan individu yang kreatif dan inovatif. Keberhasilan suatu organisasi menghadapi tantangan global sangat ditentukan oleh anggota yang selalu belajar setiap waktu. Pengetahuan-pengetahuan individual merupakan aset berharga organisasi. Dengan demikian, menata pengetahuan individual dan mengubahnya menjadi milik organisasi adalah konsepsi yang banyak perhatian peneliti maupun praktis. Manajemen pengetahuan muncul sebagai solusi tentang bagaimana mengeksplorasi dan mengeksploras pengetahuan anggota serta memanfaatkannya menjadi sumberdaya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Jurisca *et al.* (2004) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses representase, organisasi, akuisisi, penciptaan, penggunaan dan perubahan pengetahuan dalam berbagai bentuknya. Davenport dan Prusak dalam Ghani (2009) juga menjelaskan bahwa *knowledge management* adalah



proses eksploitasi dan mengembangkan aset pengetahuan dari suatu organisasi dengan suatu sudut pandang pengetahuan objektif. Manajemen pengetahuan adalah serangkaian aktivitas mulai dari menangkap (*capture*), mendistribusikan (*distribution*), menciptakan (*creation*) dan menerapkan (*application*) pengetahuan untuk pengambilan keputusan (Walczak, 2005). Manajemen pengetahuan dapat juga berarti integrasi elemen-elemen organisasi seperti memilih, menerjemahkan, menyimpan, mengorganisasikan serta mengkomunikasikan informasi yang esensial (Sulisworo, 2012).

Dari definisi, manajemen pengetahuan adalah proses yang didalamnya terkandung pula aktivitas berbagi pengetahuan. Bisa dikatakan, berbagi pengetahuan adalah proses komunikasi informal yang melibatkan berbagi pengetahuan antara sesama pekerja (Siemsen *et al.*, 2008). Berbagi pengetahuan memiliki banyak manfaat bagi individu maupun organisasi. Anggota organisasi akan lebih siap dengan keterampilan dan pengetahuan jika terlihat dalam proses berbagi pengetahuan (Sitko-Lutek *et al.*, 2010). Berbagi pengetahuan juga memberi manfaat lain seperti membuat pekerjaan individu lebih mudah, dan menghemat waktu individu untuk tugas-tugas yang lebih substantif. Kendala yang dihadapi adalah bahwa menciptakan suasana yang tepat untuk mendorong proses berbagi pengetahuan, selain faktor bahwa pengetahuan selalu tersimpan dalam pikiran individu (Chow dan Chan, 2008).

Secara konseptual, ada faktor pendorong dan penghambat proses berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi. Di tempat kerja, masalah berbagi masalah pengetahuan relatif umum di mana individu karyawan dengan pengetahuan kurang cenderung untuk berbagi pengetahuan mereka (Ho *et al.*, 2009). Berbagi pengetahuan tidak akan terjadi jika seseorang tidak berniat untuk berbagi



pengetahuan (Siemsen *et al.*, 2008). Selain itu, perilaku berbagi pengetahuan umumnya tidak wajar karena individu menganggap pengetahuan mereka sebagai aset berharga, dan berbagi pengetahuan terbuka dengan orang lain dibatasi oleh kecenderungan alami untuk menyimpan informasi untuk diri mereka sendiri (Davenport dan Prusak, 1998). Oleh karena itu, keengganan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan lain telah menciptakan masalah bagi kelangsungan hidup organisasi (Lin, 2007). Meskipun literatur berbagi pengetahuan bervariasi, kaya dan masih tumbuh lebih dari dua dekade, banyak peneliti telah membatasi studi mereka untuk fokus pada kepercayaan antar pribadi (Chai dan Kim, 2010; Ford dan Staples, 2010; Hsu *et al.*, 2007).

Berbeda dengan organisasi lainnya, lembaga pendidikan memiliki cara tersendiri dalam mendistribusikan pengetahuan. Perguruan tinggi merupakan organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*). Pengetahuan merupakan faktor produksi dan hasil utama bagi perguruan tinggi. Berdasarkan data BAN-PT, Maluku adalah salah satu propinsi yang berada di wilayah timur Indonesia memiliki 30 perguruan tinggi baik perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS) dengan jumlah program studi sebanyak 150, dan hanya 3 program studi yang mampu mencapai nilai A untuk akreditasinya. Cara untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi dapat dilakukan dengan mengupayakan penerapan berbagi pengetahuan. Namun, langkah awal penerapan adalah memahami faktor pendorong dan penghambat berbagi pengetahuan di perguruan tinggi yang ada di Maluku. Secara konseptual, model yang diajukan untuk menjelaskan fenomena berbagi pengetahuan di perguruan tinggi di Maluku melibatkan beberapa variabel, antara lain: (1) keadilan organisasional, (2) Kepercayaan Organisasional, (3) Perilaku kewargaan



Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB), (4) komitmen organisasional.

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang diajukan, maka ada beberapa hipotesis penelitian yang dapat dikemukakan untuk menjadi arah penelitian. Prinsipnya, hipotesis penelitian yang diajukan memperlihatkan hubungan antar variabel yang terlihat pada model konseptual penelitian. Variabel-variabel tersebut adalah (1) keadilan organisasional, (2) kepercayaan organisasional, (3) komitmen organisasional, (4) perilaku kewargaan organisasi, dan (5) perilaku berbagi pengetahuan.

#### 3.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Keadilan organisasional merujuk pada studi tentang keadilan di dalam pengaturan organisasi. Organisasi menjadi fungsi keadilan organisasional dari perspektif karyawan, walaupun tidak tercantum dalam dokumen tertulis organisasi (Olowodunoye, 2015) Keadilan organisasional memiliki 3 dimensi yaitu interaksional, prosedural dan distributif (Greenberg dan Colquitt, 2005).

Organisasi memberi perhatian terhadap kesejahteraan anggota. Jika memberi kontribusi terhadap keberhasilan maka organisasi akan mengalokasikan penghargaan dan sumberdaya secara adil, membuat keputusan dengan prosedur yang wajar serta memperlakukan anggota dengan sopan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Anggota yang mempersepsikan keadilan organisasional cenderung memperlihatkan sikap-sikap kooperatif. Karena berbagi pengetahuan merupakan suatu perilaku bebas dalam konteks sifatnya, kerjasama antar



anggota dalam organisasi merupakan hal penting yang harus didorong. Persepsi individu terhadap nilai organisasi didasarkan pada tingkat kepakaran, pengetahuan implisit yang dikombinasi dengan keterampilan tertentu yang dimiliki. Ketika pengetahuan dibagi, individu dapat mempersepsikan kehilangan kekuatan keahlian. Dengan tujuan untuk mengurangi kekhawatiran kehilangan nilai dalam organisasi, manajemen harus memastikan bahwa keadilan organisasional telah diimplementasikan dengan baik (Park *et al.*, 2009).

Persepsi keadilan organisasi oleh karyawan mempengaruhi keterlibatan dalam perilaku berbagi pengetahuan dan dimensi keadilan prosedural, distributif dan interaksional berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Olowodunoye (2105), Akram (2016), bahkan (Li *et al.*, 2016) menemukan bahwa keadilan baik berkorelasi dengan menyumbangkan pengetahuan maupun mengumpulkan pengetahuan. Podsakoff *et al.* (2000) juga mengemukakan bahwa karyawan yang banyak terlibat dalam perilaku yang mendorong pertumbuhan organisasi, melihat keadilan secara komprehensif dalam hubungan organisasi dengan karyawan. Konovsky dan Pugh (1994), Skarlicki dan Latham (2006) mendukung bahwa keadilan prosedural telah terbukti mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam peran ekstra di mana berbagi pengetahuan dapat dianggap sebagai salah satu peran ini. Disisi lain Ibragimova *et al.* (2012) tidak mendukung bahwa semakin baik persepsi keadilan distributif akan semakin baik meningkatkan niat untuk berbagi pengetahuan, namun mendukung bahwa semakin baik keadilan distributif dan prosedural maka akan semakin baik niat berbagi pengetahuan. Yeşil dan Dereli (2013) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan secara terpisah untuk masing-masing dimensi dari keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan yang menyatakan bahwa keadilan prosedural dan interaksional



positif berhubungan dengan menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan, namun untuk keadilan distributif terbukti tidak memberikan kontribusi positif dengan menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan.

Persepsi keadilan organisasi oleh karyawan memainkan peran penting untuk keterlibatan karyawan dalam perilaku berbagi pengetahuan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa dia tidak diperlakukan dengan baik oleh organisasi, dia mungkin enggan untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan yang merupakan salah satu cara organisasi dapat memperoleh keuntungan dari karyawan, hal mana telah dibuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan kontribusi positif dan signifikan kepada perilaku berbagi pengetahuan (Olowodunoye, 2015). Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H1 : Ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan*

### **3.2.2. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Kepercayaan Organisasional**

Menurut Thornhill dan Saunders (2003), teori keadilan organisasional merupakan suatu kerangka kerja yang dapat menjelaskan rasa percaya atau tidak percayaa seseorang terhadap orang lain dalam organisasi. menurut Keman dan Hanges, (2002), Fang dan Chiu (2010), keadilan organisasional secara positif berkaitan dengan kepercayaan dalam konteks manajemen. Colquitt *et al.* (2001) juga menemukan bahwa keadilan informasional dan prosedural merupakan prediktor kepercayaan. Selanjutnya, rasa percaya berdampak pada rasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dan belajar dari orang lain tanpa ada rasa takut



(Lorenz, 2008). Hubungan yang didasarkan pada rasa percaya akan berdampak pada jumlah pengetahuan yang dibagi, keinginan untuk berbagi pengetahuan yang bermanfaat dan juga bersedia mendengar pengetahuan dari orang lain. Persepsi tentang kegunaan pengetahuan yang diterima akan bergantung pada kepercayaan yang dimiliki kompetensi masing-masing anggota (Mooradian *et al.*, 2006)

Dimensi keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan. Pillai *et al.* (2001) menemukan bahwa ketika distribusi organisasional diyakini adil, maka nilai kepercayaan akan semakin tinggi. Keadilan interaksional juga dapat meningkatkan kepercayaan organisasional. Keadilan interaksional adalah suatu pertanda tentang hubungan berbagi perspektif atau derajat kehormatan organisasi dalam memperlakukan pekerjanya (Konovsky dan Pugh, 1994; Whitener *et al.*, 1998). Argumentasinya, anggapan bahwa orang akan memberikan perhatian secara mendalam terhadap sisi keadilan sosial (keadilan dalam interaksi sosial) dan dapat dihubungkan dengan nilai pribadinya (*self-worth*). Pandangan ini didukung oleh Dirks dan Ferrin (2002) yang menyatakan bahwa kualitas dari interaksi pekerja merupakan pertanda kuat terhadap pekerjaan tentang rasa hormat kepada pimpinan yang pada gilirannya akan memicu pembentukan kepercayaan.

Kepercayaan memediasi keadilan prosedural dan keadilan interaksional dalam meningkatkan hubungan kerja (Agarwal 2014), selain itu kepercayaan juga memediasi keadilan prosedural dan interaksional dengan komitmen afektif (Mukherjee dan Bhattacharya 2013). (Aryee *et al.*, 2002), kepercayaan kepada organisasi dan penyelia dijadikan sebagai mediasi antara keadilan prosedural, distribusi dan interaksional terhadap kepuasan kerja, niat berpindah kerja,

komitmen organisasi, perilaku kewargaan berbasis organisasi (OCBO), perilaku kewargaan berbasis individu (OCBI) dan kinerja tugas.

Kepercayaan telah banyak diuji baik sebagai anteseden dari berbagi pengetahuan (Helmi dan Arisudana 2009; Wu et al., 2009; Okyere-Kwakye et al., 2011; Chiang et al., 2011; Cheng et al., 2011; Goh dan Sandhu 2014; Jain et al., 2015; Khanmohammadi 2014; Ibnu dan Indra 2014; Nesheim dan Smith 2015; Shahhosseini dan Nadi 2015) maupun sebagai mediator untuk berbagi pengetahuan (Yu et al., 2010; Ho et al., 2012; Ibnu dan Indra 2014; Muneer 2014; Wang et al., 2014; Erturk (2006); Yasir et al., 2017).

Terdapat sedikit penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan dengan kepercayaan bertindak sebagai mediator.

Namun, karena pemimpin organisasi bertanggung jawab untuk memastikan keadilan dalam organisasi, beberapa studi yang mengaitkan perilaku pemimpin termasuk dalam bagian ini. Podsakoff et al. (1990), meneliti dampak perilaku pemimpin transformasional pada OCB dan peran mediasi dari kepercayaan bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek dari perilaku pemimpin transformasional pada perilaku kewarganegaraan organisasi bersifat langsung maupun tidak langsung, dengan mediasi kepercayaan pengikut pada pemimpin mereka. Konovsky dan Pugh (1994) juga menegaskan bahwa kepercayaan terhadap kepala organisasi adalah faktor mediasi utama dalam memperkuat "hubungan positif keadilan prosedural dan perilaku kewargaan organisasi. Aryee et al. (2002) dalam penelitian mengungkapkan bahwa kepercayaan merupakan mediator hubungan antara keadilan organisasi dan hasil kerja uji model pertukaran sosial, dan menemukan bahwa semua tiga dimensi (distributif, prosedural, dan interaksional) terkait dengan kepercayaan dalam organisasi.



Kepercayaan sebagai mediator yang memediasi hubungan positif antara keadilan interaksional dan hasil kerja.

Chiang *et al.* (2011) menemukan bahwa kepercayaan berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, dan manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi secara positif berhubungan dengan dukungan organisasi yang dirasakan, begitu juga dengan dukungan organisasi yang dirasakan secara positif terkait dengan kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi, selanjutnya hubungan antara komitmen organisasi dengan perilaku berbagi pengetahuan berhubungan positif. Tetapi tidak untuk hubungan kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan yang berhubungan negatif dan tidak signifikan. Untuk pengujian mediasi hasil yang diperoleh adalah bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi dan perilaku berbagi pengetahuan. Namun dukungan dan kepercayaan organisasional tidak memediasi hubungan antara manajemen sumber daya manusia berkomitmen tinggi dan perilaku berbagi pengetahuan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H2 : Ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasional*

### **3.2.3. Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasi Dan Komitmen Organisasional**

Kepercayaan adalah bagian dari norma dan nilai organisasi, dan diekspresikan melalui tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan,



pengambilan resiko, pertukaran informasi, pembuatan keputusan, manajemen performa dan kolaborasi. Kepercayaan adalah hasil dari suatu proses interaksi sosial yang menyenangkan. Tingkat kepercayaan bawahan yang tinggi terhadap pimpinan dalam organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi bawahan (Blau, 1964; Holmes, 1981). Menurut Blomqvist dan Stahle (2000), kepercayaan dapat diciptakan dengan cara membangun kredibilitas (kejujuran, kompetensi dan semangat) dan kepercayaan dalam konteks integritas, karakter dan kemampuan untuk mengarahkan pengawas, ketika kepercayaan dalam organisasi dilakukan oleh keyakinan individual yang disinergikan dengan organisasi dan melalui penguasaan perilaku positif dari orang-orang yang dipercaya (Robbins dan Coulter, 2005). Temuan Robinson dan Morrison (1995) bahwa kepercayaan terhadap manajemen berkorelasi signifikan dengan dimensi perilaku kewargaan organisasi.

Dalam literatur manajemen, pentingnya perilaku kewargaan organisasi diyakini merupakan antededen efektivitas organisasi dan hasil positif lainnya seperti keinginan bawahan untuk bertahan dalam organisasi maupun berbagi pengetahuan (MacKensie *et al.*, 1999). Beberapa studi sebelumnya telah mengajukan 2 dimensi perilaku kewargaan yaitu *conscientiousness* dan *altruism* setelah itu disusul dengan dimensi lainnya yaitu *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Dalam konteks keterkaitan dengan berbagi pengetahuan, dimensi-dimensi perilaku organisasi memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Meskipun berbagi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh motivasi menolong orang lain, dalam beberapa kasus dimana bawahan atau anggota memperkenalkan anggota baru, altruisme merupakan suatu tindakan membantu yang didasar pada perilaku pemikiran bahwa membantu orang lain dalam bekerja merupakan tugas yang



sangat relevan secara organisatoris. Oleh sebab itu, berbagi pengetahuan adalah suatu praktik yang sinonim dengan altruisme (Farh *et al.*, 2004), dimana berbagi pengetahuan dapat membantu anggota baru agar dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan. Hal tersebut juga memberi keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan dengan mereduksi biaya pelatihan.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan dari suatu identifikasi individual dan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai keterkaitan psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap suatu organisasi dan merefleksikan tingkat dimana seseorang menginternalisasi dan mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986). Ketika seseorang komit terhadap organisasi tertentu, ia menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi, berkeinginan bekerja untuk organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan organisasi (Burud dan Tumolo, 2004).

Komitmen organisasi merupakan konstruksi minat atau perhatian yang memiliki korelasi positif dengan perilaku dan hasil kerja yang diinginkan dari suatu organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan indikator yang sering digunakan dalam mempelajari perilaku organisasi. Semakin seseorang komitmen dengan suatu organisasi maka kemungkinan untuk melalaikan tugas atau meninggalkan organisasi akan semakin kecil peningkatan komitmen organisasi akan mereduksi biaya organisasi, dan sebaliknya serta juga mereduksi biaya transaksi dan menciptakan keuntungan yang diakui untuk organisasi (Watson dan Papamarcos, 2002). Atas dasar uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi juga mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Menurut



Lin (2007), orang yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan cenderung untuk berbagi pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Telah banyak diketahui dan disetujui bahwa kepercayaan memiliki keterkaitan erat dengan komitmen organisasi. Kepercayaan dan komitmen merupakan suatu proses dinamis yang diciptakan melalui interaksi simbolik antara pelaku-pelaku organisasi. Interaksi-interaksi yang terjadi akan mempengaruhi komitmen anggota terhadap organisasi (Tyler dan Doerfel, 2006). Seperti halnya kepercayaan, komitmen organisasi juga terdiri sikap dan sudut pandang emosional seperti partisipasi secara proaktif dan rasa bangga serta loyalitas terhadap perusahaan (Allen dan Meyer, 1996; Welch dan Jackson, 2007; Jacobs, 2008).

Ozag (2006) juga memberi penekanan ketika menguji temuan hubungan antara kepercayaan dengan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan pada organisasi-organisasi yang dimerger. Ozag menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan dan komitmen normatif sedangkan antara kepercayaan dan komitmen berkelanjutan tidak signifikan. Model hubungan antara kepercayaan dan komitmen diajukan oleh Hess dan Story (2005) yang memperlihatkan bahwa kepercayaan memberi kontribusi signifikan terhadap komitmen. Beberapa penulis lainnya juga (seperti Wong dan Sohal, 2002; Kwon dan Suh, 2005; Kwon dan Sun, 2006) juga menemukan pengaruh signifikan kepercayaan terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Tan dan Lim (2012) menjelaskan bahwa hubungan saling percaya antara anggota merupakan prediktor tingkat kepercayaan organisasi yang dapat dapat memicu peningkatan komitmen organisasi.

Perilaku kewargaan organisasi memiliki peran penting sebagai mediasi antara sikap kerja dan perilaku berbagi pengetahuan (Husain dan Husain, 2011), selain itu juga menjadi mediasi antara modal dan pemberdayaan psikologis dengan perilaku berbagi pengetahuan (Sadegh, 2015). Selain peran mediasi perilaku kewargaan organisasi yang telah berhasil diuji, hubungan antara kepercayaan organisasional perilaku kewargaan organisasi dan hubungan antara perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan telah banyak diteliti dengan hasilnya positif dan signifikan.

Hubungan antara komitmen organisasi sebagai konsekuensi dari kepercayaan belum banyak diuji namun menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan (Celep dan Yilmazturk, 2012), namun hubungan antara komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan telah banyak diteliti (Pangil dan Nasarudin, 2009, Hoof dan Ridder, 2004, Han *et al.*, 2010, Neyestani, 2013). Sejalan dengan hasil ini maka komitmen organisasi dilibatkan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

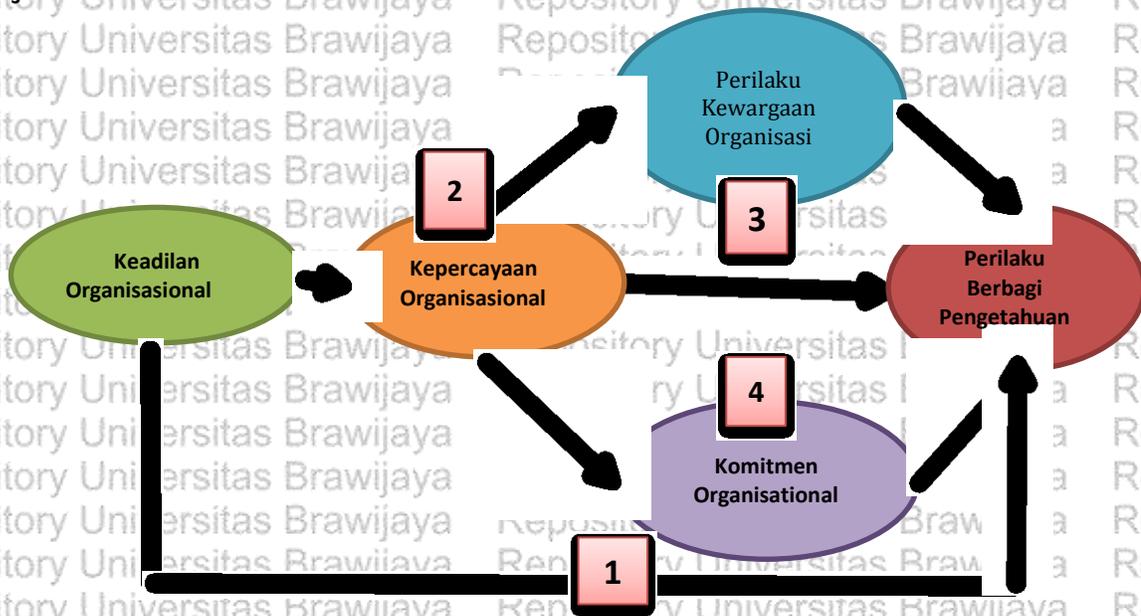
*H3 : Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi*

*H4 : Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh komitmen organisasional*

Model konseptual didasarkan oleh teori dan penelitian terdahulu (baik dalam jurnal maupun hasil penelitian) untuk mengetahui apakah keadilan organisasional dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan di kalangan dosen dengan variabel mediasi kepercayaan organisasional, komitmen

organisasional dan perilaku kewargaan organisasi. Untuk menjelaskan hubungan hipotesis maka model hipotesis disajikan pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1.**  
**Model Hipotesis Penelitian**



**Sumber Rujukan :**

- (1) Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan: Yeşil dan Dereli (2013); Schepers dan Van Den Berg (2007); Lin (2007b), Olowodunoye (2015), Olowodunoye<sup>b</sup>, (2015)
- (2) Peran mediasi kepercayaan organisasional dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan : Lin (2006), Aryee et al. (2002), DeConinck (2010), Zeinabadi dan Salehi (2011), Lin dan Hsiao (2014), Duffy dan Lilly (2013), Aryee et al. (2002), Wong, Y (2006), Wu et al (2009), Chiang et al (2011), Aryee et al. (2002), Liu dan Wang (2013), Celep dan Yilmaztruk (2012), Indra (2014)
- (3) Peran mediasi perilaku kewargaan organisasi dalam memediasi hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan: Aryee et al. (2002), Liu dan Wang (2013), Celep dan Yilmaztruk (2012), Indra (2014), Aliei, M et al. (2011), (2011), Teh dan Yong (2011) Teh dan Sun (2011), Aryee et al. (2002), Liu dan Wang (2013), Celep dan Yilmaztruk (2012), Indra (2014)
- (4) Peran mediasi komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan : Ibnu dan Indra (2014), Chiang et al. (2011), Kathiravelu et al. (2013), Demirel dan Goc



(2013), Han et al. (2010), Pangil dan Nazarudin (2009), Kwakye (2011), Helmi dan Arisudana (2009), Chiang et al. (2011), Muneer, S. et al. (2014), Khanmohamadi (2014), Javadi et al. (2012), Nesheim dan Smith (2014), Hsu et al. (2007), Goh dan Sandhu (2014)

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel yang masing-masing berfungsi sebagai variabel dependen yakni Keadilan organisasional, tiga variabel mediasi yakni kepercayaan organisasional, Perilaku Kewargaan Organisasi, dan Perilaku berbagi pengetahuan. Dalam rangka membingkai penelitian ini agar lebih fokus, maka perlu adanya definisi operasional untuk masing-masing variabel dan indikator yang diteliti. Definisi operasional sebagai penentu yang mengukur variabel dengan merumuskan secara komprehensif dan terukur sehingga tidak ada perbedaan penafsiran pada setiap variabel.

Berikut ini dijabarkan definisi operasional dari masing-masing variabel dan indikator.

#### 1). Keadilan Organisasional

Keadilan Organisasional dalam penelitian ini adalah persepsi yang mengarahkan pada suatu keyakinan bahwa mendapat perlakuan secara adil dalam organisasi tempat bertugas. Keadilan organisasional berdasarkan definisi yang diajukan Robbins dan Judge (2015) adalah persepsi secara keseluruhan tentang apa itu adil di tempat kerja. Dengan mengacu pada indikator yang diajukan oleh Niehoff dan Moorman (1993), maka definisinya adalah sebagai berikut diuraikan sebagai berikut :

1) Keadilan Prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan terkait dengan prosedur atau aturan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.



- 2) Keadilan distributif mengacu pada hasil yang diterima dari organisasinya.
- 3) Keadilan Interaksional mengacu pada perlakuan dengan penuh rasa hormat, bermartabat dan diperhatikan dengan berbagi informasi yang relevan dengan rekan kerjanya.

## 2) Kepercayaan Organisasional

Kepercayaan organisasional adalah keyakinan pekerja (dosen) pada pimpinan organisasi (perguruan tinggi) dan tindakan-tindakan organisasional yang akan membuat pekerja (dosen) merasa diuntungkan.

Kepercayaan organisasional menurut Gilbert dan Tang (1998) didefinisikan sebagai keyakinan seseorang individu bahwa pimpinan bersikap terus terang dan menepati komitmen yang telah dijanjikan. Dengan mengacu pada indikator yang diajukan oleh Zalabak (2000), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

- 1) Keterbukaan mengacu pada sejauh mana dan bagaimana informasi dibagikan secara terbuka dan jujur dikomunikasikan dengan tepat.
- 2) Kompetensi mengacu pada persepsi dosen terkait kompetensi rekan kerja, pimpinannya dan organisasi secara keseluruhan.
- 3) Kepedulian mengacu pada persepsi dosen terhadap sikap peduli, empati, toleransi dan rasa aman yang diperlihatkan oleh organisasi dalam pelaksanaan aktivitas kerja
- 4) Keandalan mengacu pada persepsi dosen tentang sejauh mana konsistensi bertindak pada rekan kerja, pimpinan maupun kepada organisasi.



- 5) Identifikasi mengacu pada persepsi dosen tentang perasaan adanya persamaan tujuan, norma, nilai dan keyakinan sebagai bagian dari organisasi.

### 3) Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)

Perilaku Kewargaan Organisasi adalah perilaku pekerja (dosen) dalam membantu rekan kerja tanpa paksaan yang melebihi syarat organisasi sehingga membantu meringankan masalah organisasi dan berpartisipasi dengan memberikan dukungan dan toleransi bagi organisasi (perguruan tinggi). Perilaku Kewargaan Organisasi didefinisikan sebagai perilaku individu yang diskresioner (sukarela), yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistim imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Dengan mengacu pada lima indikator yang diajukan oleh Organ (1988), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

- 1) *Altruism* merupakan perilaku sukarela dosen dalam membantu rekan dosen lainnya tanpa ada paksaan dan memberikan dampak bagi orang lain yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi.
- 2) *Conscientiousness* merupakan perilaku dosen yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya
- 3) *Courtesy* merupakan perilaku dosen dalam meringankan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi.
- 4) *Civic Virtue* merupakan perilaku dosen yang menunjukkan partisipasi secara bertanggungjawab kepada organisasi dalam memberikan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah



- 5) *Sportmanship* merupakan perilaku dosen dalam menoleransi kondisi yang tidak ideal, serta dapat menerima perubahan dan melaksanakan permintaan tanpa keluhan.

#### 4) **Komitmen Organisasional**

Komitmen Organisasional yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tingkat kekuatan, kepercayaan dan penerimaan tujuan-tujuan serta berkeinginann untuk memihak, terlibat, patuh dan mampu mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Robbins (2008) mendefinisikan organisasional sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak, patuh dan mampu mempertahankan keanggotaannya dengan cara-cara tertentu. Variabel ini di kembangkan dengan tiga indikator dari Allen dan Meyer (1990), dengan definisinya sebagai berikut :

- 1) **Komitmen Afektif** mengacu pada komitmen yang didasari pada keterkaitan kebanggaan dosen menjadi bagian organisasi (PTS) atau menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional, penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai nilai organisasi sehingga terdapat identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi
- 2) **Komitmen Normatif** mengacu pada komitmen yang terbentuk dari persepsi dosen untuk bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, keyakinan bahwa dosen memiliki keinginan untuk tetap bergabung dan bekerja dengan organisasi sebagai sebuah kewajiban.



- 124
- 3) Komitmen berkelanjutan mengacu pada komitmen atas pertimbangan kerugian dan rasa takut dosen yang berhubungan dengan keluar atau meninggalkan organisasi (PTS). Dengan kata lain, keinginan dosen yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi karena kebutuhan yang harus dipenuhi.

#### 5) Perilaku Berbagi Pengetahuan

Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah kegiatan yang menghendaki pekerja (dosen) menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki pekerja (dosen) yang dapat digunakan oleh pekerja lain yang berada dalam satu organisasi (perguruan tinggi). Perilaku berbagi pengetahuan di definisikan sebagai derajat dimana karyawan berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan kerjanya (Teh dan Yong, 2011). Variabel ini di kembangkan dengan dua indikator van den Hoff dan de Ridder (2004), maka didefinisikan sebagai berikut :

- 1) Menyumbangkan Pengetahuan mengacu pada persepsi dosen untuk menyumbangkan ilmu pengetahuan, informasi dan ketrampilan terkait dengan tugas-tugas dosen.
- 2) Mengumpulkan pengetahuan mengacu pada persepsi dosen untuk mengumpulkan ilmu pengetahuan, informasi dan ketrampilan terkait dengan tugas-tugas dosen.

Untuk melihat dengan jelas kedudukan dan bagian variabel, indikator maupun item yang akan diuji dan di jabarkan oleh item pertanyaan (Lampiran I) pada penelitian ini, maka Tabel 3.1 akan menyajikan kisi-kisi dari instrumen penelitian yang akan digunakan.



**Tabel 3.1**  
**Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Item
Keadilan Organisasional (X1) Niehoff dan Moorman (1993)	Keadilan Prosedural	1. Proses pengambilan keputusan pekerjaan
		2. Kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan
		3. Mekanisme pengumpulan informasi
		4. Pemberian tambahan informasi
		5. Penetapan keputusan
	Keadilan Distributif	6. Alokasi Matakuliah
		7. Tingkat gaji
		8. Beban kerja
		9. Penghargaan yang didapatkan
		10. Tanggung jawab pekerjaan
Keadilan Interaksional	11. Memperlakukan dosen	
	12. Rasa Hormat kepada dosen	
	13. Menawarkan cara yang tepat	
	14. Mendiskusikan implikasi keputusan	
	15. Memberikan solusi	
	16. Menawarkan penjelasan	
	17. Memberikan penjelasan hasil keputusan	
Kepercayaan Organisasional (Y1) Zalabak <i>et al.</i> (2000)	Keterbukaan	1. Informasi pelaksanaan tugas
		2. Memberikan informasi pelaksanaan tugas
	Kompetensi	3. Memiliki Keunggulan bersaing
		4. Adaptasi dengan teknologi
		5. Kompetensi yang dapat diandalkan
	Kepedulian	6. Toleransi dalam aktivitas kerja
		7. Kepedulian dalam pekerjaan
	Keandalan Identifikasi	8. Tindakan rekan dosen
		9. Tindakan pimpinan
		10. Persamaan tujuan
		11. Persamaan prinsip
Perilaku Kewargaan Organisasi (Y2) Organ (1986)	<i>Altruism</i>	1. Meluangkan waktu untuk membantu rekan dosen yang absen
		2. Membantu rekan dosen yang kesulitan
	<i>Conscientiousness</i>	3. Bekerja di luar jam normal
		4. Patuh pada aturan organisasi
		5. Mengabaikan hal-hal yang tidak penting
	<i>Courtesy</i>	6. Mencegah organisasi dari potensi masalah
		7. Melakukan pekerjaan rekan dosen yang berhalangan
	<i>Civic Virtue</i>	8. Menjaga citra organisasi
		9. Menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi
		10. Aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi
	<i>Sportsmanship</i>	11. Bekerja dalam kondisi yang tidak nyaman
		12. Toleransi dengan rekan kerja
Komitmen Organisasional (Y3) Alen dan Meyer (1990)	Komitmen Afektif	1. Berkariir di Institusi
		2. Masalah organisasi bagian dari masalah individu
		3. Rasa memiliki organisasi
	Komitmen Normatif	4. Loyalitas terhadap institusi
		5. Bagian dari Insititusi
	Komitmen Berkelanjutan	6. Rasa bersalah meninggalkan organisasi
		7. Sulit meninggalkan organisasi
		8. Tak ada pilihan untuk meninggalkan organisasi
		9. Rasa Takut meninggalkan organisasi



Lanjutan Tabel 2.1

Variabel	Indikator	Item
Perilaku Berbagi Pengetahuan (Y4) Van der Hooff dan De Ridder (2004)	Menyumbangkan pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan di jurusan/Progdi</li> <li>berbagi informasi dengan rekan dosen di jurusan/Progdi</li> <li>Berbagi ketrampilan dengan rekan dosen di jurusan/Progdi</li> <li>Berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan dosen di luar program studi/jurusan</li> <li>Menyampaikan informasi kepada dosen di luar program studi/jurusan</li> <li>Berbagi ketrampilan dengan dosen di luar program studi/jurusan</li> </ol>
	Mengumpulkan Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rekan dosen Memberitahukan ilmu pengetahuan yang diketahui</li> <li>Rekan dosen berbagi keterampilan kepada saya</li> <li>Memberitahukan apa yang diketahui</li> <li>Rekan dosen di luar program studi/jurusan berbagi ketrampilan</li> </ol>



## BAB IV METODE PENELITIAN

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian dirancang untuk membuktikan permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang akan dicapai serta menguji hipotesis. Sugiyono (2007) menyatakan bahwa rancangan penelitian merupakan suatu struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan positivist dengan ciri mengutamakan teori dan penelitian terdahulu untuk membangun kerangka konsep dan hipotesis; menggunakan alat analisis kuantitatif dan mementingkan generalisasi hasil penelitian. Penelitian ini juga menerapkan beberapa pendekatan untuk menjawab tujuan dan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori yaitu berusaha untuk mencari hubungan-hubungan yang relatif masih baru dan eksplanatoris yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu objek penelitian.
- 2) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan suatu pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma postpositivist (seperti pemikiran tentang sebab akibat, variabel, hipotesis dan pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta



pengujian teori) dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, menggunakan strategi survei yang memerlukan data statistika.

- 3) Ditinjau dari aspek datanya adalah penelitian ex post facto, yang berarti setelah kejadian yaitu penelitian yang bersifat pencarian empiris yang sistematis di mana peneliti tidak dapat mengontrol variabel bebasnya karena peristiwa telah terjadi atau sifatnya tidak dapat dimanipulasi.
- 4) Ditinjau dari tujuannya adalah studi kausal yang berusaha menjelaskan hubungan kausal pengaruh antara (1) keadilan organisasional, (2) kepercayaan organisasional, (3) komitmen organisasional, (4) perilaku kewargaan organisasi, dan (5) perilaku berbagi pengetahuan

#### 4.2. Waktu Dan Lokasi Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan pada dosen DPK di bawah KOPERTIS XII ini direncanakan pada berlangsung 4 (bulan) pada periode Desember 2016 sampai dengan April 2017.

Penelitian ini melibatkan Dosen pada PTS di Maluku di bawah koordinasi KOPERTIS XII Maluku dan Maluku Utara, namun hanya dilakukan pada dosen PTS berstatus DPK di wilayah kerja Propinsi Maluku. Pemilihan lokasi penelitian pada PTS di Maluku dengan alasan beberapa alasan, yakni : (1) jumlah PTS di Maluku lebih besar di dibandingkan dengan PTS di Maluku Utara, (2) Peringkat akreditasi program studi yang bernilai A hanya pada PTN yang pada tahun 2015 hanya berjumlah 3 program studi dan meningkat di tahun 2017 sebanyak 7 program studi di Maluku dan untuk PTS hanya masuk dalam kategori B sebanyak



10% dan kategori C sebanyak 90%. (3) jumlah dosen dengan status PNS (Diperbantukan/DPK) yang lebih banyak dibanding Dosen PTS di Maluku Utara.

Adapun sebaran lokasi dalam penelitian ini tersebar di 2 kota yakni Ambon dan Tual (Maluku Tenggara), dan empat kabupaten yakni : Maluku Tengah, Seram Bagian Barat, Buru, Maluku Tenggara. Untuk Kota Ambon ditempuh dengan angkutan darat (Mobil dan motor), Kota Tual dan kabupaten Maluku Tenggara menggunakan dengan pesawat, sedangkan Kabupaten Buru, Maluku Tengah dan Seram Bagian Barat. Kondisi geografis wilayah Maluku yang terdiri dari pulau-pulau maka dalam penelitian ini alat transportasi antar pulau menggunakan kapal laut dengan waktu tempuh minimal 6 jam dan kapal udara dengan waktu tempuh 45 menit untuk ke Pulau Banda dan 1 jam 30 menit ke Maluku Tenggara.

### **4.3. Populasi Dan Sampel Penelitian**

#### **4.3.1 Populasi**

Populasi adalah sekelompok individu yang memiliki ciri khusus yang membedakan mereka dengan kelompok yang lain. Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen DPK KOPERTIS Wilayah XII pada wilayah kerja Propinsi Maluku. Fraenkel *et al.* (2006) menyatakan bahwa populasi target adalah populasi yang sebenarnya yang sangat ingin disamaratakan oleh peneliti, namun sangat jarang tersedia.

Populasi target oleh Creswell, (2015) mengemukakan bahwa peneliti mendapatkan daftar atau catatan individu dalam populasi yang diperoleh oleh peneliti. Sejalan dengan itu, peneliti menerima daftar nama dosen DPK KOPERTIS XII yang bertugas di PTS pada wilayah kerja di Propinsi Maluku



(populasi target), maka yang menjadi populasi target pada penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Maluku di bawah koordinasi KOPERTIS XII untuk Maluku dan Maluku Utara dengan status ikatan kerja sebagai dosen DPK (diperbantukan) dan berstatus PNS.

Adapun jumlah dosen DPK KOPERTIS XII pada wilayah kerja Maluku yang merupakan populasi target adalah sebanyak 121 dosen. Penelitian ini hanya melibatkan dosen PTS berstatus PNS (Diperbantukan/DPK) pada wilayah Maluku dengan pertimbangan bahwa *Pertama*, Maluku adalah daerah kepulauan yang tersebar luas, sehingga pengambilan unit analisis hanya terfokus di propinsi Maluku. *Kedua*, untuk mempertimbangkan faktor kemudahan dalam pelaksanaan penelitian dan kondisi geografis yang terdiri dari daerah kepulauan dengan alat transportasi udara dan laut, maka pemilihan ini akan mengeliminir pengorganisasian tenaga, biaya dan waktu. *Ketiga*, peneliti cukup mengenal daerah penelitian. Berdasarkan pertimbangan diatas maka populasi dari 26 PTS di 2 kota dan 6 kabupaten hanya 18 PTS yang memperoleh alokasi dosen DPK yang di jabarkan pada Tabel 4.1.

Namun pada penelitian ini tidak semua populasi target dapat diakses untuk itu yang dapat digeneralisasi adalah populasi yang dapat diakses. Fraenkel *et al.* (2006) menyatakan bahwa populasi target adalah adalah pilihan ideal peneliti, dan populasi yang dapat diakses adalah pilihannya yang realistis. Populasi akses (terjangkau) adalah bagian dari populasi target dapat dijangkau oleh peneliti (Notoatmodjo, 2010). Untuk memperoleh populasi sesuai dengan tujuan penelitian maka peneliti menggunakan kriteria. Adapun kriteria yang diajukan bersifat inklusi dan eksklusi.

**Tabel 4.1**  
**Banyaknya Dosen di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Maluku pada KOPERTIS XII dengan status Dosen Tetap PNS (DPK)**

No	Nama Perguruan Tinggi Swasta	Dosen Tetap (DPK)
1	Universitas Darusalam Ambon	32
2	Universitas Kristen Indonesia Maluku	31
3	Universitas Iqra Buru	9
4	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Trinitas Ambon	7
5	Sekolah Tinggi Perikanan Hatta - Sjahrir Banda	1
6	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Darul Rahman Tual	5
7	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka	6
8	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Umel	2
9	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Langgur	1
10	Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Ilmu Politik Kebangsaan Masohi	3
11	Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Gotong Royong Masohi	4
12	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Rutu Nusa	2
13	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Said Perintah	6
14	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Maluku Husada	3
15	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan PASAPUA Ambon	3
16	Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Muhamad Thaha Tual	1
17	Akademi Maritim Maluku	4
18	Akademi Perawat TK.III dr. J.A. Latumeten Kesdam XVI	1
	<b>JUMLAH</b>	<b>121</b>

Sumber : Direktori KOPERTIS XII Maluku dan Maluku Utara (2016)

Kriteria inklusi adalah kriteria dimana subjek penelitian dapat mewakili dalam sampel penelitian yang memenuhi syarat sebagai sampel (Notoatmodjo, 2007). Berdasarkan pengertian diatas maka yang menjadi kriteria inklusi adalah:

1. Dosen Tetap berstatus Pegawai negeri sipil (PNS/DPK). Batasan ini penting, mengingat status ikatan dinas yang berbeda pada dosen PTS akan memberikan intepretasi yang berbeda terkait dengan variabel penelitian seperti keadilan organisasional dan komitmen organisasional.
2. Masa kerja dosen lebih dari 2 tahun. Pemilihan syarat ini didasarkan pada pertimbangan bahwa anggota yang masih baru di PTS belum memahami



benar terkait dengan variabel penelitian seperti terkait keadilan di organisasinya, sebaliknya dosen yang sudah mengabdikan di institusi ini lebih dari 2 tahun masa kerjanya lebih mudah menginterpretasikan item-item pertanyaan sesuai dengan subjek penelitian.

Kriteria eksklusi merupakan kriteria dimana subjek penelitian tidak dapat mewakili sampel karena tidak memenuhi syarat sebagai sampel penelitian (Notoatmodjo, 2010). Berdasarkan pengertian diatas maka yang menjadi kriteria eksklusi adalah :

1. Dosen yang tidak sedang menjalankan tugas atau ijin belajar. Kriteria ini diajukan karena dosen yang sedang studi sudah lama meninggalkan tempat tugasnya (kampus), sehingga dalam menginterpretasikan item pertanyaan tidak dapat merespons dengan tepat.
2. Dosen non aktif adalah yang belum memenuhi syarat minimal tingkat pendidikan dosen, kemudian di beri sanksi untuk tidak melaksanakan proses belajar-mengajar dan berada dibawah pengawasan KOPERTIS XII.

Selain itu dosen yang sakit dalam jangka waktu lama sehingga tidak dapat hadir di tempat tugas. Ketidakhadiran dosen-dosen akibat alasan ini akan berdampak pada sulitnya merespons pertanyaan karena dalam tenggang waktu yang lama tidak aktif di kampus.

Berdasarkan kriteria diatas maka dapatlah diuraikan dalam jumlah sampel yang dilibatkan sebagai unit analisis sebanyak 90 yang diringkas di dalam Tabel 4.2 dimana tanda kurung mewakili pengurangan jumlah sampel seiring penentuan kriteria diatas.



Tabel 4.2.

**Banyaknya Sampel Berdasarkan Kriteria Sampling**

No.	Uraian Kriteria Sampel	Banyaknya Dosen
1	Dosen PNS/DPK	121
2	Dosen sedang Studi lanjut	(19)
3	Dosen dengan masa kerja kurang dari 2 tahun (Calon Pegawai Negeri Sipil)	(4)
4	Dosen Non Aktif/sakit	(8)
<i>Jumlah sampel</i>		90

Sumber : Data Diolah dari KOPERTIS XII (2016)

**4.3.2 Sampel**

Sampel adalah sekelompok obyek atau subyek dalam sebuah studi yang diseleksi dari populasi (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi unit sampel atau yang didefinisikan sebagai unit terkecil yang akan diambil sebagai sampel adalah dosen PTS KOPERTIS XII di Maluku yang telah memenuhi syarat eksklusi maupun inklusi.

Tipe desain yang digunakan dalam penentuan sampling adalah sampling jenuh, yang dalam Supriyanto dan Maharani (2013) di kategorikan sebagai *probability sampling* yang adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi menjadi anggota sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.



Berdasarkan teknik pengambilan sampling jenuh atau sensus (saturation)

dimana jumlah populasi (terjangkau) sama dengan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 90 responden.

#### 4.4. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada responden untuk dilakukan pengisian. Dalam menyebarkan kuesioner responden akan ditemui secara langsung (*face-to-face*) dan untuk responden yang sulit terjangkau karena tersebar di 2 kota dan 4 kabupaten yang dihubungkan dengan transportasi laut dan udara maka untuk daerah yang ukuran sampelnya kecil (kurang dari 10 sampel) akan dihubungi melalui telepon dan selanjutnya akan dikirim melalui surat elektronik atau link kuisisioner online google drive. Data kontak responden berupa alamat *email* dan nomor kontak diperoleh dari KOPERTIS XII.

Peneliti juga menjamin kerahasiaan identitas sumber informasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden akan memberikan respons objektif terhadap variabel-variabel yang diteliti. Data hasil pengisian kuesioner selanjutnya direkapitulasi menurut variabel masing-masing untuk dianalisis.

Apabila peneliti membutuhkan data tambahan atau memastikan jawaban yang diberikan oleh sampel pada kuesioner maka akan dilengkapi dengan wawancara mendalam (*in depth interview*). Teknik wawancara dilakukan dengan cara *in depth interview* yaitu menggali informasi yang lebih rinci tentang variabel yang diteliti secara terbuka. Berdasarkan data wawancara ini akan di sarikan sebagai penunjang hasil penelitian ini.



#### 4.4.1. Skala Pengukuran Data

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuisisioner, berupa item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Untuk mengukur instrumen penelitian, maka dalam penelitian ini menggunakan skala dengan interval 1 sampai dengan 5.

Penerapan skala 1 sampai dengan 5 dalam penelitian ini atau skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; dan (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval, penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5.

Pedoman dalam memberikan bobot atau skor dalam interval 1-5 atau skala likert terhadap semua jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian dalam bentuk pertanyaan/kuesioner yang diajukan adalah sebagai berikut :

##### 1) Sangat Setuju (SS) diberi skor bobot angka 5 (lima)

Sangat setuju diinterpretasikan sebagai persepsi dosen ketika responden merasa sangat sependapat dengan dengan pernyataan pada item-item yang ada di kuesioner. Jawaban ini memiliki makna sangat tinggi untuk variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan komitmen organisasional, sedangkan untuk variabel perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan memberi makna sangat baik.

##### 2) Setuju (S) diberi skor bobot angka 4 (empat)

Setuju, diinterpretasikan sebagai persepsi dosen ketika merasa sependapat dengan pernyataan pada item-item yang ada di kuesioner. Jawaban ini



memiliki makna tinggi untuk variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan komitmen organisasional, sedangkan untuk variabel perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan memberi makna baik.

3) Cukup Setuju atau Netral (N) diberi skor bobot angka 3 (tiga)

Netral, yang artinya responden merasa dirinya ragu-ragu dengan pernyataan yang ada di kuesioner yang dibagikan. Jawaban ini memiliki makna rata-rata (untuk variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan).

4) Tidak Setuju (TS) diberi skor bobot angka 2 (dua)

Tidak setuju, yang artinya responden merasa dirinya tidak sependapat dengan pernyataan yang ada di kuesioner yang dibagikan. Jawaban ini memiliki makna tinggi untuk variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan komitmen organisasional, sedangkan untuk variabel perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan memberi makna kurang baik.

5) Sangat Tidak Setuju (STS) skor bobot angka 1 (satu).

Sangat tidak setuju, yang artinya responden merasa dirinya sangat tidak sependapat dengan pernyataan yang ada di kuesioner yang dibagikan. Jawaban ini memiliki makna sangat rendah untuk variabel keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, dan komitmen organisasional, sedangkan untuk variabel perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan memberi makna sangat tidak baik.



#### 4.5 Pemeriksaan Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang didalamnya terdapat sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Sebelum menguji kuisisioner secara komprehensif maka dilakukan uji coba pada pada sampel yang berjumlah 30 responden untuk menguji butir-butir pertanyaan yang akan di berikan kepada responden yang sesungguhnya.

Instrumen yang baik haruslah memenuhi syarat derajat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Untuk memperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka tahap awal yang dilakukan adalah proses uji coba instrumen. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan sampel berukuran kecil yaitu sebanyak 30 orang. Sampel yang digunakan dalam uji coba berasal dari populasi terpisah yang tidak termasuk dalam penelitian yang sesungguhnya.

Pada uji coba ini dipilih Dosen DPK KOPERTIS XII Maluku Utara. Pengambilan data responden ini dilakukan pada dosen DPK dari PTS-PTS di kota Ternate sebanyak 30 dosen dengan cara memperoleh dengan tatap langsung sebanyak 21 dosen dan 9 dosen dikirim melalui surat elektronik yang alamat kontak diperoleh dari data KOPERTIS XII.

##### 4.5.1 Pemeriksaan Validitas Instrumen

Uji validitas adalah untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Cara yang digunakan adalah dengan analisis item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap

butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment*. (Sugiyono, 2012).

Apabila korelasi antara butir dengan skor total lebih dari nilai  $r$ -Tabel Korelasi *Product Moment* maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid (Uma Sekaran, 2006). Item yang mempunyai korelasi positif dengan *kriterium* (skor total) serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ . jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari ( $<$ )  $0,3$  maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2012).

Berdasarkan hasil uji validitas pada item-item pertanyaan maka diperoleh hasil sebagai berikut :

#### 1). Keadilan Organisasional

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson ( $r > 0,3$ ) maka item tersebut dinyatakan valid yang hasilnya tertera pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3.

#### Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Keadilan Organisasional

Item	R	Keterangan	Item	r	Keterangan
X1.1	0.803	Valid	X1.11	0.483	Valid
X1.2	0.599	Valid	X1.12	0.844	Valid
X1.3	0.560	Valid	X1.13	0.473	Valid
X1.4	0.297	Tidak Valid	X1.14	0.319	Tidak Valid
X1.5	0.740	Valid	X1.15	0.752	Valid

Lanjutan Tabel 4.3.

Item	R	Keterangan	Item	r	Keterangan
X1.6	-0.173	Tidak Valid	X1.16	0.650	Valid
X1.7	0.779	Valid	X1.17	0.628	Valid
X1.8	0.744	Valid	X1.18	0.751	Valid
X1.9	0.671	Valid	X1.19	0.509	Valid
X1.10	0.688	Valid	X1.20	0.823	Valid

Sumber : Data primer diolah (2016)

Dari Tabel 4.3, hasil menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) item tidak dapat dilanjutkan untuk digunakan pada penelitian ini, sehingga hanya terdapat 17 (tujuh belas) item yang dinyatakan valid. Dengan demikian untuk pelaksanaan penelitian pada objek penelitian ini hanya ada 17 item dari variabel keadilan organisasional (X1) yang digunakan untuk proses selanjutnya, sedangkan untuk penomoran item menghilangkan item yang sudah dibuang dan selanjutnya diganti dengan nomor item berikutnya.

## 2). Kepercayaan Organisasional

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson ( $r > 0,3$ ) maka item tersebut dinyatakan valid. Hasil pada Tabel 4.4 menunjukkan tingkat validitas item, dimana variabel kepercayaan organisasional memiliki item yang kesemuanya valid dan dapat dilanjutkan untuk diteliti.

Tabel 4.4.

### Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Kepercayaan Organisasional

Item	R	Keterangan
Y1.1	0.786	Valid
Y1.2	0.699	Valid
Y1.3	0.682	Valid
Y1.4	0.658	Valid
Y1.5	0.751	Valid
Y1.6	0.615	Valid
Y1.7	0.538	Valid
Y1.8	0.512	Valid
Y1.9	0.627	Valid

Lanjutan Tabel 4.4

Item	R	Keterangan
Y1.10	0,577	Valid
Y1.11	0,524	Valid

Sumber : Data primer diolah (2016)

Dari Tabel 4.4, ada 11 (sebelas) yang dinyatakan valid, oleh karena itu semua item-item dari variabel kepercayaan organisasional (Y1) dapat digunakan untuk penelitian ini.

### 3) Perilaku Kewargaan Organisasi

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson ( $r > 0,3$ ) maka item tersebut dinyatakan valid. Hasil pada Tabel 4.4 dibawah ini menunjukkan tingkat validitas item, dimana variabel perilaku kewargaan organisasi memiliki 14 item dan setelah di lakukan pengujian makan hanya 12 (duabelas) yang valid dan dapat dilanjutkan untuk diteliti.

Tabel 4.5.  
Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Item	R	Keterangan
Y2.1	0.128	Tidak Valid
Y2.2	0.422	Valid
Y2.3	0.397	Valid
Y2.4	0.537	Valid
Y2.5	0.466	Valid
Y2.6	0.406	Valid
Y2.7	0.512	Valid
Y2.8	0.295	Tidak Valid
Y2.9	0.651	Valid
Y2.10	0.490	Valid
Y2.11	0.638	Valid
Y2.12	0.549	Valid
Y2.13	0.390	Valid
Y2.14	-0,030	Tidak Valid

Sumber : Data primer diolah (2016)

Tabel 4.5 menunjukkan 11 (sebelas) item yang dinyatakan valid, sedangkan 3 (tiga) item dinyatakan tidak valid, oleh karena itu kesebelas item-



item dari variabel perilaku kewargaan organisasi (Y1) dapat digunakan untuk penelitian ini. Dengan demikian dalam penomoran item akan menghilangkan item yang sudah dibuang dan selanjutnya diganti dengan nomor item berikutnya

#### 4) Komitmen Organisasional

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson ( $>0,3$ ) maka item tersebut dinyatakan valid.

Tabel 4.6

#### Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasional (Y3)

Item	R	Keterangan
Y3.1	0.781	Valid
Y3.2	0.697	Valid
Y3.3	0.588	Valid
Y3.4	0.433	Valid
Y3.5	0.318	Tidak Valid
Y3.6	0.635	Valid
Y3.7	0.649	Valid
Y3.8	0.459	Valid
Y3.9	0.475	Valid
Y3.10	0.700	Valid

Sumber : Data primer diolah (2016)

Hasil pada Tabel 4.6 dibawah ini menunjukkan tingkat validitas item, dimana variabel komitmen organisasional memiliki 1 (satu) item yang tidak valid, sehingga tersisa 9 (sembilan) item dan dapat dilanjutkan untuk diteliti. Dengan demikian maka dalam penomoran item akan menghilangkan item yang sudah dibuang dan selanjutnya diganti dengan nomor item berikutnya



### 5). Perilaku Berbagi Pengetahuan

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson ( $r > 0,3$ ) maka item tersebut dinyatakan valid. Hasil pada Tabel 4.7 dibawah ini menunjukkan tingkat validitas item, dimana variabel perilaku berbagi pengetahuan memiliki item yang kesemuanya valid dan dapat dilanjutkan untuk diteliti

**Tabel 4.7.**  
**Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel**  
**Perilaku Berbagi Pengetahuan**

Item	R	Keterangan
Y4.1	0.603	Valid
Y4.2	0.605	Valid
Y4.3	0.581	Valid
Y4.4	0.585	Valid
Y4.5	0.521	Valid
Y4.6	0.722	Valid
Y4.7	0.629	Valid
Y4.8	0.832	Valid
Y4.9	0.792	Valid
Y4.10	0.599	Valid

Sumber : Data primer diolah (2016)

Dari Tabel 4.7, didapatkan bahwa semua item dari variabel perilaku berbagi pengetahuan sudah valid. Oleh karena itu, maka dapat diambil 10 item sudah valid dari variabel dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

#### 4.5.2 Pemeriksaan Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil

yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach*, suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki koefisien kehandalan atau  $\alpha$  sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998). Sekaran (2006) menyatakan bahwa:

*“Reliabilities less than 0,6 are generally considered to be poor, those in the 0,7 range, to be acceptable, and those over 0,8 to be good. The closer the reliability coefficient gets to 1,0, of course, the better. Thus, the internal consistency reliability of the measured used in this study can be considered to be good”.*

Jadi, dalam penelitian ini diambil koefisien keandalan (reliabilitas) 0,6 atau lebih, sehingga apabila  $\alpha \geq 0,6$  dikategorikan reliabilitas diterima berarti item tersebut reliabel (Ghozali, 2008; Sekaran, 2006).

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0.6 atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha Cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0.6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap kelima variabel tersaji pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8.**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Butir	Koefisien Alpha	Keterangan
Y	18	0,926	Reliabel
Y1	10	0,811	Reliabel
Y2	12	0,830	Reliabel
Y3	9	0,770	Reliabel
Y4	10	0,811	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2016)



Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa variabel  $X, Y_1, Y_2, Y_3$  dan  $Y_4$  masing-masing memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan variabel tersebut yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan. Setelah didapatkan item instrumen sudah valid dan reliabel, maka dapat dilanjutkan ke penelitian selanjutnya.

#### 4.7 Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis secara deskriptif dan inferensial. Berikut akan dijelaskan masing-masing tahapan analisis data.

##### 4.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan analisis ini adalah untuk menjelaskan/mendiskripsikan karakteristik masing-masing variabel yang diteliti dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Bentuknya tergantung dari jenis data masing-masing variabel. Untuk data numerik, digunakan nilai *mean* (rata-rata), median, standar deviasi, dll. Sedangkan untuk data katagorik, tentunya hanya dapat menjelaskan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok (Hastono, 2003).

Dalam penelitian ini jawaban responden dikategorikan dalam lima kategori dengan menggunakan skala Likert. Masing-masing skala mempunyai gradasi penilaian dari sangat jelek/rendah ke sangat baik/tinggi yang dituangkan dalam pilihan jawaban kuesioner. Kemudian mendeskripsikan masing-masing variabel penelitian, karakteristik responden maupun gambaran umum obyek penelitian dalam bentuk alasan terhadap pernyataan responden, jumlah, rata-rata, dan



persentase. Data ini diolah dengan menggunakan program SPSS 22 dan tampilan grafik di gunakan program Excel (Microsoft Office)

#### 4.7.2. Analisis Statistik Inferensial

Metode statistika inferensia yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dengan WarpPLS 5.0. *Partial Least Square (PLS)* pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold, beliau adalah guru dari Karl Joreskog (yang mengembangkan SEM). Model ini dikembangkan sebagai alternative untuk digunakan pada penelitian dengan dasar teori pada perancangan model adalah lemah (Solimun, 2010). *Partial Least Square (PLS)* adalah sebuah software statistik yang dapat digunakan untuk mengolah data dalam model struktural yang bersifat linear.

*Partial Least Square* merupakan software pengolahan statistik berbasis *variance* atau *component based SEM*. Menurut Ghazali (2008) pengolahan data dengan pendekatan PLS SEM tidak memerlukan pengolahan asumsi klasik dan jenis data minimal ordinal serta jumlah sampel minimal 30.

Pengembangan SEM untuk hubungan *nonlinier* dipelopori oleh Kenny dan Judd (1984) dengan menulis artikel yang berjudul "*Estimating Nonlinear dan Interactive Effects of Latent Variabels*" yang menyatakan bahwa secara sederhana SEM dapat dipandang sebagai teknik analisis yang melibatkan dua prosedur yaitu analisis faktor dan regresi berganda yang dilakukan secara bersama-sama. Sedangkan software WarpPLS 5.0 sebagai alat bantu untuk pengolahan hubungan nonlinier dan linier dikembangkan pertama kali oleh Ned Kock dari Texas Adan International University (Latan dan Ghazali, 2017) yang diperkenalkan 2010, yang memiliki keunggulan dapat mengidentifikasi hubungan

nonlinier antar variabel laten dan mengoreksi nilai koefisien jalur berdasarkan hubungan tersebut. Pengujian model empiris metode PLS dapat dilakukan sebagai berikut:

### 1). Evaluasi *Measurement (outer) model* dengan *WarpPLS 5.0*

Pada analisis *measurement (outer) model* bertujuan untuk memperoleh menilai reliabilitas dan validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten (Latan dan Ghozali, 2017). Evaluasi validitas pada *outer model* dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Solimun, 2010).

Dalam penelitian ini menerapkan dua sifat variabel yakni untuk keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional bersifat reflektif dan perilaku berbagi pengetahuan bersifat formatif. Untuk pengukuran pada variabel bersifat reflektif dan formatif maka dapat mengikuti kaidah pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9.**  
**Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (Reflektif dan Formatif)**

Model Pengukuran	Kriteria	Parameter	Kaidah
Reflektif	<i>Indicator Reliability</i>	Muatan Faktor ( <i>Loading Faktor</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ &gt;0,70 (Penelitian bersifat konfirmasi)</li> <li>➢ &gt;0,6-0,7 (Penelitian bersifat explorasi)</li> </ul>
	<i>Internal Consistency Reliability</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ &gt;0,70 (Penelitian bersifat konfirmasi)</li> <li>➢ &gt;0,6-0,7 (Penelitian bersifat explorasi)</li> </ul>
	<i>Convergent Validity</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ &gt;0,70 (Penelitian bersifat konfirmasi)</li> <li>➢ &gt;0,6-0,7 (Penelitian bersifat explorasi)</li> </ul>
	<i>Discriminant Validity</i>	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar struktur laten	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar struktur laten

Lanjutan Tabel 4.9

Model Pengukuran	Kriteria	Parameter	Kaidah
Formatif	Indicator Reliability	Significant Weight	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ P-value &lt; 0,10 (Level = 10 %)</li> <li>➤ P-value &lt; 0,10 (Level = 5 %)</li> <li>➤ P-value &lt; 0,10 (Level = 1 %)</li> </ul>
	Collinearity	VIF dan Tolerance	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VIF &lt; 5 atau &lt;3,3</li> <li>➤ Tolerance &gt;0,20 atau &gt;0,30</li> </ul>

Sumber : Latan dan Ghozali (2017)

## 2). Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural (inner model) dengan penggunaan PLS, dapat menggunakan besaran presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-squares untuk variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Solimun (2017) menganjurkan bahwa sebelum dilakukan interpretasi terhadap hasil pengujian, maka model seharusnya memiliki Goodness of fit (GoF), yang dimaksudkan sebagai indeks dan ukuran kebaikan hubungan antara variabel laten (inner model) terkait juga dengan asumsi-asumsinya.

Dalam konteks PLS-SEM ukuran Fit model pada Warp PLS 5.0 terdapat 10 ukuran kesesuaian model yaitu *Average Path Coefficient (APC)*, *Average R-Square (ARS)*, *Average adjusted R-Square (AARS)*, *Average block variance inflation faktor (AVIF)*, *average full collinearity VIF (AFVIF)*, Tenenhaus GoF (GoF), *sympson's paradox ratio (SPR)*, *R-Square contribution Ratio (RSCR)*, *Statistical suppression ratio (SSR)*, dan *Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)*. Adapun *rule of thumbs* evaluasi model fit dan *quality indices* pada Warp PLS 5.0 disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10.

### Rule of Thumbs Model Fit dan Quality Indices

No	Kesesuaian Model dan indikasi kualitas	Kriteria Fit
1	Average path coefficient (APC)	P<0,05
2	Average R-squared (ARS)	P<0,05
3	Average adjusted R-squared (AARS)	P<0,05

Lanjutan Tabel 4.10

No	Kesesuaian Model dan indikasi kualitas	Kriteria Fit
4	Average block VIF (AVIF)	Dapat diterima $\leq 5$ , ideal $\leq 3$ .
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	Dapat diterima $\leq 5$ , ideal $\leq 3$
6	Tenenhaus GoF (GoF)	$\geq 0,1$ (Kecil) $\geq 0,25$ (Sedang) $\geq 0,36$ (Besar)
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	Dapat diterima $\geq 0,7$ ideal = 1.
8	R-squared Contribution ratio (RSCR)	Dapat diterima $\geq 0,9$ , ideal = 1.
9	Statistical suppression ratio (SSR)	Dapat diterima $\geq 0,8$ .
10	Nonlinier bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	Dapat diterima $\geq 0,7$ .

Sumber : Solimun (2017)

#### 4.7.3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Penelitian hipotesis ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing hipotesis yang diajukan dalam sebuah penelitian dapat diterima atau ditolak. Guna menguji hipotesis pengaruh antar variabel sebagaimana yang dihipotesiskan dalam penelitian ini yang menggunakan teknik analisis SEM. Pengujian model dilakukan dengan bantuan program *WarpPLS* 5.0 (Kock, 2015), dengan tujuan menguji apakah model yang dikembangkan memiliki kesesuaian yang baik dan terdapat hubungan kausalitas sebagaimana yang dihipotesiskan.

Pada *WarpPLS*, nilai koefisien jalur dinyatakan dengan " $\beta$ " (beta) dan tingkat signifikannya dinyatakan dengan notasi "p", nilai koefisien jalur tersebut menunjukkan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan *p-value* adalah nilai peluang terkecil dari suatu pengujian hipotesis sehingga nilai uji statistik yang diamati masih berarti dan masih dianggap signifikannya.

#### 4.7.4 Pengujian Variabel Mediasi

Pengujian mediasi untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model penelitian. Pengujian mediasi ini dilakukan untuk menentukan sifat hubungan antar variabel apakah sebagai variabel mediasi sempurna, mediasi



parsial atau bukan sebagai variabel mediasi. Untuk mengetahui kebermaknaan pengaruh tak langsung, dilakukan pemeriksaan model mediasi (*intervening variabel*) berdasarkan Solimun (2011) bahwa variabel mediasi atau variabel antara atau variabel *intervening* (adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (*mediating*) dari hubungan variabel penjelas ke variabel tergantung. Sifatnya adalah sebagai penghubung (jembatan) antara variabel penjelas dengan variabel tergantung (bisa bersifat *partial* atau *complete mediation*).

Analisis variabel mediasi dengan menggunakan WarpPLS dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu koefisien dan nilai p pada hasil 2 segmen. Pendekatan perbedaan koefisien menggunakan metode pemeriksaan dengan melakukan analisis dengan dan tanpa melibatkan variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut: (a) memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, dan (d) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Metode pemeriksaan dengan cara melakukan dua kali analisis, yaitu analisis dengan melibatkan variabel mediasi dan analisis tanpa melibatkan variabel mediasi. Metode pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan koefisien dilakukan sebagai berikut : (a) memeriksa pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi, (b) memeriksa pengaruh variabel independen



terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi, (c) memeriksa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, (d) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan variabel mediasi berperan sebagai mediasi sempurna (complete mediation). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, dimana koefisien (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan mediasi sebagian (partial mediation). Jika (c) dan (d) signifikan serta (a) juga signifikan, dimana koefisien (a) hampir sama dengan (b) maka dikatakan variabel mediasi buan berperan sebagai mediasi. Jika (c) atau (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2011).

**BAB V****HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****5.1. Gambaran Objek Penelitian**

KOPERTIS wilayah XII Maluku dan Maluku Utara pada awal pembentukannya merupakan pemecahan dari KOPERTIS VII dimana PTS di Maluku bergabung dengan Propinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara dan Irian Jaya (Sekarang Papua dan Papua Barat) atas dasar Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 1/PK/1968 tanggal 17 Februari 1968 yang berlaku surut mulai tanggal 10 Oktober 1967. Berdasarkan keputusan inilah dibentuk Koordinator Perguruan Tinggi (disingkat KOPERTI) yang terbagi dalam 7 (tujuh) wilayah KOPERTI di seluruh Indonesia. Dengan bertambahnya pendirian perguruan tinggi swasta di Indonesia maka Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor: 079/O/1975 tanggal 17 April 1975 yang intinya membatasi ruang lingkup kerja Koordinator Perguruan Tinggi, khususnya untuk memberikan pelayanan kepada Perguruan Tinggi Swasta maka Koordinator Perguruan Tinggi (KOPERTI) di rubah menjadi Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS).

Dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan di bidang pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Surat Keputusan Nomor: 062/O/1982 dan Nomor: 0135/O/1990 tanggal 15 Maret 1990, tentang Organisasi dan Tata Kerja Koordinator Perguruan Tinggi Swasta yang didalamnya selain mengatur susunan organisasi dan tata kerja KOPERTIS



juga merubah Wilayah kerja dari 7 Wilayah menjadi 12 Wilayah. Sejalan dengan itu pula maka Maluku (saat itu masih bergabung dengan Maluku Utara) bergabung dalam KOPERTIS Wilayah XII bersama dengan Irian Jaya.

Seiring dengan perkembangan pendirian Perguruan tinggi swasta di Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merubah wilayah kerja menjadi 14 Wilayah dengan penambahan KOPERTIS Wilayah XIII Aceh dan KOPERTIS Wilayah XIV Papua. Dengan adanya peraturan ini juga beberapa bagian ada yang berubah nama dan sekaligus merubah tugas bagian termasuk KOPERTIS XII yang hanya membawahi perguruan tinggi swasta di Maluku dan Maluku Utara.

Dalam menjalankan roda organisasi di Tahun 2015-2019, KOPERTIS XII berpatokan pada visi "Terwujudnya Perguruan Tinggi Swasta yang bermutu dan memiliki kemampuan lptek serta Inovasi yang berbasis daerah kepulauan untuk mendukung daya saing bangsa. Untuk mewujudkan visi tersebut dirumuskan dalam misi sebagai berikut (1) Meningkatkan mutu, relevansi dan akses PTS guna menghasilkan SDM yang berkualitas. (2) Mendorong dan meningkatkan peran perguruan tinggi untuk menghasilkan tenaga pendidik yang memiliki daya inovasi dalam bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat berbasis kepulauan (3) Mengembangkan PTS yang berkualitas untuk menghasilkan lulusan yang terampil dan berdaya saing.

Dalam struktur organisasi PTS terdapat 3 jenis dosen menurut ikatan kerja, maka dapat dijelaskan bahwa: *Pertama*, Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu, berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu, serta mendapat pengakuan dari pemberian NIDN (Nomor Induk Dosen Nasional). Yang termasuk dosen tetap adalah dosen



CPNS/PNS yang diperbantukan (DPK) KOPERTIS yang ditempatkan di Perguruan Tinggi Swasta dan dosen tetap yayasan yang diangkat di Perguruan Tinggi Swasta. *Kedua*, Dosen Tidak Tetap adalah dosen kontrak yang diangkat Pimpinan Perguruan Tinggi atau Yayasan selama jangka waktu tertentu, bekerja penuh atau tidak penuh waktu, padanya diberi NUPN (Nomor Urut Pengajar Nasional). *Ketiga*, dosen honorer adalah dosen yang mengajar di Perguruan Tinggi tanpa ada ikatan kerja (tidak dikontrak), mereka tidak memiliki pangkalan induk, tidak didata dalam pangkalan data perguruan tinggi (dosen pengganti, dosen tamu atau luar biasa).

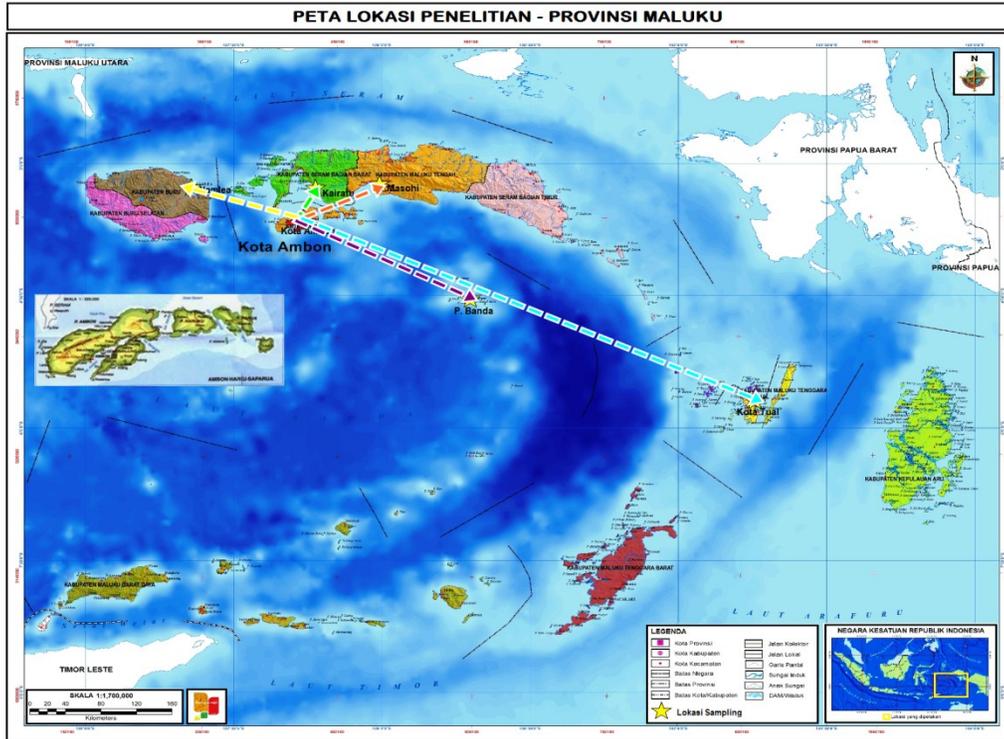
Saat ini, KOPERTIS XII membawahi 44 PTS dan memiliki dosen berstatus Pegawai negeri sipil (PNS) yang diperbantukan (DPK) sejumlah 157 dosen yang tersebar di Propinsi Maluku dan Maluku Utara. Di Maluku terdapat 26 PTS dengan 76 program studi yang terdiri dari 3 (tiga) Universitas, 20 (dua puluh) Sekolah tinggi dan 3 (tiga) Akademi. Di Maluku Utara terdapat 16 PTS dengan 71 program studi yang terdiri dari 5 (lima) universitas, 5 (lima) Sekolah Tinggi, 3 (tiga) Akademi dan 3 (tiga) Politeknik. Penelitian ini hanya mengkaji dosen DPK di wilayah Maluku.

Dalam penelitian ini, yang menjadi unit analisisnya adalah dosen KOPERTIS XII yang diperbantukan (DPK) pada PTS-PTS untuk wilayah kerja di Maluku. Alokasi dosen tidak terjadi secara merata, dari 26 PTS hanya 17 (tujuh belas) yang mendapat alokasi dosen yang tersebar di 2 kota dan 4 Kabupaten di Maluku. Di Kota Ambon ada 7 (Tujuh) PTS, Kabupaten Maluku Tengah ada 5 (lima) PTS, Kabupaten Seram Bagian Barat ada 1 (satu) PTS, Kabupaten Buru ada 1 (PTS), Kota Tual 2 (Dua) PTS dan Kabupaten Maluku Tenggara ada 1 (satu) PTS yang secara geografis disatukan oleh laut yang dijangkau



menggunakan kapal laut atau kapal udara. Adapun Gambaran lokasi penelitian dapat dilihat pada Gambar 5.1.

**Gambar. 5.1**  
**Peta Area Sampel Penelitian (Propinsi Maluku)**



Lokasi penelitian ini terletak di 5 pulau yang berbeda, inilah yang menjadikan PTS di Maluku berbeda dengan PTS-PTS lainnya, karena terpisah pulau dengan kantor pusat koordinator (KOPERTIS wilayah XII) yang terletak di Pulau Ambon (Ibukota Propinsi Maluku), yang pada musim-musim tertentu sulit dijangkau. Seperti yang dikemukakan bahwa kendala lokasi menjadi pertimbangan dalam penelitian ini, maka hanya dosen PTS di Maluku yang menjadi unit analisis. Adapun komposisi jumlah dosen berdasarkan data yang diperoleh dari Profil KOPERTIS XII (2017) PTS di wilayah kerja Maluku dapat dijabarkan pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1.**  
**Komposisi Dosen DPK KOPERTIS XII Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Nama Perguruan Tinggi Swasta (Lokasi PTS)	Tingkat pendidikan			
		S1	S2	S3	Jumlah
1	Universitas Darusalam (Kota Ambon)	2	26	4	32
2	Universitas Kristen Indonesia Maluku (Kota Ambon)	1	24	5	31
3	Universitas Iqra (Kabupaten Buru)	2	6	1	9
4	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Trinitas Ambon (Kota Ambon)	-	6	1	7
5	Sekolah Tinggi Perikanan Hatta - Sjahrir Banda (Kabupaten Maluku Tengah)	-	1	-	1
6	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Darul Rahman (Kota Tual)	-	5	-	5
7	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka (Kota Ambon)	-	5	1	6
8	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Umel (Kota Tual)	-	2	-	2
9	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Langgur (Kabupaten Maluku Tenggara)	-	1	-	1
10	Sekolah Tinggi Ilmu Sosial Ilmu Politik Kebangsaan Masohi (Kabupaten Maluku Tengah)	-	3	-	3
11	Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Gotong Royong (Kabupaten Maluku Tengah)	1	3	-	4
12	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen Rutu Nusa (Kota Ambon)	-	1	1	2
13	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Said Perintah (Kabupaten Maluku Tengah)	-	6	-	6
14	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Maluku Husada (Kabupaten Seram Bagian Barat)	-	3	-	3
15	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan PASAPUA (Kabupaten Maluku Tengah)	-	3	-	3
16	Akademi Maritim Maluku (Kota Ambon)	1	3	-	4
17	Akademi Perawat TK.III dr. J.A. Latumeten Kesdam XVI(Kota Ambon)	-	1	-	1
	<b>JUMLAH</b>	<b>7</b>	<b>101</b>	<b>13</b>	<b>121</b>

Sumber : Direktori KOPERTIS XII (2017)

Tabel 5.2 menunjukkan komposisi tingkat pendidikan dosen KOPERTIS XII wilayah Maluku di masing-masing PTS yang disajikan berdasarkan tingkat pendidikan, data menunjukkan bahwa pendidikan S2 ada 101 dosen, S3 hanya ada 13 dosen, sedangkan dosen dengan tingkat pendidikan strata satu (S1) sebanyak 7 dosen. Untuk dosen dengan tingkat pendidikan S1, pihak KOPERTIS XII mengambil langkah tegas dengan mengembalikan yang bersangkutan ke

pihak KOPERTIS XII. Namun komposisi tetap di dominasi dosen berpendidikan S2, sedangkan dosen berpendidikan S3 masih sangat terbatas, bahkan belum terdapat satu dosen dengan gelar Guru Besar (Profesor).

## 5.2. Analisis Deskriptif Demografi Responden

Karakteristik pribadi (biografis) merupakan data penting yang dicermati terlebih dahulu karena faktor yang mudah didefinisikan dan mudah didapatkan begitu juga objektivitasnya. Penelitian ini melibatkan 90 responden yang tersebar di 17 PTS di bawah koordinasi KOPERTIS XII dengan wilayah kerja di Maluku dan Maluku Utara. Namun responden pada penelitian ini hanya untuk dosen PTS di Maluku.

Adapun tujuan dari menganalisis data ini adalah untuk memberikan gambaran jelas komposisi demografi responden yang menunjang temuan penelitian berdasarkan 6 aspek yakni jenis kelamin, usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, pangkat/golongan dan masa kerja. Responden tersebar di 6 (enam) kota/kabupaten di Maluku yakni Kota Ambon, Kabupaten Maluku Tengah, Kabupaten Seram Bagian Barat, Kota Tual dan Kabupaten Maluku Tenggara. Data kemudian diolah dan dijelaskan berdasarkan komposisi persentase jawaban kuesioner. Data ini diisi responden pada rentang bulan Desember 2016 sampai dengan Maret 2017. Komposisi menurut karakteristik responden dapat di sajikan pada Tabel 5.2.

Data demografi responden dari aspek jenis kelamin maka dosen DPK KOPERTIS XII didominasi pria sebanyak 53 dosen (59%) dan wanita sebanyak 37 dosen (41%). Indikasi hasil ini menunjukkan bahwa KOPERTIS XII memiliki tenaga dosen dengan gender yang cukup berimbang, artinya tidak ada perbedaan

mencolok antara pria dan wanita, namun pada hakekatnya pria memiliki tanggungjawab lebih lebih besar sebagai kepala keluarga. Dosen berstatus sudah kawin sebanyak 97%, untuk itu pengembangan diri ke tingkat pendidikan tinggi mestinya lebih ditingkatkan baik untuk peningkatan diri sebagai dosen, kepentingan keluarga dan institusi.

**Tabel 5.2**  
**Komposisi Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah	Presentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	53	59%
Wanita	37	41%
Jumlah	90	100%
<b>Usia</b>		
36 - 40 Tahun	28	32%
41 - 45 Tahun	23	26%
46 - 50 Tahun	12	13%
51 - 55 Tahun	13	14%
56 - 60 Tahun	11	12%
61 - 65 Tahun	3	3%
Jumlah	90	100%
<b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b>		
S2	77	86%
S3	13	14%
Jumlah	90	100%
<b>Status Perkawinan</b>		
Kawin	87	97%
Tidak Kawin	3	3%
Jumlah	90	100%
<b>Masa Kerja</b>		
2 - 8 Tahun	5	6%
9 - 15 Tahun	55	61%
16 - 22 Tahun	5	6%
23 - 29 Tahun	23	26%
30 - 36 Tahun	1	1%
37 - 43 Tahun	1	1%
Jumlah	90	100%
<b>Pangkat Golongan</b>		
Penata Muda/IIIA	11	12%
Penata Muda Tk I/IIIB	8	9%
Penata/IIIC	27	30%
PENATA Tk I/IIID	25	28%
Pembina/IVA	15	17%
PEMBINA TK I/IVB	4	4%
Jumlah	90	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2017



Dari aspek usia maka dosen didominasi oleh usia 36-45 sebanyak 51 dosen (58%), hal ini berarti bahwa dosen masih berpeluang besar terlibat dalam program pengembangan SDM dosen seperti pendidikan lanjutan di jenjang S3, mengingat batas syarat maksimum usia penerima beasiswa dosen adalah 50 tahun. Selain itu pula dengan masa berkarya hingga usia 65 tahun maka masih terbuka kesempatan meningkatkan kualitas SDM terutama kesempatan untuk meningkatkan pengembangan, pengalaman dan keprofesionalitas seorang dosen.

Komposisi dosen berpendidikan S2 dan S3 cukup memiliki perbedaan yang mencolok, yakni 86% untuk S2 dan 14% untuk S3. Perbedaan tingkat pendidikan yang cukup mencolok akan menghambat proses berbagi pengetahuan di lembaga PTS pada KOPERTIS XII di Maluku, hal mana juga telah menjadi temuan Olowodunoye (2015) dan Riege (2005) bahwa tingkat status pendidikan yang lebih tinggi juga menyebabkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Ini menyiratkan bahwa status/tingkat pendidikan memainkan peran penting dalam komitmen untuk berbagi pengetahuan. Hasil perhitungan lebih lanjut terkait aspek tingkat pendidikan dosen bahwa terdapat 10 dosen pria dan 3 dosen wanita yang berpendidikan S3, dengan rentang usia 41-50 tahun ada 4 dosen, 51-60 tahun ada 8 dosen dan lebih dari 65 tahun ada 1 dosen, jika direkapitulasi maka pada usia 41-60 tahun ada 12 dosen. Dengan demikian masih terbuka lebar bagi dosen untuk mengajukan Guru Besar mengingat belum ada dosen yang memiliki jabatan tertinggi bagi seorang akademisi dan masih memenuhi persyaratan pengajuan guru besar.

Berdasarkan status perkawinan mayoritas responden sudah kawin sebesar 87 dosen (97%) dan hanya 3 dosen (3%) yang belum menikah. Indikasi dari hasil ini bahwa dosen-dosen ini memiliki beban ekonomi yang besar sebagai



penggerak ekonomi keluarga, sesuai dengan yang dikemukakan Robbins (2006) seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang mereka miliki sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan jika dibandingkan dengan yang masih lajang, mereka yang telah menikah memiliki kepuasan yang tinggi (Robbins, 2006). Didukung oleh temuan de Vries *et al.* (2006), Lin (2007) dan Suliman dan Al-Hosani (2014) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan akan mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan.

Karakteristik selanjutnya terkait dengan aspek masa kerja atau senioritas dosen. Hasil menunjukkan bahwa pada aspek ini didominasi pada rentang masa kerja selama 9-15 tahun sebanyak 55 dosen atau sebesar 61% artinya bahwa sebagian besar dosen telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 9 tahun. Ini menunjukkan bahwa sebagai tenaga pengajar mereka telah memiliki pengalaman mengajar yang memadai dan telah memahami perannya sebagai dosen dalam mengembangkan dan mentransfer ilmu pengetahuan bagi peserta didik. Dilihat dari aspek pangkat dan golongan dosen terdapat 27 dosen yang berpangkat penata golongan IIIC dan yang berada pada pangkat penata tingkat I golongan IIID ada 25 dosen atau dapat dikatakan dosen dengan golongan IIIC dan IIID (Penata Tingkat I) sebanyak 58%. Artinya, lebih dari separuh dosen telah memiliki pangkat dan golongan yang memadai dan dapat dikatakan profesional, hal ini sesuai dengan masa kerja yang didominasi pada 9-15 tahun kerja. Indikasi dari hal ini dapat dikatakan bahwa jenjang karier dosen sudah berjalan dengan baik.



### 5.3 Analisa Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif variabel bertujuan untuk menginterpretasikan makna masing-masing variabel penelitian, indikator variabel dan item pertanyaan penelitian berdasarkan frekuensi, presentase dan rata-rata dari jawaban responden. Berdasarkan skala pengukuran data yang digunakan yaitu skala Likert, rentang skala pernyataan responden yang dimulai dari satu sampai lima dengan makna pernyataan mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas: Keadilan Organisasional (X) variabel bebas, variabel Kepercayaan Organisasional (Y1) sebagai variabel mediasi, variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (Y2) Komitmen Organisasional (Y3) sebagai variabel mediasi, dan Perilaku berbagi pengetahuan (Y4) sebagai variabel terikat.

Interpretasi dilakukan terkait dengan nilai skor dari masing-masing indikator yang dikaitkan secara langsung untuk interpretasi rata-rata skor dari variabel yang diukur. Nilai rata-rata tertinggi dari indikator maupun item menunjukkan bahwa responden menyatakan indikator/item tersebut adalah merupakan fakta empiris yang dipersepsikan oleh dosen.

Bafadal (2012) menyatakan bahwa nilai rata-rata rendah (ditandai dengan kurung), dimaknai bahwa sebagian besar responden menilai bahwa indikator tersebut belum baik (jarang diterapkan). Sebaliknya nilai rata-rata yang tinggi (ditandai dengan huruf **bold**) bisa dimaknai bahwa sebagian besar responden menilai bahwa indikator tersebut sudah baik (sering diterapkan).

### 1) Deskripsi Variabel Keadilan Organisasional

Variabel Keadilan Organisasional diukur dengan 17 item yang dikelompokkan ke dalam 3 indikator, yaitu keadilan distributif (5 item), keadilan prosedural (5 item), dan keadilan interaksional (7 item). Masing-masing item dijabarkan dengan 1 pertanyaan (item pertanyaan, seperti pada lampiran 1) dan diwakili dengan jawaban memiliki skor, kemudian skor jawaban diakumulasi yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Jawaban responden terhadap masing-masing item untuk variabel Keadilan Organisasional disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3.**  
**distributif Frekuensi Variabel Keadilan Organisasional**

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	5S	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
<b>1. Keadilan Prosedural</b>						
1) Proses pengambilan keputusan kerja	6 (6,7%)	13 (14,4%)	17 (18,9%)	34 (37,8%)	20 (22,2%)	3,54
2) Didengar pimpinan	0 0%	16 (17,8%)	20 (22,2%)	42 (46,7%)	12 (13,3)	3,56
3) Mekanisme pengumpulan informasi	2 (2,2%)	14 (15,6%)	15 (16,7%)	50 (55,6%)	9 (10)	3,56
4) Pemberian informasi tambahan	1 (1,1%)	13 (14,4%)	27 (30%)	38 (42,2%)	11 (12,2)	3,50
5) Penetapan Keputusan	3 (3,3)	9 (10%)	21 (23,3%)	44 (48,9%)	13 (14,4)	3,61
<b>Nilai Rata-rata Indikator Keadilan Prosedural</b>						<b>3,55</b>
<b>2. Keadilan Distributif</b>						
1) Alokasi mata kuliah	4 (4,4%)	9 (10%)	18 (20%)	37 (41,1%)	22 (24,4%)	3,71
2) Tingkat gaji	4 (4,4%)	18 (20%)	11 (12,2%)	39 (43,3%)	18 (20%)	3,54
3) Beban Kerja	3 (3,3%)	11 (12,2%)	15 (16,7%)	41 (45,6%)	20 (22,2%)	3,71
4) Penghargaan yang didapatkan	4 (4,4%)	16 (17,8%)	28 (31,1%)	33 (36,7%)	9 (10%)	<b>(3,30)</b>
5) Tanggungjawab pekerjaan	5 (5,6%)	25 (27,8%)	12 (13,3%)	33 (36,7%)	15 (16,7%)	3,31
<b>Nilai Rata-rata Indikator Keadilan Distributif</b>						<b>(3,51)</b>

Lanjutan Tabel 5.3

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	5S	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<b>3. Keadilan Interaksional</b>						
1) Memperlakukan dosen dengan baik	0 (0%)	7 (7,8%)	9 (10%)	50 (55,6%)	24 (26,7%)	4,01
2) Rasa hormat kepada dosen	0 (0%)	6 (6,7%)	11 (12,2%)	45 (50%)	28 (31,1%)	<b>4,06</b>
3) Menawarkan cara yang tepat	2 (2,2%)	8 (8,9%)	20 (22,2%)	43 (47,8%)	17 (18,9%)	3,72
4) Mendiskusikan implikasi keputusan	2 (2,2%)	10 (11,1%)	22 (24,4%)	39 (43,3%)	17 (18,9%)	3,66
5) Memberikan solusi	2 (2,2%)	11 (12,2%)	18 (20%)	48 (53,3%)	11 (12,2%)	3,61
6) Menawarkan penjelasan	0 (0%)	7 (7,8%)	27 (30%)	45 (50%)	11 (12,2%)	3,67
7) Memberikan penjelasan hasil keputusan	3 (3,3%)	13 (14,4%)	18 (20%)	41 (45,6%)	15 (16,7%)	3,58
<b>Nilai Rata-rata Keadilan Interaksional</b>						<b>3,75</b>
<b>Rata-rata Variabel Keadilan Organisasional : 3,60</b>						

Sumber : Data primer diolah (2017)

Dari hasil tanggapan persepsi dosen untuk variabel keadilan organisasional yang tersaji pada tabel 5.3, mengukur 3 indikator, yang pertama indikator keadilan prosedural yang terkait dengan keadilan yang dirasakan menyangkut dengan prosedur atau aturan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan dalam organisasi (PTS). Indikator kedua yakni indikator keadilan distributif yang mana terkait dengan hasil yang diterima dari organisasinya dan yang terakhir indikator keadilan interaksional yang mengacu pada perlakuan organisasi dengan penuh rasa hormat, bermartabat dan diperhatikan kepada para dosen dengan cara berbagi informasi yang relevan.

Dari nilai rata-rata variabel secara total ternyata menunjukkan belum baik diaplikasikan dan dinilai belum baik (3,60), atau dapat disimpulkan bahwa peniaian dosen terhadap keadilan organisasional belum baik dilaksanakan di PTS KOPERTIS XII di Maluku.

Selanjutnya jika ditelusuri pada nilai setiap indikator maka rata-rata nilai indikator belum mencapai angka 4 (antara 3,51 sampai dengan 3,75) dan pada tingkatan item hanya ada 2 item yang mencapai angka 4 (memperlakukan dosen dengan baik dan rasa hormat pada dosen), sehingga dapat disimpulkan bahwa menurut responden (dosen) penerapan keadilan organisasional di PTS KOPERTIS XII belum baik. Hal ini juga diperkuat dengan masih terdapatnya tanggapan responden yang rendah (sangat tidak setuju dan tidak setuju), yang dapat dijabarkan bahwa untuk indikator keadilan prosedural dengan rentang terendah sebesar 13,3% sampai dengan respons tertinggi sebesar 21,1% responden, untuk indikator keadilan distributif tanggapan rendah berada pada rentang 14,4% sampai dengan 22,2% responden, dan untuk indikator keadilan interaksional ada 6,7% - 17,7% responden. Hasil ini mengindikasikan bahwa masih terdapat tanggapan dengan sangat tidak adil dan tidak adil yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan keadilan organisasional belum dirasa baik oleh dosen.

## **2) Deskripsi Variabel Kepercayaan Organisasional**

Variabel kepercayaan organisasional diukur dengan 11 item yang dikelompokkan ke dalam 5 indikator, yaitu Keterbukaan (2 Item), Kompetensi (3 Item), Kepedulian (2 Item), Keandalan (2 Item), dan Identifikasi (2 Item). Jawaban responden terhadap masing-masing indikator di dalam variabel Kepercayaan Organisasional ditunjukkan pada Tabel 5.4.

Hasil tanggapan responden yang disajikan pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa variabel kepercayaan organisasional yang diukur dari 5 indikator yakni indikator keterbukaan (sejauh mana dan bagaimana informasi dibagikan secara





terbuka dan jujur dikomunikasikan dengan tepat), indikator kompetensi (diukur dengan persepsi dosen terhadap kompetensi rekan kerja, pimpinannya dan

**Tabel 5.4.**  
**distributif Frekuensi Variabel Kepercayaan Organisasional**

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	5S	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<b>1. Keterbukaan</b>						
1) Akurasi Informasi pelaksanaan tugas	1 (1,1%)	10 (11,1%)	18 (20%)	45 (50%)	16 (17,8%)	3,72
2) Transparansi informasi pelaksanaan tugas	1 (1,1%)	14 (15,6%)	18 (20%)	43 (47,8%)	14 (15,6%)	3,61
<b>Nilai Rata-rata Indikator Keterbukaan</b>						<b>3,67</b>
<b>2. Kompetensi</b>						
1) Memiliki Keunggulan bersaing	2 (2,2%)	13 (14,4%)	15 (16,7%)	44 (48,9%)	16 (17,8%)	3,66
2) Adaptasi dengan teknologi	3 (3,3%)	11 (12,2%)	14 (15,6%)	44 (48,9%)	18 (20%)	3,70
3) Kompetensi yang dapat diandalkan	2 (2,2%)	16 (17,8)	15 (16,7%)	37 (41,1%)	20 (22,2%)	3,63
<b>Nilai Rata-rata Indikator Kompetensi</b>						<b>3,66</b>
<b>3. Kepedulian</b>						
1) Toleransi dalam aktivitas kerja	1 (1,1%)	13 (14,4%)	7 (7,8%)	43 (47,8%)	26 (28,9%)	3,89
2) Kepedulian dalam pekerjaan (Y1.7)	2 (2,2%)	10 (11,1%)	15 (16,7%)	45 (50%)	18 (20%)	3,74
<b>Nilai Rata-rata Indikator kepedulian</b>						<b>3,81</b>
<b>4. Keandalan</b>						
1) Tindakan rekan dosen	1 (1,1%)	11 (12,2%)	14 (15,6%)	45 (50%)	19 (21,1%)	3,78
2) Tindakan pimpinan	3 (3,3%)	12 (13,3%)	21 (23,3%)	39 (43,3%)	15 (16,7%)	3,57
<b>Nilai Rata-rata Indikator Keandalan</b>						<b>3,68</b>
<b>5. Identifikasi</b>						
1) Persamaan tujuan	2 (2,2%)	6 (6,7%)	15 (16,7%)	41 (45,6%)	26 (28,9%)	(3,92)
2) Persamaan Prinsip	1 (1,1%)	7 (7,8%)	24 (26,7%)	42 (46,7%)	16 (17,8%)	3,72
<b>Nilai Rata-rata Indikator identifikasi</b>						<b>3,82</b>
<b>Rata-rata Variabel Kepercayaan Organisasional : 3,7</b>						

Sumber :Data Primer Diolah (2017)

organisasi secara keseluruhan), indikator kepedulian (persepsi dosen terhadap sikap peduli, empati, toleransi dan rasa aman yang dilakukan oleh organisasi dalam pelaksanaan aktivitas kerja), indikator keandalan (menjelaskan sejauh



mana konsistensi bertindak yang dilakukan oleh para staf pengajar kepada pimpinan maupun organisasi) dan yang terakhir indikator identifikasi (menjelaskan persepsi sesama dosen tentang persamaan tujuan, norma, nilai dan keyakinan sebagai bagian dari organisasi). Dari nilai rata-rata secara total ternyata variabel kepercayaan organisasional menunjukkan angka ini belum baik (3,7) atau responden menilai bahwa kepercayaan organisasional yang dirasakan oleh para dosen belum baik.

Apabila ditelusuri lebih lanjut maka pada nilai rata-rata setiap indikator rata-rata nilai indikator belum mencapai angka 4 (antara 3,66 sampai dengan 3,82) dan pada setiap elemen item-item pada kelima indikator tidak ada satupun item yang mencapai angka 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan organisasional dosen di PTS KOPERTIS XII belum baik, baik yang berhubungan dengan keterbukaan, kompetensi, kepedulian, keandalan dan identifikasi yang memberikan skor rendah (sangat tidak setuju dan tidak setuju). Hal ini diperkuat dengan tanggapan responden yang masih memberikan tanggapan yang rendah (sangat tidak setuju dan tidak setuju) pada indikator keterbukaan (12,2% dan 16,7% responden), untuk indikator kompetensi sebesar 15,5% sampai dengan 20% responden, untuk indikator kepedulian 13,3% dan 15,5% responden, indikator keandalan ada 13,3% dan 16,6% responden, indikator identifikasi ada 8,9% responden yang menyatakan sangat tidak percaya dan tidak percaya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasa percaya dosen kepada organisasi belum baik.

### 3) Deskripsi Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi

Variabel perilaku kewargaan organisasi diukur dengan 12 item yang dikelompokkan ke dalam 5 indikator, yaitu *altruism* (2 item), *Conscientiousness* (3

Item), *Courtesy* (2 Item), *Civic Virtue* (3 Item), dan *Sportmanship* (2 Item). Hasil tanggapan reponden berupa jawaban untuk masing-masing item di dalam variabel Kepercayaan Organisasional ditunjukkan pada Tabel 5.5

**Tabel 5.5**  
**distributif Frekuensi Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi**

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	SS	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<b>1. Altruism</b>						
1) Sukarela menggantikan rekan dosen memberi kuliah	5 (5,6%)	7 (7,8%)	31 (34,4%)	35 (38,9%)	12 (13,3%)	<b>3,47</b>
2) Membantu rekan dosen yang kesulitan	2 (2,2%)	11 (12,2%)	16 (17,8%)	45 (50%)	16 (17,8%)	3,69
<b>Nilai Rata-rata indikator Altruism</b>						<b>3,58</b>
<b>2. Conscientiousness</b>						
1) Bekerja di luar jam normal	1 (1,1%)	9 (10%)	16 (17,8%)	48 (53,3%)	16 (17,8%)	3,77
2) Patuh pada aturan organisasi	0 (0%)	5 (5,6%)	14 (15,6%)	53 (58,9%)	18 (20%)	3,93
3) Mengabaikan hal-hal yang tidak penting	2 (2,2%)	7 (7,8%)	20 (22,2%)	48 (53,3%)	13 (14,4%)	3,70
<b>Nilai Rata-rata Indikator Conscientiousness</b>						<b>3,80</b>
<b>3. Courtesy</b>						
1) Mencegah organisasi dari potensi masalah	1 (1,1%)	9 (10%)	14 (15,6%)	51 (56,7%)	15 (16,7%)	3,78
2) Melakukan pekerjaan rekan dosen yang berhalangan	1 (1,1%)	3 (3,3%)	10 (11,1%)	62 (68,9%)	14 (15,6%)	3,94
<b>Nilai Rata-rata Indikator Courtesy</b>						<b>3,86</b>
<b>4. Civic Virtue</b>						
1) Menjaga citra organisasi	0 (0%)	4 (4,4%)	5 (5,6%)	35 (38,9%)	46 (51,1%)	<b>(4,37)</b>
2) Menawarkan ide untuk meningkatkan fungsi organisasi	0 (0%)	2 (2,2%)	11 (12,2%)	51 (56,7%)	26 (28,9%)	4,12
3) Aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi	0 (0%)	2 (2,2%)	11 (12,2%)	53 (58,9%)	24 (26,7%)	4,10
<b>Rata-rata indikator Civic Virtue</b>						<b>4,20</b>
<b>5. Sportmanship</b>						
1) Bekerja dalam kondisi yang tidak nyaman	1 (1,1%)	6 (6,7%)	16 (17,8%)	44 (48,9%)	23 (25,6%)	3,91
2) Bertoleransi kerja dalam melaksanakan tugas	0 (0%)	7 (7,8%)	16 (17,8%)	47 (52,2%)	20 (22,2%)	3,89
<b>Rata-rata indikator Sportmanship</b>						<b>3,90</b>
<b>Rata-rata Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi : 3,9</b>						

Sumber: Data primer diolah (2017)



Tanggapan persepsi responden yang diberikan kepada variabel perilaku kewargaan organisasi yang diukur dengan 5 indikator dijelaskan sebagai berikut:

untuk indikator *Altruism* diartikan sebagai perilaku sukarela dosen dalam membantu rekan dosen lainnya tanpa adanya paksaan dan bantuan ini memberikan dampak bagi orang lain yang berkaitan erat dengan operasional organisasi, indikator *Conscientiousness* menjelaskan terkait dengan perilaku dosen yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan hal ini mempengaruhi aktivitas organisasi. Untuk indikator ketiga yakni *Courtesy* mengukur bagaimana perilaku dosen dalam meringankan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi, selanjutnya indikator keempat *Civic Virtue* merupakan perilaku dosen yang menunjukkan partisipasi secara bertanggungjawab kepada organisasi dalam memberikan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah. Indikator terakhir yakni *Sportmanship* merupakan perilaku dosen dalam mentoleransi kondisi yang tidak ideal, serta dapat menerima perubahan dan melaksanakan permintaan tanpa keluhan. Dari nilai rata-rata secara total untuk variabel perilaku kewargaan organisasi diperoleh skor yang belum baik (3,9), artinya bahwa perilaku kewargaan organisasi yang diaplikasikan oleh dosen dan memberikan dampak bagi organisasi belum baik.

Bilamana hasil ini ditelusuri lebih lanjut maka dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata kelima indikator maka terdapat 4 indikator memiliki nilai dibawah 4 yakni untuk indikator *altruism*, *Conscientiouness*, *Courtesy*, dan *Sportmanship*, dan hanya indikator *civic virtue* yang mencapai nilai rata-rata diatas skor 4 (4,20) sehingga dapat disimpulkan bahwa situasi perilaku sukarela namun memberi dampak bagi aktivitas organisasi dalam bentuk perilaku kewargaan organisasi

dosen belum dapat dikatakan teraplikasi dengan baik. Hal ini diperkuat dengan tanggapan rendah dari indikator keempat yang berada pada rentang 1,1%-12,2% namun nilai yang menonjol terdapat pada pilihan alternatif jawaban ragu-ragu yang berada pada rentang 11,1%-34,4%. Untuk indikator *civic virtue* nilai indikator memperlihatkan bahwa perlakuan dosen terkait dengan partisipasi yang bertanggungjawab terkait dengan pemberian dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi sudah dapat dikatakan baik.

#### 4) Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen Organisasional diukur dengan 9 item yang dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) indikator, yaitu komitmen afektif (3 Item), komitmen normatif (2 Item), dan komitmen berkelanjutan (4 Item). Jawaban responden terhadap masing-masing indikator di dalam variabel Kepercayaan Organisasional ditunjukkan pada Tabel 5.6.

**Tabel 5.6.**  
**distributif Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional**

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	SS	
	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	F (%)	
<b>1. Komitmen Afektif</b>						
1) Berkariir di Institusi	0 (0%)	3 (3,3%)	13 (14,4%)	32 (35,6%)	42 (46,7%)	4,26
2) Masalah organisasi bagian dan masalah individu	0 (0%)	6 (6,7%)	18 (20%)	44 (48,9%)	22 (24,4%)	3,91
3) Rasa memiliki organisasi	1 (1,1%)	5 (5,6%)	10 (11,1%)	31 (34,3%)	43 (47,8%)	4,22
<b>Nilai Rata-rata Indikator Komitmen Afektif</b>						4,13
<b>2. Komitmen Normatif</b>						
1) Loyalitas terhadap institusi	2 (2,2%)	4 (4,4%)	9 (10%)	37 (41,1%)	38 (42,2%)	4,17
2) Bagian dari Insititusi	0 (0%)	2 (2,2%)	11 (12,2%)	32 (35,6%)	45 (50%)	4,33
<b>Nilai Rata-rata Indikator Komitmen Normatif</b>						4,25

Lanjutan Tabel 5.6

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	SS	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<b>3. Komitmen Berkelanjutan</b>						
1) Rasa bersalah meninggalkan organisasi	0 (0%)	4 (4,4%)	21 (23,3%)	44 (48,9%)	21 (23,3%)	3,91
2) Sulit meninggalkan organisasi	1 (1,1%)	3 (3,3%)	13 (14,4%)	40 (44,4%)	33 (36,7%)	4,12
3) Tak ada pilihan untuk meninggalkan organisasi	3 (3,3%)	18 (20%)	24 (26,7%)	37 (41,1%)	8 (8,9%)	3,32
4) Rasa Takut meninggalkan organisasi	0 (0%)	11 (12,2%)	33 (36,7%)	40 (44,4%)	6 (6,7%)	3,46
<b>Rata-rata Indikator Komitmen Berkelanjutan</b>						3,70
<b>Rata-rata Variabel Komitmen Organisasional : 3,9</b>						

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Hasil Tanggapan persepsi responden pada tabel 5.6 untuk variabel komitmen organisasional yang direfleksikan dengan tiga indikatornya yakni indikator pertama komitmen afektif mengacu pada komitmen yang didasari pada keterkaitan kebanggaan dosen menjadi bagian organisasi (PTS) karena adanya ikatan emosional, penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai nilai organisasi sehingga terdapat identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, indikator kedua yakni komitmen normatif yang mengacu pada komitmen yang terbentuk dari persepsi dosen untuk bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, serta keyakinan bahwa dosen memiliki keinginan untuk tetap bergabung dan bekerja dengan organisasi sebagai sebuah kewajiban. Indikator terakhir yakni indikator komitmen berkelanjutan yang menjelaskan bahwa komitmen yang terjadi karena pertimbangan kerugian dan rasa takut dosen yang berhubungan dengan seandainya keluar atau meninggalkan organisasi (PTS). Dari nilai rata-rata secara total untuk variabel komitmen organisasional diperoleh skor yang dapat dikatakan belum baik (3,9), ini terbukti dari nilai rata-rata indikator



yang masih dibawah skor 4, walaupun secara keseluruhan nilai ini masih belum baik (dibawah skor 4) namun nilai rata-rata indikator komitmen afektif dan normatif menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi (masing-masing 4,13 dan 4,25).

Dari hasil tanggapan responden, hal yang perlu menjadi perhatian adalah nilai rata-rata indikator komitmen berkelanjutan yang rendah (3,7) terutama pada pilihan sangat tidak setuju dan tidak setuju yang jika di akumulasi sebesar 23,3% responden dan rentang jawaban ragu-ragu yang cukup tinggi berkisar antara 14,4%-36,7% responden. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan skor variabel komitmen organisasional masih harus diperhatikan dengan memfokuskan pada indikator komitmen berkelanjutan terutama pada item tak ada pilihan untuk meninggalkan organisasi.

### 5) Deskripsi Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan

Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan diukur dengan 10 item yang dikelompokkan ke dalam 2 indikator, menyumbangkan pengetahuan (6 item), dan mengumpulkan pengetahuan (4 item). Jawaban responden terhadap masing-masing indikator di dalam variabel perilaku berbagi pengetahuan ditunjukkan pada Tabel 5.7.

**Tabel 5.7.**  
**distributif Frekuensi Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan**

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	S5	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
<b>1. Menyumbangkan Pengetahuan</b>						
1) Berbagi Ilmu pengetahuan dengan rekan di jurusan/Progdi	3 (3,3%)	8 (8,9%)	2 (2,2%)	40 (44,4%)	37 (41,1%)	4,11
2) Berbagi informasi dengan rekan dosen di jurusan/Progdi	6 (6,7%)	11 (12,2%)	3 (3,3%)	39 (43,3%)	31 (31,1%)	3,87

Lanjutan Tabel 5.7

Indikator dan Item-Item	Skor Jawaban					Rata-rata Indikator dan Item
	STS	TS	RR	S	S5	
	F	F	F	F	F	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
3) Berbagi keterampilan dengan rekan dosen di jurusan/Progdi	1 (1,1%)	7 (7,8%)	2 (2,2%)	49 (54,4%)	31 (31,1%)	<b>4,13</b>
4) Berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan dosen di luar program studi/jurusan	0 (0%)	10 (11,1%)	5 (5,6%)	46 (51,1%)	29 (32,2%)	4,04
5) Menyampaikan informasi kepada dosen di luar program studi/jurusan	5 (5,6%)	9 (10%)	3 (3,3%)	41 (45,6%)	32 (35,6%)	3,96
6) Berbagi keterampilan dengan dosen di luar program studi/jurusan	4 (4,4%)	6 (6,7%)	11 (12,2%)	52 (57,8%)	17 (18,9%)	3,80
	<b>Nilai Rata-rata indikator Menyumbangkan Pengetahuan</b>					<b>3,96</b>
<b>2. Mengumpulkan Pengetahuan</b>						
1) Rekan dosen Memberitahukan ilmu pengetahuan yang diketahui	3 (3,3%)	3 (3,3%)	11 (12,2%)	51 (56,7%)	22 (24,4%)	3,96
2) Rekan dosen berbagi keterampilan kepada saya.	2 (2,2%)	4 (4,4%)	9 (10%)	55 (61,1%)	20 (22,2%)	3,97
3) Memberitahukan apa yang diketahui,	0 (0%)	8 (8,9%)	11 (12,2%)	53 (58,9%)	18 (20%)	3,90
4) Rekan dosen di luar program studi/jurusan berbagi keterampilan	2 (2,2%)	8 (8,9%)	10 (11,1%)	46 (51,1%)	24 (26,7%)	3,91
	<b>Nilai Rata-rata Indikator Mengumpulkan Pengetahuan</b>					<b>3,94</b>
<b>Rata-rata Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan: 3,95</b>						

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Hasil tanggapan responden pada Tabel 5.7 menunjukkan bahwa variabel perilaku berbagi pengetahuan yang dibentuk oleh indikator menyumbangkan pengetahuan, indikator ini menjelaskan tentang bagaimana persepsi dosen untuk menyumbangkan ilmu pengetahuan, informasi dan ketrampilan terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai dosen. Indikator kedua dari variabel perilaku berbagi pengetahuan adalah mengumpulkan pengetahuan, indikator ini menjelaskan terkait dengan persepsi dosen untuk mengumpulkan ilmu pengetahuan, informasi dan ketrampilan terkait dengan tugas an tanggungjawab sebagai dosen. Dengan nilai rata-rata yang diperoleh variabel sebesar 3,9, maka



dapat dimaknai bahwa perilaku berbagi pengetahuan dosen belum baik, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata variabel dan nilai rata-rata indikator yang masih dibawah 4, walaupun terdapat bukti terdapat 3 item pertanyaan yang di mendapat nilai rata-rata diatas 4 yakni terkait dengan berbagi Ilmu pengetahuan dengan rekan di jurusan/Progdi, berbagi keterampilan dengan rekan dosen di jurusan/Progdi dan berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan dosen di luar program studi/jurusan.

Bukti lain yang memperkuat kesimpulan diatas ini juga ditandai dengan tanggapan responden yang masih tergolong rendah atas pilihan alternatif jawaban dari sangat tidak setuju sampai dengan tidak setuju yakni berada pada rentang 6,6%-18,9%. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa perilaku berbagi pengetahuan yang dibentuk dari perilaku dosen dalam menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan belum teraplikasi dengan baik.

#### 5.4. Hasil Analisis dan Evaluasi Model dengan WarpPLS

Penelitian ini menggunakan model SEM PLS dan diolah dengan WarpPLS versi 5 untuk mengevaluasi model penelitian. Pengujian hipotesis melalui dua tahap yaitu pengujian outer model dan pengujian inner model. Pengujian outer model bertujuan untuk mengetahui nilai korelasi variabel laten, *cross loadings*, validitas dan reliabilitas variabel serta R Square ( $R^2$ ). Pengujian inner model bertujuan mengetahui nilai path coefficient, inner model T-statistic, dan nilai total effect yang menunjukkan tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Hartono dan Abdillah, 2009). Hasil evaluasi model tersaji dalam lampiran.



#### 5.4.1. Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas variabel dilakukan sejumlah cara. Pengujian ini dilakukan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Suatu model memiliki validitas konvergen apabila nilai outer loading  $> 0,7$ , communality  $> 0,5$ , dan average variance extracted (AVE)  $> 0,5$  (Hartono dan Abdillah, 2009). Namun, model pengukuran dengan nilai outer loading 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Ghozali, 2011).

Hasil pengujian outer model yang bersifat reflektif menunjukkan bahwa ada beberapa item memiliki outer loading kurang dari 0,50, sehingga butir tersebut dikeluarkan dari analisis. Selain itu validitas pada setiap item juga diperiksa menggunakan hasil perhitungan crossloading. Validasi item adalah tinggi atau memenuhi jika koefisien crossloading adalah paling tinggi pada variabelnya dan lebih rendah pada variabel lainnya.

Selain uji validitas, suatu model pengukuran dikatakan baik apabila memiliki tingkat reliabilitas yang cukup. Reliabilitas menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai koefisien cronbach's alpha lebih besar dari 0,70, tetapi nilai 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Hartono dan Abdillah, 2009; Hair *et al.*, 2010). Reliabilitas model pengukuran juga dapat dinilai dari besar koefisien composite reliability, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,70 atau lebih. Dua cara lain dalam menilai reliabilitas adalah koefisien average variance extracted (AVE) dan communality, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini



mencapai 0,50 atau lebih. Koefisien AVE akan mempunyai nilai yang sama persis dengan communality.

Nilai muatan faktor yang tidak memenuhi syarat diatas maka akan dikeluarkan pada evaluasi lanjutan, hal mana dapat dilihat pada Lampiran III, sedangkan yang memenuhi syarat  $>0,5$  akan dilanjutkan untuk di analisis lebih lanjut. Tabel 5.8. menyajikan nilai koefisien alpha cronchbach, composite reability dan AVE item penelitian hasil analisis (setelah dievaluasi).

Dari hasil pengolahan data penelitian yang disajikan pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa nilai muatan faktor dari item variabel keadilan organisasional terdapat satu item yang tidak memenuhi persyaratan karena nilainya  $<0,5$  yakni pada item X1.16 terkait dengan pemberian penjelasan terkait dengan pekerjaan, oleh karena itu indikator ini tidak akan digunakan pada analisa selanjutnya.

**Tabel 5.8**  
**Hasil Muatan Faktor, Koefisien Alpha Cronchbach,**  
**Composite Reliability dan Nilai AVE Item Penelitian Hasil Evaluasi**

Variabel	Item	Sesudah Evaluasi			
		Bobot Muatan Faktor	Koefisen alpha cronchbach	Composite Reliability	AVE
Keadilan Organisasional	X.1	0.837	0.950	0.956	0.577
	X.2	0.787			
	X.3	0.777			
	X.4	0.598			
	X.5	0.746			
	X.6	0.743			
	X.7	0.707			
	X.8	0.694			
	X.9	0.707			
	X.10	0.581			
	X.11	0.803			
	X.12	0.790			
	X.13	0.807			
	X.14	0.869			
	X.15	0.844			
	X.16	Tidak Memenuhi-			
	Kepercayaan Organisasional	X.17			
Y1.1		0.806	0,903	0.920	0.540
Y1.2	0.734				

Lanjutan Tabel 5.8

Variabel	Item	Sesudah Evaluasi			
		Bobot Muatan Faktor	Koefisien alpha cronchbach	Composite Reliability	AVE
Perilaku Kewargaan Organisasi	Y1.3	0.844	0.905	0.921	0.537
	Y1.4	0.852			
	Y1.5	0.683			
	Y1.6	0.626			
	Y1.7	0.607			
	Y1.8	Tidak memenuhi			
	Y1.9	0.607			
	Y1.10	0.798			
	Y1.11	0.789			
	Y2.1	0.740			
	Y2.2	0.744			
Y2.3	0.702				
Y2.4	0.671				
Y2.5	0.704				
Y2.6	0.744				
Y2.7	0.689				
Y2.8	0.722				
Y2.9	Tidak Memenuhi				
Y2.10	0.754				
Y2.11	0.791				
Y2.12	0.792				
Komitmen Organisasional	Y3.1	0.792	0.912	0.930	0.628
	Y3.2	0.661			
	Y3.3	0.934			
	Y3.4	0.881			
	Y3.5	0.865			
	Y3.6	0.674			
	Y3.7	0.853			
	Y3.8	0.614			
	Y3.9	0.792			
Perilaku berbagi pengetahuan	Y4.1	0.835	0.914	0.929	0.569
	Y4.2	0.643			
	Y4.3	0.852			
	Y4.4	0.807			
	Y4.5	0.639			
	Y4.6	0.738			
	Y4.7	0.726			
	Y4.8	0.758			
	Y4.9	0.729			
	Y4.10	0.782			

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Selanjutnya untuk hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan *communality* lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.



Untuk nilai muatan faktor dari item-item dari variabel kepercayaan organisasional juga terdapat satu indikator yang tidak memenuhi persyaratan karena nilainya  $<0,5$  yakni pada indikator Y1.8 terkait dengan kepedulian dalam pelaksanaan aktivitas pekerjaan, oleh karena itu indikator ini tidak akan digunakan pada analisa selanjutnya. Untuk hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel kepercayaan organisasional memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan *communality* lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Nilai muatan faktor dari item variabel perilaku kewargaan organisasi terdapat satu indikator yang tidak memenuhi persyaratan karena nilainya  $<0,5$  yakni pada indikator Y2.9 terkait dengan menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi. Indikator ini tidak akan digunakan pada analisa selanjutnya. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel perilaku kewargaan organisasi memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan *communality* lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Nilai muatan faktor dari item-item variabel komitmen organisasional, dari hasil pengolahan semua item telah memenuhi persyaratan karena nilainya  $>0,5$ ; artinya semua item dapat digunakan pada analisa selanjutnya. Selain itu pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan *communality* lebih dari 0,50. Dengan



demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Dari Tabel 5.8 menunjukkan hasil bahwa semua indikator dari variabel perilaku berbagi pengetahuan menunjukkan nilai muatan faktor  $>0,5$ , maka semua indikator digunakan dalam analisa selanjutnya. Sedangkan untuk hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel perilaku berbagi pengetahuan memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien composite reliability lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan communality lebih dari 0,50. Dengan demikian model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Untuk memperoleh hasil muatan faktor yang lebih valid dan reliabel maka berikut ini adalah hasil analisis dengan tidak menyertakan 3 item yang tidak memenuhi syarat validitas dan reliabilitas variabel. *Loading* dan *crossloading* pada masing-masing variabel telah memenuhi syarat yaitu bernilai lebih dari 0,50 dan nilai loading lebih besar jika dibandingkan dengan *crossloading*nya (perbandingannya dapat dilihat pada Lampiran IV).

Tabel 5.8 merupakan hasil evaluasi item yang tidak memenuhi kaidah  $<0,5$  tidak dilanjutkan dalam analisa data, dan hasil evaluasi memperlihatkan bahwa semua nilai muatan faktor dari semua item dalam penelitian ini setelah memenuhi persyaratan karena nilainya  $> 0,5$ . Untuk pengukuran reliabilitas model pengukuran setelah evaluasi maka dapat dinilai dari besar koefisien *composite reliability*, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,70 atau lebih. Dua cara lain dalam menilai reliabilitas adalah koefisien *average variance extracted* (AVE) dan *communality*, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,50 atau lebih. Hasil pengujian reliabilitas

menunjukkan bahwa semua item penelitian memiliki koefisien cronbach's alpha lebih dari 0,60, koefisien composite reliability lebih dari 0,70, serta koefisien AVE lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam peneltian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Selain memenuhi validitas konvergen, suatu model pengukuran harus memiliki validitas diskriminan. Suatu model pengukuran memenuhi validitas diskriminan bilamana akar AVE yang berada pada psosisi diagonal Tabel 5.16 pada satu variabel lebih besar dari korelasi variabel yang bersangkutan dibandingkan koefisien korelasi dengan variabel lainnya. Variabel keadilan organisasi mempunyai koefisien AVE sebesar 0,577 (Tabel 5.8) maka didapatkan akar AVE sebesar 0,760. Besar koefisien korelasi variabel keadilan organisasi dengan variabel lainnya berkisar 0,629 – 0,737 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya validitas diskriminan yang baik dan hal ini juga berlaku bagi variabel yang lainnya.

**Tabel 5.9**  
**Hasil Perhitungan Validitas Diskriminan**

Variabel	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Organisasi	Perilaku Kewargaan Organisasi	Komitmen Organisasi	Perilaku Berbagi Pengetahuan
Keadilan Organisasi	(0.760)	0.629	0.700	0.699	0.737
Kepercayaan Organisasi	0.629	(0.735)	0.653	0.642	0.610
Perilaku Kewargaan Organisasi	0.700	0.653	(0.733)	0.669	0.692
Komitmen Organisasi	0.699	0.642	0.693	(0.792)	0.735
Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.737	0.610	0.715	0.735	(0.754)

Keterangan: Koefisien pada bagian diagonal adalah akar AVE; Koefisien di luar diagonal adalah koefisien korelasi antar konstruk; AVE = Average Variance Extracted

Sumber : Data Primer diolah (2017)



Tabel 5.9 menyajikan perhitungan akar AVE suatu variabel dan nilai korelasi antar variabel. Hasil pengujian menunjukkan nilai akar AVE suatu variabel lebih tinggi jika dibandingkan nilai korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan. Dalam berbagai sudut penilaian yang dilakukan pada validitas dan reliabilitas variabel didapatkan kesimpulan bahwa seluruh item pertanyaan setelah evaluasi dapat digunakan sebagai pengukur variabel dalam penelitian ini.

#### 5.4.2 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Untuk mengetahui kelayakan model pengaruh Variabel Keadilan Organisasional (X) terhadap Perilaku berbagi pengetahuan (Y4) dengan dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional (Y1) dan relasi antara Kepercayaan Organisasional (Y1) terhadap Perilaku berbagi Pengetahuan (Y4) dengan mediasi perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional perlu dilakukan analisis multivariate non linear. Analisis data dapat dilakukan menggunakan Partial Least Square dengan program Warp PLS 5.0.

**Tabel 5.10**  
**Hasil Perhitungan Kesesuaian Model dan Indikasi Kualitas**

No	Kesesuaian Model dan Indikasi Kualitas	Hasil Penelitian	Nilai Diterima	Nilai Ideal	Kesimpulan
1	Average path coefficient (APC)	0,424	$P < 0,001$	-	APC Signifikan
2	Average R-squared (ARS)	0,513	$P < 0,001$	-	ARS Signifikan
3	Average adjusted R-squared (AARS)	0,505	$P < 0,001$	-	AARS Signifikan
4	Average block VIF (AVIF)	2,382	$\leq 5$	3.3	Nilai AVIF ideal
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	2,666	$< 5$	$< 3.3$	Nilai AFVIF ideal

Lanjutan Tabel 5.10

No	Kesesuaian Model dan Indikasi Kualitas	Hasil Penelitian	Nilai Diterima	Nilai Ideal	Kesimpulan
6	Tenenhaus GoF (GoF)	0,541	$\geq 0,1$ (Kecil) $\geq 0,25$ (Sedang) $\geq 0,36$ (Besar)	-	Nilai GoF besar
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	$\geq 0,7$	1	Nilai SPR diterima
8	R-squared Contribution ratio (RSCR)	1,000	$\geq 0,9$	1	Nilai RSCR diterima
9	Statistical suppression ratio (SSR)	1,000	$\geq 0,7$	-	Nilai SSR diterima
10	Nonlinier bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	$\geq 0,7$	-	Nilai NLBCDR diterima

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Pada Tabel 5.10 memperlihatkan hasil uji kesesuaian model yang dihasilkan dari model penelitian ini dengan merujuk pada hasil penelitian, batasan nilai yang diterima, dan nilai ideal dari masing-masing indikator kualitas model. Hasil olah data penelitian menemukan bahwa semua indikator kualitas model berada pada nilai ideal atau dapat dikatakan diterima, oleh karena itu model penelitian ini dinyatakan sebagai model yang baik karena dapat mewakili data.

### 5.4.3 Profil Variabel

Untuk melihat hubungan serta mengkonfirmasi temuan secara teoritis dan fakta empiris pada objek penelitian yakni dosen dengan membandingkan persepsi responden yang mencerminkan nilai rata-rata dan hasil evaluasi model pengukuran yang dicerminkan oleh nilai muatan faktor. Rata-rata tertinggi dari item pertanyaan mempertegas pernyataan terhadap item tersebut yang menjadi fokus utama dari suatu indikator/variabel serta merupakan fakta empiris dalam proses penelitian ini.

Untuk nilai muatan faktor tertinggi (yang diberi tanda kurung) menampilkan bukti



bahwa item tersebut merupakan unsur yang paling dominan dalam terbentuknya suatu indikator/variabel dan akan dijadikan sebagai komponen yang membutuhkan perhatian dalam kontribusinya pada objek penelitian. Sebaliknya untuk nilai muatan terendah memberikan kontribusi rendah bagi pembentukan indikator dengan demikian maka item tersebut mendapat perhatian yang dengan urutan lebih belakang.

Bafadal (2012) mengemukakan bahwa secara definisi muatan faktor adalah besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Indikator dengan muatan faktor yang tinggi memiliki kontribusi yang lebih tinggi untuk menjelaskan konstruk latennya. Sebaliknya pada indikator dengan muatan faktor rendah memiliki kontribusi yang lemah untuk menjelaskan konstruk latennya. Dengan demikian maka diraikan profil masing-masing variabel berdasarkan masing-masing hasil olah data penelitian.

### 1) Keadilan Organisasional

Nilai muatan faktor untuk masing-masing indikator dijabarkan dalam masing-masing indikator pada variabel keadilan organisasional yang diperlihatkan pada Tabel 5.11, yang mana menunjukkan indikator tertinggi dalam membentuk keadilan organisasional.

Variabel keadilan organisasional dicerminkan dari tiga indikator, yakni keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional, berdasarkan hasil uji model pengukuran yang didasarkan pada persepsi dosen maka indikator yang memiliki muatan faktor tertinggi adalah keadilan interaksional yang dicerminkan oleh item "*mendiskusikan implikasi keputusan*", namun disisi lain, nilai rata-rata pada item ini tergolong rendah (3,66), hal ini dimaknai bahwa PTS

belum melakukan langkah tepat dalam mendiskusikan implikasi hasil keputusan dalam organisasi dengan para dosen, hal ini dapat dilakukan dalam komunikasi antara dekan dan senat fakultas, ketua jurusan dan senat jurusan, rapat pimpinan, rapat evaluasi ataupun berbentuk surat edaran resmi pimpinan yang selama ini supaya dilakukan atau diaplikasikan dengan baik untuk menciptakan rasa adil dalam organisasi (PTS).

**Tabel 5.11**  
**Nilai Muatan Faktor Dan Rata-rata**  
**Item Variabel Keadilan Organisasional**

Indikator	Simbol Item	Item	Muatan Faktor	Rata-rata
<b>Keadilan Prosedural</b>	X1.1	Proses Pengambilan keputusan kerja	(0.837)	3,54
	X1.2	Didengar pimpinan	0.787	3,56
	X1.3	Mekanisme pengumpulan informasi	0.777	3,56
	X1.4	Pemberian informasi tambahan	0.598	3,50
	X1.5	Penetapan Keputusan	0.746	3,61
<b>Keadilan Distributif</b>	X1.6	Alokasi mata kuliah	(0.743)	3,71
	X1.7	Tingkat gaji	0.707	3,54
	X1.8	Beban Kerja	0.694	3,71
	X1.9	Penghargaan yang didapatkan	0.707	3,30
	X1.10	Tanggungjawab pekerjaan	0.581	3,31
<b>Keadilan Interaksional</b>	X1.11	Memperlakukan dosen dengan baik	0.803	4,01
	X1.12	Rasa Hormat kepada dosen	0.790	4,06
	X1.13	Menawarkan cara yang tepat	0.807	3,72
	X1.14	Mendiskusikan implikasi keputusan	(0.869)	3,66
	X1.15	Memberikan solusi	0.844	3,61
	X1.17	Memberikan penjelasan hasil keputusan	0.801	3,58

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Pada indikator keadilan prosedural nilai muatan faktor tertinggi ada pada item "proses pengambilan keputusan kerja" (8,37), namun disisi yang lain nilai nilai rata-rata masih cenderung rendah (3,54) hal ini dimaknakan bahwa dosen merasa bahwa proses pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan masih

belum terlaksana dengan baik. Dari hasil ini yang harus menjadi perhatian adalah terkait dengan minimnya komunikasi dalam struktur organisasi formal baik vertikal (dekan, ketua jurusan dan dosen) atau horisontal (antar rekan dosen) oleh karena itu pimpinan fakultas atau ketua jurusan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dapat melaksanakan aktivitas yang dapat dilakukan dalam proses seperti sosialisasi, diskusi ataupun komunikasi vertikal, horisontal dan diagonal baik yang bersifat formal maupun informal. Hal ini akan membantu agar informasi-informasi dapat tersebar merata terkait proses pengambilan keputusan sehingga dosen akan merasakan adanya keadilan di dalam organisasi.

Pada indikator keadilan distributif nilai muatan faktor tertinggi ada pada item "*alokasi mata kuliah*" (0,743), namun disisi yang lain nilai rata-rata dari item ini berada pada level sedang (3,71), hal ini tercermin dari nilai rata-rata variabel yang berada pada *range* 3,31-4,06. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecenderungan umum yang terjadi pada dosen di Maluku bahwa sebagian besar responden masih menilai bahwa pelaksanaan alokasi mata kuliah belum adil, untuk itu pihak jurusan/program studi dapat melaksanakan secara intens yang tersistematis rapat pembebanan dan rapat evaluasi mata kuliah di setiap akhir semester sehingga alokasi beban mata kuliah dapat teralokasi dengan adil bagi dosen.

## 2) Kepercayaan Organisasional

Nilai muatan faktor untuk masing-masing indikator yang dijabarkan dalam Tabel 5.12, menunjukkan indikator yang membentuk kepercayaan organisasional.



**Tabel 5.12**  
**Nilai Muatan Faktor Dan Rata-rata**  
**Item Variabel Kepercayaan Organisasional**

Indikator	Simbol Item	Item	Muatan Faktor	Rata-rata
<b>Keterbukaan</b>	Y1.1	Akurasi Informasi pelaksanaan tugas	<b>0.806</b>	3,72
	Y1.2	Transparansi informasi pelaksanaan tugas	0.734	3,61
<b>Kompetensi</b>	Y1.3	Memiliki Keunggulan bersaing	0.844	3,66
	Y1.4	Adaptasi dengan teknologi	<b>(0.852)</b>	<b>3,70</b>
	Y1.5	Kompetensi yang dapat diandalkan	0.683	3,63
<b>Kepedulian</b>	Y1.6	Toleransi dalam aktivitas kerja	<b>0.626</b>	3,89
	Y1.7	Kepedulian dalam pekerjaan	0.607	3,74
<b>Keandalan</b>	Y1.8	Tindakan pimpinan	<b>0.607</b>	<b>3,57</b>
<b>Identifikasi</b>	Y1.9	Persamaan tujuan	<b>0.798</b>	3,92
	Y1.10	Persamaan Prinsip	0.789	3,72

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan nilai muatan faktor pada Tabel 5.12 pada masing-masing indikator untuk variabel kepercayaan organisasi menunjukkan nilai muatan faktor yang tertinggi dalam membentuk kepercayaan organisasional adalah pada indikator kompetensi dengan item *adaptasi dengan teknologi*. Pada item ini, nilai muatan faktor yang tertinggi namun nilai rata-ratanya masih rendah, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa selama ini pimpinan belum melakukan secara tepat dalam penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang dosen untuk beradaptasi dengan teknologi.

Pada indikator keterbukaan, item yang perlu untuk di jadikan fokus perhatian yakni "*akurasi informasi pelaksanaan tugas*" (0,806), namun disisi lain nilai rata-rata item masih belum baik (3,7) sehingga dapat disimpulkan bahwa informasi terkait dengan pelaksanaan tugas adalah hal penting untuk di sebarakan kepada dosen namun demikian dalam aplikasinya belum berjalan dengan baik, sehingga komunikasi dan informasi dalam organisasi harus ditingkatkan dan berjalan dengan efektif.



Pada Indikator kepedulian, item yang perlu menjadi fokus perhatian organisasi yakni *“toleransi dalam aktivitas kerja”*, namun pada pelaksanaannya dapat dikatakan belum baik hal ini dicerminkan dengan nilai rata-rata yang masih belum baik (3,7), maka dapat diartikan bahwa toleransi antar sesama dosen dalam aktivitas kerja menjadi hal penting dalam organisasi (PTS) namun pada kenyataannya hal ini belum berjalan dengan baik.

Pada indikator keandalan, karena hanya ada satu item yang di analisis maka jelas pada item *“tindakan pimpinan”* yang teridentifikasi namun memiliki nilai rata-rata yang paling rendah, artinya bahwa tindakan pimpinan di PTS KOPERTIS XII Maluku sangat diharapkan tindakan pimpinan yang konsisten dari waktu ke waktu namun dengan nilai rata-rata yang rendah maka dapat dijelaskan bahwa hal ini masih belum berjalan dengan baik. Otonomi kerja, budaya dan faktor eksternal lainnya menjadi penghalang bagi pimpinan dalam bekerja termasuk otoritas yayasan yang besar memberikan kontribusi buruk bagi terciptanya kepercayaan dosen kepada PTS.

Pada Indikator identifikasi, item dengan perolehan nilai tertinggi yakni pada item *“persamaan tujuan”* (3,98), hal mengindikasikan bahwa dosen memiliki persamaan tujuan dan telah mengaplikasikan dalam tindakan seperti menerima keadaan organisasi dan memiliki tekad untuk menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi walaupun terdapat berbagai keterbatasan.

### 3) Perilaku Kewargaan organisasi

Nilai muatan faktor untuk masing-masing indikator yang dijabarkan dalam Tabel 5.13, menunjukkan indikator dalam membentuk variabel Perilaku Kewargaan organisasi.

**Tabel 5.13**  
**Nilai Muatan Faktor Dan Rata-rata**  
**Item Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi**

Indikator	Simbol Item	Item	Muatan Faktor	Rata-rata
<b>Atruism</b>	Y2.1	Sukarela menggantikan rekan dosen memberi kuliah	0.740	3,47
	Y2.2	Membantu rekan dosen yang kesulitan	<b>0.744</b>	3,69
<b>Conscientiousness</b>	Y2.3	Bekerja di luar jam normal	0.702	3,77
	Y2.4	Patuh pada aturan organisasi	0.671	3,93
	Y2.5	Mengabaikan hal-hal yang tidak penting	<b>0.704</b>	3,70
<b>Courtesy</b>	Y2.6	Mencegah organisasi dari potensi masalah	<b>0.744</b>	3,78
	Y2.7	Melakukan pekerjaan rekan dosen yang berhalangan	0.689	3,94
<b>Civic Virtue</b>	Y2.8	Menjaga citra organisasi	0.722	4,37
	Y2.9	Aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi	<b>0.754</b>	4,10
<b>Sportmanship</b>	Y2.10	Bekerja dalam kondisi yang tidak nyaman	0.791	3,91
	Y2.11	Toleransi dengan rekan kerja	<b>0.792</b>	3,89

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5.13 nilai muatan faktor tertinggi di diperoleh dari indikator yang merefleksikan variabel perilaku kewargaan organisasi dan pada hasil pengolahan menunjukkan bahwa nilai muatan faktor tertinggi dikontribusikan dari indikator *sportmanship* pada item *toleransi dengan rekan kerja* (0,792), namun hal ini tidak diikuti dengan kontribusi nilai rata-rata yang tinggi juga (3,89), dari kondisi ini dapat dimaknai bahwa tanggapan responden untuk variabel perilaku kewargaan organisasi mempersepsikan dengan nilai rendah, walaupun merupakan faktor terpenting. Dengan demikian, untuk meningkatkan peran perilaku kewargaan organisasi yang baik bagi dosen maka harus meningkatkan sikap toleransi dalam pelaksanaan kerja.

Pada penjelasan berikutnya dibahas terkait dengan angka tertinggi muatan faktor untuk setiap indikator, pada indikator *altruism*, item yang memiliki



angka tertinggi pada item "*membantu rekan dosen yang kesulitan*", namun pada item ini memiliki nilai rata-rata yang rendah (3,69), hal ini dapat diartikan bahwa sebagian responden masih memberikan respons rendah sehingga dalam operasionalnya, organisasi perlu membangun budaya yang mendorong dosen untuk saling membantu dalam kesulitan.

Pada indikator *Conscientiousness*, nilai muatan faktor tertinggi pada item "*mengabaikan hal-hal yang tidak penting*" (0,704), namun tidak diikuti oleh nilai rata-rata tanggapan responden yang tinggi (3,70). Hal ini dapat dimaknai bahwa variasi jawaban responden yang tidak merata mengakibatkan hal ini patut menjadi perhatian organisasi dalam organisasi, dimana peran organisasi harus menjadi mediator untuk mengkomunikasikan hal-hal penting yang berlangsung dalam organisasi.

Item Indikator *Courtesy* yang terindikasi memiliki nilai muatan faktor tertinggi adalah pada item "*mencegah organisasi pada potensi masalah*", namun item ini memiliki nilai rata-rata tanggapan responden yang tergolong rendah (3,78). Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa variasi tanggapan yang tidak merata sehingga hal ini perlu menjadi fokus perhatian terkait dengan cara yang tepat untuk membantu organisasi dari potensi masalah.

Namun pada Indikator *civic virtue*, item "*aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi*" (0,754) menunjukkan nilai muatan faktor tinggi dan nilai rata-rata item yang juga tinggi (4,10). Dengan demikian hal ini dapat dijelaskan sesuai dengan hasil ini bahwa partisipasi yang selama ini telah dilaksanakan dosen terutama dalam rapat-rapat baik di program studi, jurusan bahkan di tingkat fakultas telah dilaksanakan dengan baik, sehingga kondisi demikian perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk mencapai kinerja organisasi.

#### 4) Komitmen Organisasional

Nilai muatan faktor untuk masing-masing indikator dijabarkan dalam masing-masing indikator pada variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan pada Tabel 5.14, menunjukkan indikator dalam membentuk komitmen organisasional.

**Tabel 5.14**  
**Nilai Muatan Faktor Dan Rata-rata Item Variabel Komitmen Organisasional**

Indikator	Simbol Item	Item	Muatan faktor	Rata-rata
<b>Komitmen Afektif</b>	Y3.1	Berkarier di Institusi	0.792	4,26
	Y3.2	Masalah organisasi bagian dari masalah individu	0.661	3,91
	Y3.3	Rasa memiliki organisasi	<b>0.934</b>	<b>4,22</b>
<b>Komitmen Normatif</b>	Y3.4	Loyalitas terhadap institusi	<b>0.881</b>	4,17
	Y3.5	Merasa Bagian dari Insititusi	0.865	4,33
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>	Y3.6	Rasa bersalah meninggalkan organisasi	0.674	3,91
	Y3.7	Sulit meninggalkan organisasi	<b>0.853</b>	<b>4,12</b>
	Y3.8	Tak ada pilihan untuk meninggalkan organisasi	0.614	3,32
	Y3.9	Rasa Takut meninggalkan organisasi	0.792	3,46

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan nilai muatan faktor yang tersaji pada Tabel 5.14, maka indikator yang terindikasi memiliki nilai tertinggi yakni pada indikator komitmen afektif dengan item “rasa memiliki organisasi” (0,934), dengan nilai rata-rata mean yang tergolong tinggi (4,22). Indikasi temuan ini menunjukkan bahwa walaupun komitmen organisasional dibangun dari 3 (tiga) indikator yakni komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, namun hasil penelitian ini menunjukkan keutamaan pada item *rasa memiliki organisasi*. Selain memiliki nilai muatan faktor tertinggi juga memiliki nilai rata-rata tertinggi sehingga dapat diinterpretasikan bahwa secara umum jika rata-rata tanggapan responden



tergolong tinggi diinterpretasikan bahwa variabel ini telah dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa jika organisasi ingin mendorong komitmen organisasional terutama terkait dengan komitmen normatif maka faktor yang harus menjadi perhatian adalah "*loyalitas terhadap institusi*".

Pada item ini nilai muatan faktor tertinggi pada indikator ini, dan juga disertai dengan nilai tanggapan responden yang tergolong tinggi (4,17). Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa dosen telah memiliki loyalitas yang tinggi bagi organisasi (PTS) dimana ditempatkan untuk bertugas.

Untuk indikator komitmen berkelanjutan, item yang memiliki nilai muatan faktor tertinggi terdapat pada item "*sulit meninggalkan organisasi*", hal ini diikuti dengan nilai rata-rata yang juga tergolong tinggi. Hasil ini membuktikan bahwa organisasi telah menciptakan suasana yang kondusif sehingga dosen merasa sulit untuk berpindah organisasi.

##### 5) Perilaku Berbagi Pengetahuan

Variabel perilaku berbagi pengetahuan adalah merupakan variabel dengan bentuk formatif (dimana jika menghilangkan satu indikator tidak akan mengganggu indikator lainnya karena masing-masing relatif independen), maka dalam proses menilai bobot item menggunakan nilai *Indicator Weight*, maka untuk masing-masing indikator dijabarkan dalam masing-masing indikator pada variabel perilaku berbagi pengetahuan yang diperlihatkan pada Tabel 5.15, yang menunjukkan item dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan.

Tabel 5.15

**Nilai *Indicator Weight* dan Rata-rata Item Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan**

Indikator	Simbol Item	Item	<i>Indicator Weight</i>	Rata-rata
Menyumbangkan Pengetahuan	Y4.1	Berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan di jurusan/Progdi	0.147	4,11
	Y4.2	Berbagi informasi dengan rekan dosen di jurusan/Progdi	0.113	3,87
	Y4.3	Berbagi keterampilan dengan rekan dosen di jurusan/Progdi	<b>0.150</b>	<b>4,13</b>
	Y4.4	Berbagi ilmu pengetahuan dengan rekan dosen di luar program studi/jurusan	0.142	4,04
	Y4.5	Menyampaikan informasi kepada dosen di luar program studi/jurusan	0.112	3,96
	Y4.6	Berbagi keterampilan dengan dosen di luar program studi/jurusan	0.130	3,80
Mengumpulkan Pengetahuan	Y4.7	Rekan dosen Memberitahukan ilmu pengetahuan yang diketahui	0.128	3,96
	Y4.8	Rekan dosen berbagi keterampilan.	0.133	3,97
	Y4.9	Memberitahukan apa yang diketahui	0.128	3,90
	Y4.10	Rekan dosen di luar program studi/jurusan berbagi keterampilannya.	<b>0.138</b>	<b>3,91</b>

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Variabel perilaku berbagi pengetahuan diukur dengan indikator yang bersifat formatif, maka kekuatan estimasinya diukur tidak dengan muatan faktor seperti 4 (empat) variabel sebelumnya, namun diukur dengan menggunakan *indicator weight* (Kwong dan Wong, 2013). Berdasarkan Nilai *indicator weight* pada masing-masing indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.14, nilai tertinggi terdapat pada indikator menyumbangkan pengetahuan, pada item "*berbagi keterampilan dengan rekan dosen di jurusan/Progdi*" (1,50) dengan nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,13 atau dapat dikatakan terindikasi tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan yang dibangun dari 2 (tiga) indikator menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan



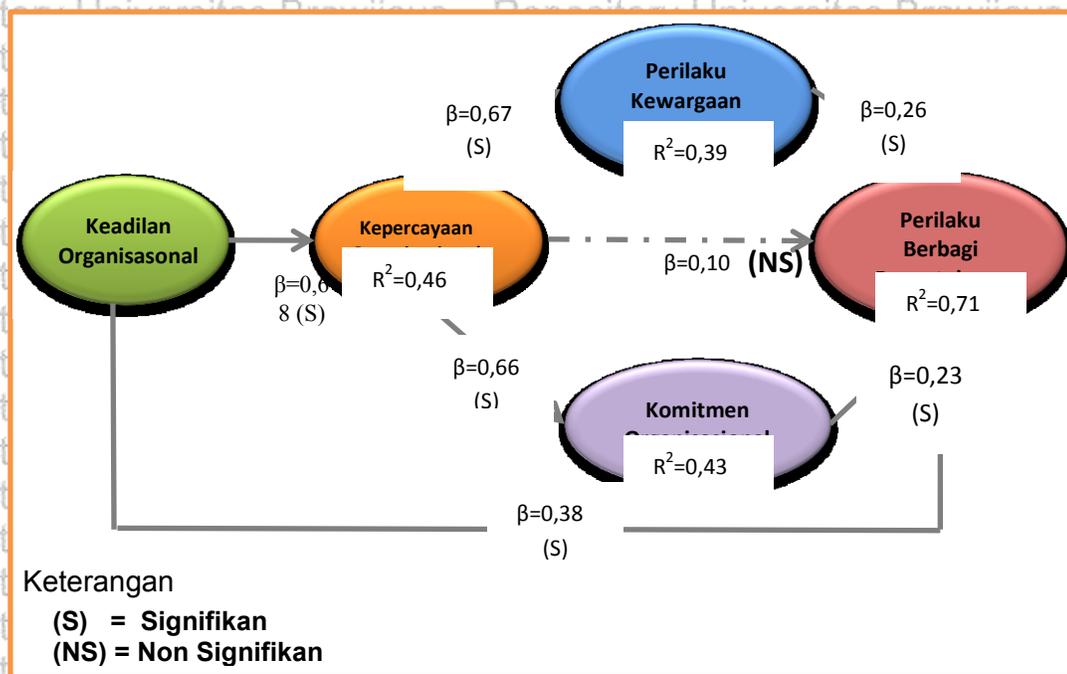
pengetahuan, namun hasil penelitian ini menunjukkan keutamaan pada indikator menyumbangkan pengetahuan pada item *“berbagi keterampilan dengan rekan dosen di jurusan/program studi”*, selain itu pula nilai rata-rata tertinggi ada pada item yang sama, sehingga indikator ini menjadi keutamaan pimpinan untuk tetap dipertahankan sehingga menjadi sumber berbagi pengetahuan yang merata dalam organisasi. Selama ini pimpinan telah mengambil langkah yang tepat dengan mengadakan forum yang dapat memperlancar proses berbagi pengetahuan hal ini dapat dilakukan dalam forum seperti pelatihan atau mengikutsertakan dosen dalam pengembangan kapasitas untuk kalangan dosen dengan tujuan menambah keterampilan sehingga dapat membantu rekannya, yang akan mendorong rekan dosen untuk berbagi keterampilan.

#### 5.4.4 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Untuk mengetahui kelayakan model pengaruh variabel Keadilan organisasi (X) terhadap Perilaku berbagi pengetahuan (Y4) dengan mediasi kepercayaan Organisasi (Y1), dan pengaruh variabel Kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dengan mediasi perilaku kewargaan organisasi (Y2) dan komitmen organisasional (Y3) maka diperlu analisis dengan menggunakan warp PLS 5.0. Dengan serangkaian informasi dimana Variabel Keadilan Organisasional (X), Kepercayaan Organisasional (Y1), Perilaku kewargaan organisasi (Y2), Komitmen organisasional (Y3) bersifat reflektif dan Perilaku berbagi pengetahuan (Y4) bersifat formatif. Hasil pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat pada R-square ( $R^2$ ) pada setiap variabel endogen (kepercayaan organisasi, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan), nilai koefisien jalur, nilai t dan nilai

p tiap hubungan path antar variabel. Nilai koefisien jalur dan nilai t pada setiap jalur akan dijelaskan dalam sub bahasan hasil pengujian hipotesis. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh sejumlah variabel yang mempengaruhi (Hartono dan Abdillah, 2009). Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model yang diajukan.

**Gambar 5.7**  
**Model Hasil Penelitian**



Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel kepercayaan organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi menerangkan bahwa penambahan ini memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas perilaku berbagi pengetahuan.

**Tabel 5.16.**  
**Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada Inner Model**

Hubungan antar Variabel	Koefisien jalur	Deviasi Standar	P	Keputusan
Keadilan Organisasi -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.376	0.095	<0.001	Pengaruh positif, Signifikan
Keadilan Organisasi -> Kepercayaan Organisasional	0.680	0.087	<0.001	Pengaruh positif, Signifikan
Kepercayaan Organisasional -> Perilaku kewargaan organisasi	0.667	0.102	0.171	Pengaruh positif, tidak Signifikan
Kepercayaan Organisasional-> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.098	0.087	<0.001	Pengaruh positif, Signifikan
Kepercayaan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.658	0.087	<0.001	Pengaruh positif, Signifikan
Perilaku Kewargaan Organisasi -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.264	0.098	0.004	Pengaruh positif, Signifikan
Komitmen Organisasi -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.227	0.102	0.012	Pengaruh positif, Signifikan

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Interpretasi dari tabel dan Gambar tersebut yaitu hubungan antar variabel yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,376 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil analisis ini menjelaskan bahwa adanya hubungan antara keadilan organisasi tinggi dengan menguatnya perilaku berbagi pengetahuan.
2. Keadilan organisasi terhadap kepercayaan organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,680 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Hasil analisis ini menyatakan bahwa keadilan organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan pada organisasi.



3. Kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,667 ( $p > 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Analisis ini menjelaskan bahwa tingkat kepercayaan pada organisasi tidak dapat secara langsung menjelaskan perilaku berbagi pengetahuan.

4. Kepercayaan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,098 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hasil analisis ini menjelaskan bahwa tingginya kepercayaan pada organisasi akan menguatkan perilaku kewargaan organisasi.

5. Kepercayaan organisasi terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,658 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa kepercayaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menjelaskan bahwa tingginya kepercayaan pada organisasi akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

6. Perilaku kewargaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,264 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil analisis ini menjelaskan bahwa tingginya perilaku kewargaan organisasi akan memperkuat perilaku berbagi pengetahuan.



7. Komitmen organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,227 ( $p < 0,05$ ) memberikan keputusan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hasil analisis ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan.

Dari penjelasan diatas maka hipotesis 1 telah terjawab pada poin 1, untuk menjawab hipotesis 2,3 dan 4 akan di jelaskan pada bagian berikut ini.

#### 5.4.5. Hasil Uji Variabel Mediasi

Metode pemeriksaan pada uji mediasi dapat dilakukan dengan memeriksa jalur secara tidak langsung. Tabel 5.17 menunjukkan koefisien dan nilai-p untuk menilai efek mediasi yang dapat disimpulkan bahwa mediasi kepercayaan organisasional untuk efek hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung dengan nilai koefisien sebesar 0,66 dengan  $p > 0,10$  (0,183) yang berarti bahwa tidak signifikan, sehingga kepercayaan organisasional bukan variabel mediasi.

Untuk menguji variabel mediasi perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional dalam hubungannya antara variabel kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung dengan nilai koefisien sebesar 0,325 dengan  $p < 0,10$  ( $< 0,001$ ) yang berarti bahwa signifikan, sehingga perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional adalah variabel mediasi. Dengan hasil pengaruh kepercayaan organisasional ke perilaku berbagi pengetahuan adalah tidak signifikan maka perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi adalah Mediasi sempurna (*full mediation*).

**Tabel. 5.17**  
**Hasil Pengujian Hipotesa Dengan Metode Mediasi 2 Segmen**

No.	Hipotesa	Variabel Independen	Variabel Mediasi	Variabel dependen	Koefisien jalur tidak langsung	p-value	Ket
1	H2	Keadilan Organisasional	Kepercayaan Organisasional	Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,041	0,183	Bukan Mediasi
2	H3	Kepercayaan Organisasional	Perilaku Kewargaan Organisasi	Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,325	<0,001	Mediasi
3	H4	Kepercayaan Organisasional	Komitmen Organisasi	Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,325	<0,001	Mediasi

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

#### 5.4.6. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang ada dalam penelitian ada berjumlah 4, dimana ada 1 hipotesis yang akan membuktikan adanya pengaruh langsung pada hubungan dua variabel. Sedangkan pada 3 hipotesis lainnya akan menguji pengaruh tidak langsung pada hubungan dua variabel yang melewati variabel mediasi.

#### **H1 : Ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan**

Hipotesis H1 menyatakan bahwa ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hipotesis ini dibuktikan melalui koefisien jalur pada hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 0,409 ( $p < 0,05$ ), sehingga hipotesis H1 diterima.

Sedangkan pada pengujian hipotesis H2 – H4 karena akan menguji pengaruh tidak langsung.



**H2 : Ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasional**

Hipotesis H2 menyatakan bahwa ada pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Pembuktikan hipotesis ini berhubungan dengan hasil uji dua koefisien jalur yang melewati keadilan organisasional, kepercayaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. Koefisien jalur tidak langsung dari keadilan organisasional terhadap kepercayaan organisasi sebesar 0,066 ( $p > 0,05$ ) adalah tidak signifikan. Maka hipotesis H2 adalah ditolak.

**H3 : Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi**

Hipotesis H3 menyatakan bahwa ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. Pembuktikan hipotesis ini berhubungan dengan hasil uji dua koefisien jalur yang melewati kepercayaan organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. Koefisien jalur tidak langsung dari kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan dengan mediasi perilaku kewargaan organisasi sebesar 0,325 ( $p < 0,05$ ) adalah signifikan. Maka hipotesis H3 adalah diterima.

**H4 : Ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh komitmen organisasional**

Hipotesis H4 menyatakan bahwa ada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh komitmen organisasi. Pembuktikan hipotesis ini berhubungan dengan hasil uji dua koefisien



jalur tidak langsung yang melewati kepercayaan organisasi, komitmen organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan. Koefisien jalur tidak langsung dari kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan sebesar 0,325 ( $p < 0,05$ ) adalah signifikan. Maka hipotesis H4 adalah diterima.

## 5. 5. Pembahasan

### 5.5.1. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis pengaruh keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan adalah positif dan signifikan. Hasil ini mengindikasikan dan menjelaskan secara empirik bahwa apabila keadilan yang diterapkan dalam organisasi baik keadilan prosedural, keadilan distributif maupun keadilan interaksional jika dilaksanakan dengan baik akan mendorong peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dengan sesama dosen. Dengan kata lain semakin meningkat keadilan organisasional maka akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dosen. Hasil temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasional merupakan salah satu variabel yang menentukan terciptanya situasi berbagi pengetahuan antar dosen.

Pengukuran variabel keadilan organisasional dicerminkan oleh 3 indikator yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional yang dijabarkan dalam 16 item yang berhasil dianalisis. Hasil tanggapan responden menjelaskan bahwa penerapan keadilan organisasional bagi dosen belum baik, meskipun terdapat tanggapan yang rendah terhadap beberapa item pertanyaan, padahal keadilan organisasional menentukan dosen dalam mengaplikasikan perilaku berbagi pengetahuan, bila keadilan organisasional tidak dirasakan



dengan baik maka akan menurunkan keinginan dosen dalam berbagi pengetahuan.

Bila ditelusuri lebih lanjut, untuk indikator yang mendapatkan skor tinggi yakni indikator keadilan Interaksional, hal ini dapat diartikan bahwa rasa adil yang diterima dosen terkait dengan rasa hormat, bermartabat dan diperhatikan menjadi hal yang penting untuk dijadikan prioritas. Temuan ini sejalan dengan amanat undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 bahwa "Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) (Dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan) berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PTS belum menjalankan amanat undang-undang Guru dan Dosen sesuai dengan harapan bangsa Indonesia untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan nasional.

Dari sisi nilai rata-rata, keadilan distributif mendapat respons yang rendah, artinya bahwa pelaksanaan rasa adil terkait dengan hasil yang diterima dosen dari organisasinya belum baik. Item yang mendapat nilai mean rendah yaitu penghargaan yang didapatkan, namun demikian nilai prioritasnya mendapat peringkat yang cukup tinggi (0,707). Hasil yang diterima atas kompensasi pekerjaan merupakan hal yang wajib diterima dosen, namun dengan kondisi PTS di Maluku dengan nilai akreditasi C masih sangat tinggi (60%) ini menunjukkan bahwa secara organisasi terutama pada sisi finansial masih terbatas, hal ini menjadikan organisasi harus bekerja keras untuk menghargai kinerja individu



dalam bentuk penghargaan untuk meningkatkan individu yang akan berdampak pada kinerja PTS. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rubiono dan Finahari (2017) yang menyatakan bahwa profesi dosen dipandang sebagai pekerjaan yang berat tetapi memiliki sisi finansial yang rendah dan ini seringkali diironikan dengan pekerjaan yang bertumpuk dengan dengan jargon “*pekerjaan selangit dengan gaji seringggit*”.

Pada indikator keadilan inerasional, rasa hormat kepada dosen dan cara memperlakukan dosen dengan baik juga memberikan kontribusi nilai rata-rata tinggi artinya bahwa institusi PTS telah memberikan rasa hormat yang tinggi dan memperlakukan para dosen dengan baik. Dengan mengemban tugas sebagai dosen yang diharapkan dapat mentransfer ilmu pengetahuan sehingga menghasilkan manusia yang yang berilmu dan berakhlak serta memiliki kekuatan intelektual yang baik serta menjadi bekal hidup anak didik.

Kontribusi tanggapan tertinggi dari keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi dosen terhadap keadilan yang dirasakan terkait dengan prosedur atau aturan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang adil di dalam institusi PTS di Maluku. Sebaliknya item dalam indikator keadilan prosedural dengan nilai rendah adalah terkait dengan pemberian informasi tambahan secara rinci jika diminta oleh dosen kepada pimpinan. Perguruan tinggi swasta merupakan lembaga pendidikan yang dikelola oleh pihak swasta, yang mana harus dapat menciptakan keselarasan antara dosen. Jika nilai rendah terkait dengan pemberian informasi tambahan jika diminta hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pimpinan untuk menciptakan komunikasi yang baik dalam pengembangan institusi terutama terkait dengan penjelasan atas keputusan maupun aturan dalam institusi agar dapat di jalankan secara terstruktur dan



konsisten belum berjalan dengan baik. Kondisi ini terjadi akibat dampak dari komunikasi antar pimpinan dan dosen tidak berjalan dengan baik, sebagai contoh salah satu PTS yang dilanda konflik kepemimpinan antara pihak yayasan dan rektorat, dosen-dosen di PTS tersebut memiliki persepsi dan pemahaman yang berbeda terhadap konflik yang terjadi, sehingga mengakibatkan kerancuan informasi terkait dengan konflik ini bagi pihak lain diluar institusi akibat dari penjelasan yang tidak komprehensif kepada para dosen sehingga terdapat informasi ambigu yang menguntungkan masing-masing pihak yang berseteru, sehingga indikasi ini menguatkan persepsi rendah terhadap item ini.

Pada indikator keadilan distributif nilai rendah di kontribusikan oleh persepsi dosen terhadap "penghargaan yang didapatkan", artinya bahwa dosen menilai bahwa institusi belum mampu mengapresiasi kinerja dosennya dalam bentuk penghargaan terhadap prestasi atau pencapaian yang diperoleh dosen. Penghargaan yang selama ini diterima dosen berasal dari pemerintah dalam bentuk Satya Lencana Karya Satya, penghargaan pemerintah atas pencapaian masa kerja selama 10, 20 dan 30 tahun, sedangkan bentuk penghargaan bagi dosen yang berasal dari PTS maupun KOPERTIS XII belum diterima. Dengan demikian mendorong keadilan dalam organisasi maka pimpinan PTS harus memperhatikan penghargaan prestasi atas kinerja dosen kepada pihak institusi PTS untuk meningkatkan rasa adil di dalam organisasi. Sejalan dengan Fong *et al.* (2011) bahwa pengaruh kompensasi, penghargaan terhadap berbagi pengetahuan adalah lemah dan tidak signifikan, hal mana akibat lemahnya dukungan organisasi untuk memotivasi manajer untuk berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja. Namun pada temuan-temuan yang lain terdapat dukungan atas pentingnya penghargaan dalam mendorong perilaku berbagi



pengetahuan, hal mana yang menyatakan bahwa penghargaan maupun kompensasi memiliki dampak yang signifikan dan positif pada berbagai pengetahuan (seperti; Wang dan Noe (2010), Asgharian *et al.* (2012), Wei *et al.* (2012), dan Khanmohammadi (2014)). Oleh karena itu, PTS di Maluku harus dapat memberlakukan sistem penghargaan yang memotivasi dosen untuk meningkatkan rasa adil yang berdampak pada keinginan berbagai pengetahuan mereka satu sama lain.

Dosen merasa bahwa keadilan dalam pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan belum berjalan dengan baik. Indikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa masih rendahnya perlakuan adil yang dilakukan oleh jurusan/program studi terkait dengan pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan. Sejalan dengan hasil ini Yahya Z. (2014) mengemukakan bahwa dosen dinilai belum bisa mencurahkan seluruh perhatiannya secara fokus pada pekerjaannya dengan berbagai alasan sehingga peran pelayanan terhadap mahasiswa dan masyarakat belum menunjukkan standar profesional sesuai dengan jabatan fungsional. Hal ini disebabkan masih banyak dosen yang bekerja dari satu tempat ke tempat lainnya dengan waktu yang sangat sedikit dan beban kerja yang banyak [Yahya Z., 2014]. Ketika seorang dosen merasa beban kerjanya tinggi dan dosen lainnya sibuk mengejar proyek diluar kampus akan menjadi pemicu adanya ketidaksetaraan tanggungjawab pekerjaan antara satu dosen dengan yang lainnya. Selain itu, kondisi empirik lainnya yang terkait dengan rasio dosen dan mahasiswa belum ideal dengan yang diharapkan pemerintah. Rasio dosen dan mahasiswa yang ideal menurut Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 2 Tahun 2016 untuk ilmu-ilmu sosial 1 : 45 dan ilmu-ilmu eksakta 1 : 30. Namun kondisi yang terjadi di PTS KOPERTIS XII di wilayah



Maluku belum sesuai. Sebagai misal, rasio di salah satu PTS yang berbentuk universitas untuk ilmu sosial (jurusan ilmu pemerintahan) terdapat rasio 1 : 66, dan untuk rasio ilmu eksata 1 : 50 (jurusan ilmu keperawatan). Dengan rasio ini dosen dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan dan hal ini mendukung temuan melalui tanggapan yang diberikan.

Untuk variabel keadilan organisasional, hasil uji model pengukuran (nilai muatan faktor) dan persepsi responden menunjukkan bahwa indikator keadilan interaksional paling dominan merefleksikan keadilan organisasional yang direfleksikan oleh item mendiskusikan hasil keputusan, namun belum berjalan dengan baik. Fakta ini dibuktikan dengan kondisi empiris berdasarkan persepsi responden yang menunjukkan bahwa rasa hormat kepada dosen merupakan item yang dominan dalam merefleksikan indikator keadilan Interaksional. Hal ini berarti bahwa pimpinan institusi PTS dimana menjadi *homebase* dosen dalam menciptakan rasa adil harus dapat mempertahankan dan meningkatkan keadilan interaksional terutama untuk item terutama dalam mendiskusikan implikasi keputusan yang dihasilkan di dalam institusi sebagai fokus perhatian karena situasi dari kondisi dosen lebih memungkinkan untuk menerima keadilan organisasional terutama terkait keadilan interaksional.

Untuk variabel perilaku berbagi pengetahuan, hasil uji model pengukuran dan persepsi responden menunjukkan hal yang sama dimana menyumbangkan pengetahuan merupakan indikator paling dominan merefleksikan perilaku berbagi pengetahuan dengan item berbagi pengetahuan dengan rekan dosen di jurusan/program studinya. Fakta empiris terhadap item yang mempunyai nilai tertinggi dalam perilaku berbagi pengetahuan ada pada indikator berbagi ketrampilan dengan rekan dosen di jurusan/program studi. Hal ini



menginidkasikan bahwa dosen dengan tugasnya mentransferkan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan keahlian telah berjalan dengan baik. Namun masih ada tanggapan yang rendah pada berbagi ketrampilan dengan rekan di luar jurusan atau program studi, hal ini dimungkinkan karena rekan diluar jurusan memiliki kebutuhan ketrampilan yang berbeda. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa dosen memiliki keinginan yang rendah untuk berbagi ketrampilan dengan dosen diluar program studi/jurusan.

Pada indikator mengumpulkan pengetahuan item memberitahukan apa yang diketahui memberikan nilai rata-rata terendah. Dengan kondisi ini dapat dijelaskan bahwa dosen masih memiliki perilaku yang enggan untuk menyumbangkan pengetahuan jika ada rekan dosen di luar program studi/jurusan. Fasilitas yang minim dan akses keluar daerah yang sangat terbatas bagi dosen-dosen di Indonesia Timur karena kendala jarak dan harga membuat dosen terbatas akan pengetahuan dan ketrampilan, sehingga kedua hal tersebut menjadi barang mahal bagi dosen dan berakibat pada keengganan untuk menyumbangkan pengetahuan yang adalah asset berharga bagi dosen.

Hasil ini menggambarkan fakta empiris terkait dengan menyumbangkan pengetahuan pada item *berbagi pengetahuan dengan rekan dosen di jurusan/program studinya* sudah berjalan dengan baik. Hal ini perlu menjadi fokus perhatian dan diprioritaskan oleh pimpinan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen. Pihak universitas, fakultas, jurusan dan program studi harus dapat mendukung dengan menjadi inisiator yang dapat memperlancar kegiatan berbagi pengetahuan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang berbasis ilmu pengetahuan seperti *seminat, workshop, forum diskusi ilmiah*. Dengan demikian untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen maka pimpinan harus



memberikan situasi yang kondusif untuk terjadinya proses menyumbangkan pengetahuan terutama dalam hal berbagi pengetahuan dengan dosen di jurusan/program studi.

Apabila dikaji hubungan keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan, maka dapat dijelaskan bahwa ketika pimpinan PTS mampu menciptakan rasa adil secara baik kepada para dosen terutama pada keadilan interaksional dimana berfokus pada tindakan pimpinan dalam mendiskusikan implikasi keputusan-keputusan yang dihasilkan dalam organisasi, selain itu juga diikuti dengan memperhatikan proses pengambilan keputusan-keputusan pekerjaan, maka perilaku berbagi pengetahuan yang direfleksikan pada item *berbagi pengetahuan antar dosen di dalam jurusan/program studi* akan meningkat dan semakin baik. Dengan demikian kedua unsur ini membutuhkan informasi dan data yang akurat untuk didiskusikan pada tingkat program studi, jurusan dan fakultas, sehingga dosen menerima informasi yang jelas. Sejalan dengan ini White dan Bruton, (2011) menyatakan bahwa pada tataran perusahaan, manajer harus memiliki kemampuan untuk mengetahui informasi yang sebenarnya harus dijadikan referensi dan bagaimana menggunakannya untuk mencapai sukses. Ketika manajer dapat menggunakan informasi sebaik mungkin, maka informasi itu berubah menjadi pengetahuan.

Lebih lanjut dalam buku *Management of Technology & Inovation A Strategic Approach* (White dan Bruton, 2011) menjelaskan bahwa agar suatu organisasi dapat memperoleh pengalamannya (baik positif maupun negatif), harus ada berbagi informasi, pengetahuan, dan pelajaran tentang pengalaman tersebut.

Berbagi informasi ini membutuhkan komunikasi dan pemrosesan informasi, suatu proses yang biasa disebut sebagai pembelajaran organisasi atau akuisisi



pengetahuan. Lebih formal, pembelajaran organisasi adalah perolehan pengetahuan melalui aplikasi dan penguasaan informasi, alat, dan metode baru.

Dikemukakan bahwa dalam belajar hasil akhir harus mengarah pada memperbaiki organisasi. Untuk itu pembelajaran dalam organisasi harus melibatkan 3 hal (1) Menampung data dan informasi (2) Transfer dan berbagi informasi melalui komunikasi (3) Mengaktifkan pembelajaran dalam organisasi.

Apapun bentuknya, organisasi yang mengaktifkan pembelajaran organisasi mengharapkan keberhasilan belajar dalam organisasi namun hal ini tergantung pada sejumlah faktor. Terdapat rekomendasi bagi suksesnya aplikasi pembelajaran organisasi untuk mencari dan menentukan tingkat kesesuaian.

Kunci sukses itu antara lain: (1). Pembelajaran organisasi adalah fungsi dari kompetensi, budaya dan kenyamanan perusahaan. (2). Pembelajaran organisasi membutuhkan adanya komunikasi ide dan observasi-observasi (3) Hanya karena satu karyawan mengetahui sesuatu bukan berarti organisasi dapat bertindak atasnya. Terlalu sering, organisasi fokus pada posisi dan kekuatan daripada pengetahuan. Belajar untuk organisasi bukanlah jumlah dari apa yang diketahui semua orang di organisasi, tetapi lebih merupakan jumlah dari apa yang dibagikan. (4) Pembelajaran organisasi perlu disimpan dalam memori organisasi. (5) Proses pembelajaran organisasi perlu disengaja dalam organisasi, tetapi organisasi juga perlu mengenali pembelajaran dengan "kejutan" (spontan).

Lebih lanjut dikemukakan juga bahwa belajar dan manajemen pengetahuan merupakan konsep yang terkait dan saling berhubungan. Pembelajaran dalam organisasi melibatkan mengumpulkan pengetahuan baik dari sumber internal ataupun eksternal, dan membagikan pengetahuan. Pada gilirannya, pengetahuan melibatkan wawasan dan pengalaman yang diperoleh dari pengumpulan data dan



mengubah data menjadi informasi. Pengetahuan dapat berupa eksplisit atau tacit. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang bisa dikodifikasikan atau ditulis dan ditulis sebagai aturan atau pedoman. Tacit pengetahuan berbeda berasal dari pengalaman dan bersifat internal bagi seorang individu. Kedua jenis pengetahuan tersebut memiliki peran dalam pembelajaran, meskipun keduanya berdampak berbeda.

Apabila hasil ini dikaitkan teori organisasi pembelajar dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, adanya kebebasan aspirasi kolektif, dan terus-menerus belajar bersama-sama secara menyeluruh. Seperti diketahui teori ini juga mengacu pada organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 1993). Pada intinya organisasi pembelajar merupakan proses berbagi informasi dengan cara yang membantu individu untuk bekerja sama satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi (Swift dan Hwang, 2013). Dengan demikian organisasi dalam hal ini PTS di bawah KOPERTIS XII perlu menciptakan suasana yang mendukung agar dosen dapat berbagi pengetahuan dan informasi untuk mencapai tujuan, visi dan misi PTS, termasuk menciptakan rasa adil dalam organisasi. Dari hasil penelitian ini juga usaha mendorong perilaku berbagi pengetahuan dengan menyediakan sarana untuk dosen dapat berbagi pengetahuan dengan dosen di jurusan/program studi yang bisa dalam bentuk diskusi, magang, pelatihan dan seminar.

Dalam kaitannya dengan pengetahuan tacit dan eksplisit maka model SECI Nonaka (1991) yang mengembangkan model kegiatan berbagi pengetahuan yang



terdiri dari (1) sosialisasi, (2) eksternalisasi, (3) kombinasi, (4) internalisasi (SECI).

Dari fakta empiris yang ditemukan dilapangan bentuk SECI yang dapat diterapkan

di PTS di Maluku yakni (1) Sosialisasi (konversi dari tacit ke tacit) yang terdiri dari

berbagi pengetahuan dalam bentuk komunikasi atau ide baru (tacit) kepada rekan

kerjanya dengan menggunakan saluran komunikasi yang lebih mudah dan cepat

dapat media sosial (facebook), blog atau aplikasi grup obrolan (whatsapp, Line

dan aplikasi lainnya), pengamatan keahlian dosen lain saat program

magang/pelatihan, interaksi harian dan mengamati bagaimana tenaga ahli

menyelesaikan pekerjaannya, pertemuan informal dan formal untuk saling

bertukar gagasan, pengalaman dan keahlian baik staf akademi, staf non

akademik maupun pimpinan. (2) Eksternalisasi (konversi dari pengetahuan tacit

ke eksplisit), tahapan ini juga adalah praktik mengantongi informasi tentang

pengetahuan. Pada tahapan ini berbagi pengetahuan dosen dapat dalam bentuk

mengajar di kelas, membuat artikel, membuat sketsa Gambar, membuat

presentasi ataupun dialog (di antara staf akademik, staf non akademik dan

pimpinan).

Selanjutnya tahapan (3) kombinasi( integrasi eksplisit ke eksplisit).

khususnya untuk meningkatkan informasi yang dikumpulkan dalam beberapa

cara, misalnya dengan berbagi dokumen, prosedur atau kebijakan. Pengetahuan

baru yang siap pakai disebarakan diantara anggota dari organisasi. (4) Internalisasi

(konversi eksplisit ke tacit). Tahapan ini dilakukan melalui penerapan dan

penggunaan pengetahuan eksplisit ke dalam kondisi praktis misalnya dengan

membaca dokumen, dosen dapat merasakan kembali pengalaman yang

sebelumnya dipelajari oleh orang lain, dapat menciptakan pengetahuan baru



dengan menggabungkan pengetahuan tacit yang ada dengan pengetahuan orang lain.

Organisasi harus mampu meningkatkan kemampuan individu untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berbagi pengetahuan, sebagai konsekuensinya organisasi harus dapat mengatasi hambatan-hambatan individu dalam upaya individu. Riege (2005) merekomendasikan beragam hambatan dalam tingkatan individu untuk berbagi pengetahuan yaitu (1) kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan, dan waktu untuk mengidentifikasi rekan yang membutuhkan pengetahuan khusus; (2) adanya ketakutan bahwa berbagi dapat mengurangi atau membahayakan keamanan pekerjaan orang-orang; (3) kesadaran rendah yang terhadap realisasi nilai dan manfaat dari pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain; (4) dominasi dalam berbagi secara eksplisit melalui pengetahuan tacit seperti pengetahuan dan pengalaman yang membutuhkan pembelajaran langsung, observasi, dialog dan pemecahan masalah interaktif; (5) penggunaan hierarki yang kuat, status berbasis posisi, dan kekuatan formal; (6) penangkapan tidak memadai, evaluasi, umpan balik, komunikasi, dan toleransi kesalahan masa lalu yang akan meningkatkan efek pembelajaran individu dan organisasi; (7) perbedaan dalam tingkat pengalaman; (8). kurangnya waktu kontak dan interaksi antara sumber pengetahuan dan penerima; (9). buruknya komunikasi verbal / tertulis dan keterampilan interpersonal; (10). perbedaan usia; (11). perbedaan jenis kelamin; (12). kurangnya jaringan sosial; (13). perbedaan tingkat pendidikan; (14). mengambil hak milik sebagai kekayaan intelektual karena takut tidak menerima pengakuan dan akreditasi dari manajer dan kolega; (15). kurangnya kepercayaan pada orang karena mereka dapat menyalahgunakan pengetahuan atau mengambil alih



kredibilitas dengan tidak adil; (16) kurangnya kepercayaan terhadap akurasi dan kredibilitas pengetahuan karena sumbernya; dan (17). perbedaan dalam budaya nasional atau latar belakang etnis, nilai-nilai dan keyakinan (termasuk bahasa)

Menciptakan rasa adil merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang mempengaruhi berbagai variabel lainnya. Setiap orang menghendaki agar mendapat perlakuan yang adil dari organisasi maupun orang lain, termasuk dosen PTS di Maluku. Disisi yang lain berbagi pengetahuan merupakan perilaku yang wajib dilakukan dosen sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Kondisi ini sejalan dan memperkuat penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya baik yang diterapkan pada organisasi pemerintah (Scheper dan Van den Berg, 2007, Li *et al.*, 2106), maupun pada organisasi swasta dan publik (Olowodunoye, 2015), perusahaan manufaktur (Akram *et al.*, 2016)

Yesil dan Dereli (2013) menyatakan bahwa hampir semua indikator keadilan organisasional mempengaruhi indikator berbagi pengetahuan. Hanya indikator keadilan distributif yang tidak mempengaruhi indikator berbagi pengetahuan dalam mendonasikan pengetahuan. Dengan demikian penelitian ini memperkuat temuan Yesil dan Dereli (2013) yang hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa untuk mendorong situasi mengumpulkan pengetahuan dan menyumbangkan pengetahuan maka organisasi harus menciptakan keadilan prosedural dan interaksional, namun untuk keadilan distributif memiliki andil yang relatif lemah dalam mengumpulkan pengetahuan tetapi tidak berlaku bagi menyumbangkan pengetahuan. Hasil penelitian Li *et al.* (2016) mengungkapkan



bahwa keadilan interaksional dapat mendorong perilaku dalam menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan.

Penelitian ini juga mendukung Olowodunoye (2015) bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasional, status pendidikan dan perilaku berbagi pengetahuan. Tingkat keadilan organisasi yang tinggi akan mendorong keinginan karyawan yang lebih baik untuk berbagi perilaku pengetahuan, dengan demikian dijelaskan bahwa ketika karyawan menganggap jika mereka diperlakukan dengan keadilan yang baik, maka karyawan cenderung lebih tertarik dalam berbagi pengetahuan dibanding ketika persepsi karyawan rendah. Selain terkait dengan keadilan organisasional, temuan Olowodunoye (2015) ini juga mengkaji tentang status pendidikan yang dicapai karyawan memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan, Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga menyebabkan komitmen tinggi untuk perilaku berbagi pengetahuan. Temuan yang sama oleh Riege (2005), yang melaporkan hubungan positif antara status pendidikan dan perilaku berbagi pengetahuan. Ini menyiratkan bahwa pendidikan memainkan peran penting dalam komitmen untuk berbagi pengetahuan. Sejalan dengan penelitian ini dosen berpendidikan S2 sebesar 86% dan S3 sebesar 14%, maka dengan tingkat pendidikan yang memadai dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen yang lebih baik, namun akan lebih baik lagi jika PTS mendorong dosennya untuk menempuh pendidikan S3, mengingat persentasenya masih sangat rendah.

Anggota yang mempersepsikan keadilan organisasional cenderung memperlihatkan sikap-sikap kooperatif. Karena berbagi pengetahuan merupakan suatu perilaku bebas dalam konteks sifatnya, kerjasama antar anggota dalam



organisasi merupakan hal penting yang harus didorong. Persepsi individu terhadap nilai organisasi didasarkan pada tingkat kepakaran, pengetahuan implisit yang dikombinasi dengan keterampilan tertentu yang dimiliki. Ketika pengetahuan dibagi, individu dapat mempersepsikan kehilangan kekuatan keahlian. Dengan tujuan untuk mengurangi kekhawatiran kehilangan nilai dalam organisasi, manajemen harus memastikan bahwa keadilan organisasional telah diimplementasikan dengan baik (Park *et al.*, 2009).

Persepsi keadilan organisasi karyawan juga mempengaruhi keterlibatan dalam perilaku berbagi pengetahuan, hal ini mendukung penegasan dari Podsakoff *et al.* (2000), dikemukakan bahwa karyawan lebih banyak terlibat dalam perilaku yang mendorong pertumbuhan organisasi ketika terdapat keadilan menyeluruh dalam hubungan organisasi dengan karyawan. Dari temuan ini, jelas bahwa persepsi keadilan organisasi oleh karyawan memainkan peran penting keterlibatan karyawan dalam perilaku berbagi pengetahuan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa dia tidak diperlakukan dengan adil oleh organisasi, maka akan enggan untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan yang merupakan salah satu cara organisasi dapat memperoleh keuntungan dari karyawan dan pada saat yang sama meningkatkan pertumbuhan organisasi.

Penelitian Akram *et al.* (2016), Kim dan Park (2017) meneliti indikator secara terpisah. Akram *et al.* (2016) menegaskan bahwa jika karyawan memiliki persepsi positif tentang keadilan distributif, prosedural, interaksional dan temporal, mereka akan terdorong untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, walaupun, keadilan spasial ditemukan secara negatif tetapi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Kim dan Park (2017) juga menemukan bahwa keadilan prosedural berhubungan positif dengan keterlibatan kerja

karyawan, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja yang inovatif. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator keadilan organisasional memiliki kontribusi dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan.

Terkait dengan teori pertukaran sosial, penelitian ini juga mendukung argumen Whitener (2001) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi dapat merasakan status tinggi dalam organisasi dan dapat membalas organisasi, hal mana berupa peningkatan perilaku berbagi pengetahuan jika mereka telah diperlakukan secara adil oleh organisasi.

### **5.5.2 Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dikemukakan, dapat diketahui bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepercayaan organisasional, namun kepercayaan organisasional tidak berpengaruh langsung kepada perilaku berbagi pengetahuan, dan kepercayaan organisasional bukan merupakan mediasi pengaruh keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Makna dari temuan ini adalah ketika PTS bersikap adil kepada para dosen maka secara langsung akan mendorong perilaku berbagi pengetahuan, namun tanpa adanya kepercayaan dosen PTS di Maluku yang berada di bawah koordinasi KOPERTIS XII tidak akan merubah hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini disebabkan karena variabel kepercayaan organisasional tidak berhasil menjadi variabel yang memediasi hubungan keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan.

Helmi dan Arisudana (2009) mengemukakan hal yang sama dimana kepercayaan tidak memiliki sumbangan yang signifikan dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan. Kepercayaan tidak terbentuk secara *instant* namun membutuhkan waktu. Ketika dalam sebuah lingkungan organisasi terjadi perubahan struktural, dan berdampak pada pergantian personel maka kepercayaan harus dibangun lagi dari awal. Proses pembentukan kepercayaan dikalangan pekerja, baik kepercayaan kepada sistem yang baru diterapkan maupun juga kepercayaan terhadap pimpinan baru tentu memerlukan proses yang tidak mudah. Jika hal ini di aplikasikan ke PTS, maka dapat di katakan bahwa dosen PTS yang dapat sewaktu-waktu berpindah "*homebase*" menjadi alasan yang sejalan. Ketika dosen berpindah ke PTS lain maka dibutuhkan waktu untuk membangun kepercayaan antar rekan dosen, sehingga penciptaan rasa percaya dalam jangka waktu yang panjang sulit terjadi. Pekerja yang telah berada lama dalam organisasi tentunya telah mengenal karakter satu sama lain, saling menyadari nilai-nilai (*beliefs*) dalam bertindak di lingkungan organisasi tempat mereka bergantung. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepercayaan akan mendorong pada kerelaan masing-masing individu dalam berbagi pengetahuan, apabila kepercayaan kepada rekan kerja tinggi, maka rekan kerja bukan dipandang sebagai ancaman ketika kekayaan pengetahuan dimiliki. Begitupun sebaliknya, pekerja tidak akan enggan bertanya kepada rekannya untuk menggali pengetahuan penting karena telah percaya dengan kualitas dan kemampuan rekan kerjanya.

Temuan ini juga mendukung hasil penelitian Nahapiet *et al.* (1998), yang menemukan bahwa kepercayaan karyawan pada orang lain atau organisasi akan mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan dan



kepercayaan ini mungkin berakar pada persepsi keadilan dalam cara karyawan menjadi diperlakukan dalam organisasi dan ketidakpercayaan sebagai akibat dari persepsi tingkat rendah keadilan juga dapat mencegah perilaku tersebut di antara karyawan (Davenport *et al.*, 2000).

Hasil yang menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi tidak berpengaruh kepada perilaku berbagi pengetahuan, hal ini tentu saja bertentangan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan yang menjelaskan hubungannya dengan kuantitas berbagi pengetahuan (Chiu *et al.*, 2006), intensitas berbagi pengetahuan (Wang dan Wei, 2011 dalam Chen dan Hew, 2015) dan perilaku berbagi pengetahuan (Chiang *et al.*, 2011). Lebih lanjut Chiang *et al.* (2011) menemukan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan kepada perilaku berbagi pengetahuan. Hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan persepsi terhadap kepercayaan organisasional tidak secara langsung dengan peningkatan perilaku berbagi pengetahuan antara dosen perguruan tinggi swasta yang ada di Maluku. Meskipun demikian, hubungan antara kepercayaan dan berbagi pengetahuan masih dapat dimediasi oleh variabel lain. Hal ini disebabkan karena berbagi pengetahuan merupakan suatu proses humanistik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti strategi, struktur dan peran, proses, budaya organisasi, lingkungan fisik, struktur dan naskah, motivasi dan penghargaan (Sanjaghi *et al.*, 2000).

Teori pertukaran sosial dari Blau (1964) menyakaan bahwa kepercayaan (trust) adalah faktor penting dalam pertukaran sosial. Pertukaran sosial sendiri merupakan hubungan yang dijalin antara individu dengan saling bertukar keuntungan dan mengharapkan imbalan di masa depan. Semakin tinggi keadilan di organisasi maka akan meningkatkan kepercayaan karyawan kepada



organisasi, dan secara langsung mendorong dosen untuk berperilaku diskresioner (sukarela), namun sayangnya tidak serta merta meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Ketika dosen merasakan lingkungan kerja yang adil, kemungkinan akan merespon sesuai dengan pertukaran sosial dan meningkatkan rasa percaya kepada organisasinya (PTS).

Penelitian yang melibatkan kepercayaan sebagai mediasi belum terlalu menonjol. Penelitian yang sedikit berbeda dengan Mukherjee dan Bhattacharya (2013) menguji peran mediasi variabel pertukaran sosial yakni kepercayaan Organisasi, dengan tiga indikator Keadilan Organisasi: Distributif, Prosedural dan Interaksional, dan komitmen afektif. Studi ini menemukan bahwa kepercayaan organisasi merupakan mediasi penuh hubungan antara keadilan interaksional dan komitmen organisasional. Penelitian ini memperkaya penelitian sebelumnya yang belum pernah mengkaji hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dengan kepercayaan sebagai mediasi.

### **5.5.3 Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Perilaku Kewargaan Organisasi**

Hasil analisis menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh variabel perilaku kewargaan organisasi. Sebelum membahas terkait dengan peran mediasi atau hubungan tidak langsung maka dijelaskan hubungan-hubungan tidak langsung antara variabel kepercayaan organisasional, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan, dari hasil analisa data diperoleh bahwa (1) tidak ada pengaruh signifikan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan (2) Ada pengaruh signifikan



antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan (3) ada pengaruh signifikan antara perilaku kewargaan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan.

Hubungan antara kepercayaan organisasional yang ditemukan berhubungan tidak signifikan memberi makna bahwa kepercayaan dosen kepada organisasi yang tinggi tidak serta merta mendorong perilaku dosen dalam berbagi pengetahuan atau dengan kata lain kepercayaan organisasi yang terefleksi dalam keterbukaan, kompetensi, kepedulian, keandalan dan identifikasi bukan merupakan variabel penting dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen baik menyumbangkan maupun mengumpulkan pengetahuan.

Untuk variabel kepercayaan organisasional, hasil uji model pengukuran menunjukkan bahwa item tertinggi dikontribusikan dari indikator kompetensi yang direfleksikan dari item adaptasi dengan teknologi, walaupun dalam pelaksanaannya belum berjalan dengan baik. Kondisi ini dibuktikan dengan fakta empiris bahwa persepsi responden yang menunjukkan hal paling dominan merefleksikan kepercayaan organisasional adalah terkait dengan indikator identifikasi dengan item persamaan tujuan. Hal ini berarti bahwa dalam menumbuhkan kepercayaan dosen kepada organisasi maka pimpinan PTS harus meningkatkan dan mempertahankan kompetensi terutama dengan menyediakan sarana dan prasarana bagi dosen dalam beradaptasi dengan teknologi saat ini. Hal ini harus menjadi prioritas dan perhatian utama karena saat ini dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi baik pendidikan dan pengajaran (seperti menyediakan bahan ajar berbasis komputer), penelitian dan pengembangan (seperti aplikasi pengolahan data penelitian, akses jurnal nasional/internasional, publikasi artikel pada jurnal nasional/internasional) dan



pengabdian pada masyarakat (seperti mencari bahan untuk ceramah/pelatihan/penataran kepada masyarakat). Selain itu akses yang disediakan oleh Kementerian RISTEKDIKTI sudah bersifat daring seperti sertifikasi dosen, SINTA, hibah penelitian, pengajuan beasiswa, pengajuan nomor registrasi dosen sampai dengan pengajuan guru besar.

Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan hipotesis 1, terkait dengan variabel perilaku berbagi pengetahuan, baik hasil uji model pengukuran maupun persepsi responden menunjukkan bahwa menyumbangkan pengetahuan merupakan indikator paling dominan merefleksikan perilaku berbagi pengetahuan dengan item berbagi pengetahuan dengan rekan dosen di jurusan/program studinya, sehingga dapat dijelaskan bahwa kondisi empiris terkait dengan menyumbangkan pengetahuan terutama berbagi pengetahuan dengan rekan dosen di jurusan/program studinya sudah berjalan dengan sangat baik. Hal ini juga hal yang harus menjadi fokus perhatian dan diprioritaskan pimpinan dalam mendorong perilaku dosen yang selama ini telah baik menyumbangkan pengetahuan terutama dalam berbagi pengetahuan dengan rekan dosen di jurusan/program studi. Dengan demikian untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen maka pimpinan memfasilitasi dosen dalam bentuk kegiatan-kegiatan kampus yang mengarah pada percepatan proses berbagi pengetahuan dalam bentuk diskusi, pelatihan, magang, seminar dan pendidikan lanjutan.

Saat ini dosen wajib untuk menempuh pendidikan lanjutan karena berkaitan dengan syarat minimum tingkat pendidikan dan juga dapat dipercaya berhubungan dengan tingkat kepercayaan yang lebih besar. Pernyataan ini didasarkan oleh temuan Kan dan Lai (2015) bahwa individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan kepercayaan yang lebih besar dalam



hal persepsi mereka tentang kepercayaan, keadilan, dan bantuan orang lain. Dengan komposisi tingkat pendidikan dosen yang hanya 14% untuk S3 maka ini menjadi hal penting bagi pihak KOPERTIS XII untuk mendorong dan mendukung dosen menempuh pendidikan lanjutan.

Kepercayaan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, kepercayaan organisasional dipercaya merupakan salah satu syarat seseorang mau berbagi pengetahuan. Kepercayaan organisasi dibangun dari lima indikator keterbukaan, kompetensi, kepedulian, keandalan dan identifikasi, kesemuanya ini terdapat item-item yang sangat menonjol untuk dibahas lebih dalam, artinya item tersebut memiliki nilai muatan faktor yang lemah. Adapun item yang dirasa perlu digali secara mendalam yakni terkait dengan tindakan dosen yang tidak konsisten. Tugas utama dosen adalah melaksanakan tri dharma perguruan tinggi, yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, pengabdian pada masyarakat, namun banyak fenomena yang terjadi dilapangan dosen belum maksimal melaksanakan tugas-tugas ini secara baik. Dosen dianggap tidak disiplin terutama dalam hal pelaksanaan ketuntasan belajar dengan jumlah tatap muka yang tidak mencukupi target minimal tatap muka. Pengawasan yang kurang dari lembaga ke dosen juga menjadi kendala utama, namun dilain sisi pihak lembaga tidak dapat memberi *punishment* yang tegas karena upah/honor yang tidak sebanding. Dengan jumlah honor dan gaji yang belum memenuhi standar upah minimum, sehingga berdampak pada kesejahteraan dosen, membuat dosen yang mencari usaha diluar kampus, seperti mengajar di lembaga lain, konsultas, wirausaha, sehingga waktunya kadang lebih banyak mengurus usahanya.



indikator untuk variabel kepercayaan organisasi menunjukkan nilai muatan faktor yang tertinggi dalam membentuk kepercayaan organisasional adalah pada indikator kompetensi dengan item *adaptasi dengan teknologi*. Selain memiliki nilai muatan faktor yang tinggi juga nilai rata-ratanya terindikasi tinggi, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa selama ini pimpinan telah melakukan hal tepat dengan menyediakan sarana untuk dosen beradaptasi dengan teknologi. Teknologi komputer saat ini bagi dosen merupakan kebutuhan dasar bagi dosen untuk meningkatkan kualitas mengajar ataupun penelitian, sehingga ketersediaan teknologi menjadi hal mendesak bagi PTS di Maluku yang dapat menunjang karier dan kesempatan berkembang bagi dosen. Seiring dengan peningkatan pelayanan dari Kemenristekdikti yang mengharuskan dosen untuk berinteraksi secara daring (Simlibtabmas, SINTA, BKD dan lain-lain) maka dosen dituntut melakukan pekerjaan juga secara daring. Dosen akan semakin percaya kepada PTS jika pimpinan menyediakan sarana dan prasarana yang menunjang dosen agar dapat beradaptasi dan berinteraksi dengan teknologi termasuk menyediakan web institusi ataupun blog untuk informasi yang dapat memperlancar tugas-tugasnya.

Selain hal diatas, tidak signifikannya pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dapat ditinjau lebih lanjut melalui wawancara mendalam terhadap informan (responden) yang memiliki kriteria ideal untuk dijadikan informan seperti masa kerja yang telah melebihi 15 tahun kerja dan memiliki kompetensi dalam menjawab pertanyaan diskusi terkait hasil penelitian. Dari hasil pengujian model pengukuran an tanggapan responden maka item pertanyaan yang perlu mendapat perhatian serius dalam menciptakan kepercayaan organisasional dosen yaitu tindakan pimpinan, transparansi



informasi pelaksanaan tugas, kompetensi yang dapat diandalkan, kepedulian dalam pekerjaan, persamaan prinsip. Untuk mengeksplorasi tanggapan dosen terhadap penyebab tidak signifikannya hasil penelitian ini maka dilakukan wawancara mendalam yang hasilnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tindakan pimpinan tidak konsisten dari waktu ke waktu. Dalam menjalankan roda organisasi, tugas pimpinan PTS pada level puncak seringkali terbatas, termasuk minimnya otonomi kerja yang disebabkan oleh terlalu tingginya intervensi pihak yayasan perguruan tinggi. Hal ini terjadi sebagai akibat dari peran yayasan disaat perekrutan seringkali merupakan orang-orang pilihan yang dianggap dapat bekerja sama dengan pihak yayasan dan sebagian besar masih merupakan kerabat, keluarga atau teman.
2. Informasi pelaksanaan tugas yang belum transparan. Keterbukaan informasi dianggap berdampak pada biaya, dengan belum mapannya PTS di Maluku (dibuktikan juga dengan peringkat akreditasi yang didominasi nilai B dan C) maka PTS belum mampu menyediakan informasi yang memadai. Pada banyak kasus, informasi hanya diketahui oleh lingkungan yang sangat terbatas, artinya kepada mereka yang dianggap dipercaya dipercaya dan mau bekerja sama dengan baik.
3. Kompetensi pimpinan yang dapat diandalkan. Bahwa dalam perekrutan pimpinan yang lebih banyak mengedepankan nepotisme, dinasti dan kronisme sehingga pihak yayasan maupun PTS mengabaikan kompetensi seperti latar belakang pendidikan, masa kerja atau pengalaman memimpin. Selain itu perekrutan pimpinan hanya terbatas



pada sumberdaya yang tersedia di kampus tersebut, sehingga secara kejangkauan dan tingkat pendidikan belum memadai.

4. Kepedulian dalam aktivitas pekerjaan yang belum berjalan dengan baik. Dari sisi kesejahteraan, dosen PTS dianggap belum memadai sehingga banyak dosen memilih untuk memiliki usaha sampingan, hal ini berakibat pada berkurangnya kepedulian dosen dalam membantu aktivitas kerja di kampusnya.
5. Belum adanya persamaan prinsip. Dalam menjalankan roda organisasi dosen berpedoman pada peraturan organisasi sebagai acuan berpikir dan bertindak, namun pada kenyataannya dalam aktivitas kampus dosen masih belum mentaati dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan seperti jumlah tatap muka, absensi, partisipasi dalam kegiatan kampus, dan lain sebagainya.

Kepercayaan merupakan faktor prakondisi yang sangat penting bagi proses pertukaran pengetahuan. Premis dasarnya adalah bahwa orang lain juga akan ikut melakukan hal yang sama, dalam hal ini adalah berbagi pengetahuan. Menurut Paliszkievicz (2010), orang yang percaya, yakin bahwa orang lain:(1) melakukan tindakan-tindakan yang membawa keuntungan bagi organisasi, (2) bertindak secara jujur, dan (3) berperilaku atau memberi respons yang dapat diprediksi dan dengan cara yang saling memberi keuntungan. Kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong berbagi pengetahuan di antara karyawan dan perilaku yang layak dipercaya meningkatkan kecepatan komunikasi dengan memberikan wewenang pada rekan kerja dalam berbagi masalah dan pengetahuan pribadi dengan lebih leluasa (Kim dan Lee, 2006).



Untuk menjelaskan lebih rinci terkait dengan kontribusi variabel perilaku kewargaan organisasi yang dicerminkan dari 5 indikator yakni *altruisme*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *sportmanship* bagi dosen dinilai sudah baik. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi dosen di lingkungan PTS KOPERTIS XII sudah dilakukan dengan baik oleh para dosen yang dijelaskan dari item yang memiliki nilai rata-rata tinggi yang dapat dijadikan acuan untuk dipertahankan atau bahkan ditingkatkan, namun untuk nilai rata-rata rendah yang memberikan isyarat bagi organisasi untuk lebih diprioritaskan untuk lebih mengaplikasikan perilaku berbagi pengetahuan

Indikator yang diapresiasi baik dengan indikasi nilai rata-rata tertinggi adalah indikator *civic virtue*, artinya partisipasi dosen secara sukarela dan mendukung fungsi-fungsi organisasi secara profesional maupun sosial alamiah telah berjalan dengan baik, hal mana didominasi oleh item menjaga citra organisasi; artinya bahwa dosen selama ini telah menjaga citra PTS "homebase"-nya dengan baik. Sudah menjadi kewajiban setiap dosen untuk menjaga citra organisasinya, ditunjang dengan status PTS sebagai organisasi swasta yang membutuhkan mahasiswa yang dapat secara bersama membiayai operasional PTS, sehingga citra yang baik di masyarakat akan berdampak pada minat mahasiswa untuk mendaftar di PTS tersebut.

Selain rata-rata tinggi, terdapat pula nilai rata-rata yang berkontribusi rendah, pada indikator dengan nilai terendah yakni *altruism* yang berarti bahwa kesediaan dosen dengan sukarela menggantikan rekan dosen yang berhalangan dalam memberikan kuliah tidak berjalan dengan baik artinya bahwa dosen-dosen menilai bahwa melakukan pekerjaan dosen yang berhalangan hadir bukan merupakan tanggung jawab rekan dosen. Pekerjaan seorang dosen bersifat



*independen*, setiap dosen memiliki tanggung jawab pekerjaan dan beban mata kuliah yang berbeda-beda sesuai kompetensi ilmunya, oleh karena itu jika ada rekan dosen yang berhalangan hadir dalam menunaikan tanggung jawab mengajar dosen lain tidak dapat menggantikan rekannya, selain karena setiap dosen memiliki satuan acara pengajaran juga karena setiap dosen memiliki manajemen kelas yang tidak dapat dicampuri oleh rekan dosen yang lain. Hasil ini juga merupakan representasi dari persepsi dosen terkait dengan kompetensi dosen yang berbeda di jurusan/program studi serta jumlah dosen yang sangat minim sehingga untuk sukarela menggantikan dosen yang absen untuk memberikan kuliah di kelas sangatlah terbatas. Indikator ini juga merupakan bagian dari indikator *Altruism*.

Pada indikator *Conscientiousness*, item yang memiliki nilai terendah yakni mengabaikan hal-hal tidak penting dalam organisasi. Dengan beban kerja dosen yang mengacu pada tri dharma perguruan tinggi mengakibatkan dosen tidak dapat meluangkan banyak waktu untuk fokus pada hal-hal yang tidak penting dalam membangun karier sebagai dosen. Selain itu dosen PTS biasanya dihadapkan pada jam mengajar yang tinggi akibat terbatasnya sumber daya pada institusinya, sehingga dosen-dosen lebih banyak meluangkan waktu untuk kepentingan tri dharma perguruan tinggi, walaupun tidak sedikit yang juga meluangkan waktu untuk menambah penghasilan dengan berwirausaha.

Pada indikator *Courtesy*, item yang memiliki nilai terendah mencegah organisasi dari potensi masalah, hal ini berarti bahwa dosen belum mampu untuk mencegah potensi masalah/konflik. Pada tataran PTS, potensi masalah pada PTS tertinggi terjadi pada konflik rektorat dan pihak yayasan. Dalam dunia pendidikan tinggi didominasi oleh orang-orang berpendidikan yang mempunyai tingkat



intelektual tinggi, maka frekuensi terjadinya konflik sangat besar. Mereka biasa berpendapat secara independen, kritis terhadap kebijakan, dan berani mengambil risiko terhadap ucapan dan tindakan yang dilakukan. Di era sekarang dimana keterbukaan menjadi suatu keniscayaan dalam manajemen dan kepemimpinan, maka kebijakan harus siap untuk didiskusikan, dikritisi, dan diimplementasikan. Dosen mempunyai ide dan argumentasi kuat untuk mendukung dan menolak ide serta gagasan yang disampaikan orang lain, termasuk dari pimpinannya (Asmani, 2009). Dengan demikian pimpinan perlu menjaga dan membina komunikasi yang baik secara vertikal maupun horisontal.

Pada indikator *civic virtue*, item yang memiliki nilai terendah yakni aktif berpendapat dalam rapat organisasi. Persepsi yang rendah terhadap item ini mengindikasikan bahwa aktif berpendapat dalam rapat di PTS baik tingkat program studi, jurusan, dan fakultas belum berjalan dengan baik, dosen-dosen beranggapan bahwa mereka tidak memiliki banyak andil dalam roda organisasi di PTS yang merupakan tempat mengabdikan, sehingga dalam rapat di institusinya dosen merasa tidak perlu untuk mengambil banyak peran atau aktif bersuara di dalam rapat ataupun pertemuan di institusi tersebut.

Pada indikator *sportmanship*, item yang memiliki nilai terendah yakni toleransi dengan rekan dosen dalam melaksanakan tugas. Kondisi kerja yang penuh toleransi menjadi impian banyak dosen, dengan tingkat pekerjaan dan kesibukan yang tinggi dosen sangat menginginkan kondisi yang saling menghargai sehingga tercipta kondisi yang dapat menunjang pekerjaannya sebagai dosen dengan multi aktivitas di lingkungan kampus maupun di luar kampus. Dengan demikian institusi harus dapat menciptakan rasa toleransi yang tinggi dapat sebagai pintu masuk untuk pemecahan masalah yang baik,



hubungan interpersonal yang lebih ramah dan menciptakan lingkungan kampus yang mendukung.

Dalam literatur manajemen, pentingnya perilaku kewargaan organisasi diyakini merupakan anteseden efektivitas organisasi dan hasil positif lainnya seperti keinginan bawahan untuk bertahan dalam organisasi maupun berbagi pengetahuan (Mackensie *et al.*, 1999). Beberapa studi sebelumnya telah mengajukan 2 indikator perilaku kewargaan yaitu *conscientiousness* dan *altruism* dan setelah itu disusul dengan indikator lainnya yaitu *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Dalam konteks keterkaitan dengan berbagi pengetahuan, indikator-indikator perilaku organisasi memiliki pengaruh yang berbeda-beda.

Meskipun berbagi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh motivasi menolong orang lain, dalam beberapa kasus dimana bawahan atau anggota memperkenalkan anggota baru, altruisme merupakan suatu tindakan membantu yang didasar pada perilaku pemikiran bahwa membantu orang lain dalam bekerja merupakan tugas yang sangat relevan secara organisatoris. Oleh sebab itu, berbagi pengetahuan adalah suatu praktik yang sinonim dengan altruisme, dimana berbagi pengetahuan dapat membantu anggota baru agar dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan. Hal tersebut juga memberi keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan dengan mereduksi biaya pelatihan.

Kebaikan (*courtesy*) meliputi beberapa perilaku seperti berhati-hati dalam bersikap terhadap orang lain dan kecenderungan menghindari membuat masalah dengan rekan kerja. Dengan demikian, berbagi pengetahuan juga dipengaruhi oleh kebaikan (*courtesy*) entah pengetahuan yang dibagi mempengaruhi performa orang yang menerimanya atau tidak. Interpretasi selanjutnya terhadap kebaikan (*courtesy*) lebih melihat bawahan dalam konteks interaksi pengetahuan secara



timbal-balik dimana nilai altruism atau kebaikan tanpa harapan spesifik untuk diperlakukan sebaliknya. Tetapi dengan suatu harapan bahwa interaksi pengetahuan yang sama akan dilakukan oleh orang lain ketika dibutuhkan (Wasko dan Teigland, 2004). Aliei (2011); Al-Zu'bi *et al.* (2011) menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan anteseden perilaku berbagi pengetahuan.

#### **5.5.4 Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional**

Hasil analisis data yang telah dijelaskan sebelumnya juga memperlihatkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan dimediasi oleh variabel komitmen organisasi.

Menurut Chen *et al.* (2014), kepercayaan merefleksikan cakupan dan kedalaman hubungan antar rekan kerja maupun pimpinan sehingga dapat mendorong tindakan kerjasama dan berbagi pengetahuan. Kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan komunikasi antar anggota tim dan memicu peningkatan kualitas diskusi antara anggota dalam konteks berbagi pengetahuan (Lucas, 2005).

Kepercayaan adalah perekat yang mengingatkan anggota tim untuk saling berbagi dan beradaptasi (Castelfranchi, 2004). Penelitian Aliei *et al.* (2011); Ramasamy dan Thamaraiselvan (2011) menemukan bahwa semua indikator perilaku kewargaan organisasi berkorelasi dengan perilaku berbagi pengetahuan.

Chun-Hsien *et al.* (2014) juga telah melihat bahwa perilaku kewargaan organisasi merupakan mediator yang efektif terhadap berbagi pengetahuan. Hasil memperlihatkan pula bahwa perilaku kewargaan organisasi berperan penting dalam memediasi hubungan antara kepercayaan dan berbagi pengetahuan.



228

Teori yang dikemukakan oleh Dyne dan Graham (2005) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik personal (individu), yang terdiri dari usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

Selain itu, menurut Morrow (dalam prayitno, 2005) komitmen organisasi dipengaruhi oleh karakter personal (individu) yang mencakup usia, masa kerja, pendidikan dan jenis kelamin. Mengacu pada karakteristik responden, maka dengan komposisi pria 59%, usia didominasi pada rentang 36-45 tahun (57%), masa kerja pegawai pada rentang 9-15 tahun (61%) serta tingkat pendidikan dosen yang didominasi oleh S2 (86%). Dan ini merupakan representatif dari jumlah pegawai yang mengisyaratkan kepada kita bahwa semakin seseorang memiliki usia kerja dan masa kerja yang tinggi, semakin juga mempengaruhi komitmen kerjanya bagi organisasi. Kreitner dan Kinicki (2004) menyatakan bahwa masa kerja yang lama akan cenderung membuat seseorang lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Sejalan dengan komitmen organisasi yang didefinisikan sebagai kekuatan dari suatu identifikasi individual dan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Mowday *et al*, 1979). Dengan demikian dengan terlibat dalam sebuah organisasi dengan rentang waktu yang lama akan menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi.

Komitmen organisasional dapat dimaknai sebagai keterkaitan psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap suatu organisasi dan merefleksikan tingkat dimana seseorang menginternalisasi dan mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi. Ketika seseorang komitmen terhadap organisasi tertentu, ia



menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi, berkeinginan bekerja untuk organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan organisasi.

Pada penelitian ini komitmen organisasional sudah dimiliki oleh organisasi melalui tanggapan responden dengan kategori baik yang terrefleksikan dari nilai rata-rata yang tinggi, namun masih terdapat nilai rendah yang di kontribusikan oleh beberapa item. Dari hasil tanggapan responden Indikator yang dinilai tinggi oleh dosen pada variabel komitmen organisasional yakni komitmen normatif, artinya situasi yang tercipta dimana dosen merasa dirinya seharusnya ada di dalam PTS telah mendatangkan kepuasan yang tinggi bagi dosen. Sebaliknya indikator komitmen berkelanjutan berkontribusi rendah bagi komitmen organisasional, artinya bahwa pada komitmen atas pertimbangan rasa takut meninggalkan organisasi (PTS) atau keinginan dosen yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi belum berjalan dengan baik.

Sebagai dosen DPK, berpindah "homebase" menjadi hal yang lumrah, jika terdapat alasan yang jelas maka seorang dosen dapat meninggalkan institusinya untuk berpindah ke PTS lain yang sesuai dengan kompetensinya. Alasan yang diajukan oleh dosen berkenaan dengan tugas mengikuti suami (keluarga), mengurus orang tua dan kedekatan dengan tempat domisili dosen.

Pada indikator *komitmen afektif*, item yang memiliki nilai terendah yakni ketika masalah organisasi menjadi bagian dari masalah individu. Komitmen afektif berkaitan dengan komitmen dosen yang didasari oleh identifikasi nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi sehingga dosen berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Namun pada kenyataannya persepsi keterikatan dosen dengan masalah yang dihadapi institusi bukanlah bagian dari masalah individu.

Hal ini mengindikasikan tingkat keterikatan dosen dengan institusi yang menjadi



“homebase” sangat minim. Sebagai dosen DPK, dosen merasa bahwa masalah diintitusinya bukanlah menjadi masalah bagi dosen. Minimnya kekuatan dosen PK terhadap PTS mengakibatkan dosen tidak memiliki otoritas yang luas, sehingga dalam mengambil sikap untuk peduli dengan masalah organisasi menjadi sangat terbatas,

Pada indikator *komitmen normatif*, item yang memiliki nilai terendah adalah loyalitas terhadap institusi. Sebagai dosen yang adalah milik otoritas dari pihak KOPERTIS, dengan alasan yang jelas dapat mengajukan untuk pindah “homebase” ke PTS lain sesuai dengan kompetensi dan program studi yang tersedia. Seorang dosen dapat mengajukan untuk pindah “homebase” di KOPERTIS XII bahkan antar KOPERTIS. Kondisi inilah yang mengakibatkan loyalitas terhadap PTS tempat bertugas menjadi sebuah pilihan bagi dosen karena jika sewaktu-waktu diinginkan dengan alasan yang jelas (seperti mengikut suami atau kedekatan daerah/pulau dengan lokasi rumah tinggal) untuk transfer ke “homebase” yang lain.

Pada indikator *komitmen berkelanjutan* ini item yang memiliki nilai terendah Tak ada pilihan untuk meninggalkan organisasi. Sebagai dosen yang juga berstatus PNS dari KOPERTIS XII maka dosen-dosen ini ditempatkan oleh KOPERTIS di “homebase” sesuai kompetensi dan kebutuhan dosen di PTS. Untuk itu dosen tidak memiliki pilihan untuk berpindah “homebase” sesuai dengan keinginan, namun terkadang dosen dihadapkan pada kenyataan untuk berbeda pandangan ataupun dengan alasan lokasi dosen berkeinginan untuk bisa ditempatkan sesuai dengan alasan-alasan tertentu. Persepsi yang rendah terhadap tidak tersedianya pilihan untuk meninggalkan organisasi menunjukkan bahwa masih ada keinginan yang kuat dari dosen untuk berpindah sesuai dengan harapan



Komitmen organisasi merupakan suatu konsepsi yang bersifat multiindikatoral (Bartlett, 2001). Ada beberapa pendapat tentang indikator komitmen organisasi. Mowday *et al.* (1979) mengajukan konsepsi komitmen organisasi dengan 2 indikator yaitu sikap dan perilaku. Indikator sikap merujuk pada proses dimana seseorang mulai berpikir tentang hubungannya dengan organisasi dan perilaku timbul ketika seseorang merasa terikat dengan organisasi tertentu. Disisi lain, Meyer dan Allen (1991) memperluas identifikasi sebelumnya menjadi 3 indikator komitmen yaitu afektif (*affective*), berkelanjutan (*continuance*) dan normatif (*normative*). Komitmen afektif merujuk pada keterikatan, hasil identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi. Komitmen berkelanjutan dipresentasikan ketika seseorang merasakan ada kebutuhan tertentu untuk tetap terikat dengan suatu organisasi. dan, Komitmen normatif merefleksikan suatu kewajiban untuk tetap bekerja.

Komitmen organisasi merupakan variabel minat atau perhatian yang memiliki korelasi positif dengan perilaku dan hasil kerja yang diinginkan dari suatu organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan indikator yang sering digunakan dalam mempelajari perilaku organisasi. Semakin seseorang komitmen dengan suatu organisasi maka kemungkinan untuk melalaikan tugas atau meninggalkan organisasi akan semakin kecil. Peningkatan komitmen organisasi akan mereduksi biaya organisasi, dan sebaliknya akan mereduksi biaya transaksi dan menciptakan keuntungan yang diakui untuk organisasi (Watson dan Papamarcos, 2002).

Atas dasar uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi juga mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Lin (2007), orang yang memiliki komitmen tinggi pada



organisasi akan cenderung untuk berbagi pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi.

## 5.6 Implikasi Penelitian.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian, maka kontribusi penelitian secara teori maupun praktis dapat dijelaskan dibagian berikut ini.

### 5.6.1 Implikasi Teoritis

Dalam konteks implikasi teoritis, penelitian ini dapat memperkaya referensi bagi peneliti yang ingin mengelaborasi model tentang argumen seseorang untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga dapat memberikan tentang bagaimana tingkat keadilan di suatu organisasi memiliki pengaruh secara langsung dan tidak langsung (melalui kepercayaan organisasional) terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini menegaskan bahwa jika seseorang merasa telah diperlakukan secara adil maka akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan Akram *et al.* (2016), Olowodunoye (2015), Xinyan dan Xin (2006), Kim dan Park (2017), Yesil dan Dereli (2013).

Penelitian ini juga menghasilkan elaborasi bahwa untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan di institusi PTS tempatnya bertugas maka organisasi perlu menggiatkan rasa adil bagi dosen untuk memaksimalkan perilaku berbagi pengetahuan dosen, baik melalui intervensi langsung sebagai upaya memaksimalkan perilaku berbagi pengetahuan melalui intervensi tidak langsung yakni perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional di



institusinya sehingga mendorong perilaku dosen dalam berbagi pengetahuan. Namun disisi yang lain kepercayaan organisasional terpisah dari relasi antara keadilan organisasional untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disajikan pada bagian sebelumnya, penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan teori atau model berbagi pengetahuan (*knowledge sharing model*) yang efektif dalam konteks pengelolaan perguruan tinggi. Kampus sebagai lembaga akademik memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi-organisasi lainnya. Pengetahuan merupakan faktor produksi dan hasil produksi yang utama pada perguruan tinggi. Oleh karena itu, perguruan tinggi lebih dikenal sebagai organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-base organisation*). Anggota atau pekerja pada perguruan tinggi merupakan pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).

Beberapa model berbagi pengetahuan yang telah diajukan oleh penelitian-penelitian seperti Ipe (2003) maupun Razak *et al.* (2016). Ipe (2003), ada 3 faktor utama yang mempengaruhi berbagi pengetahuan dalam organisasi. Faktor tersebut antara lain; (1) sifat pengetahuan (*nature of knowledge*), (2) motivasi untuk berbagi (*motivation to share*), (3) peluang untuk berbagi (*opportunities to share*) dan (4) budaya di lingkungan kerja (*culture of work environment*).

Penelitian ini merumuskan model empiris dengan variabel yang lebih operasional yaitu keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi maupun komitmen organisasi. Secara empiris, variabel keadilan organisasional adalah faktor yang sangat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di perguruan tinggi (Akram *et al.*, 2016; Olowodunoye, 2015; Xinyan dan Xin, 2006; Kim dan Park, 2017; Yesil dan Dereli, 2013). Pengaruh ini bisa



terjadi secara langsung maupun dimediasi oleh variabel-variabel seperti kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi maupun komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa variabel perilaku kewargaan organisasi maupun komitmen organisasi merupakan mediator penting memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan kepercayaan organisasional dengan perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi untuk mengoperasionalkan model berbagi pengetahuan yang telah dikemukakan oleh Ipe (2003).

Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan resiprokal dimana ada sebuah hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan. Berdasarkan teori ini, hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Hasil penelitian ini memberikan tambahan bagi perluasan teori pertukaran sosial dimana jika organisasi adil maka akan memberikan dorongan bagi dosen untuk percaya kepada organisasinya, dengan kepercayaannya pula dosen akan memberikan imbalan berupa bekerja secara sukarela dengan meningkatkan perilaku kewargaan dalam organisasi, serta akan membayarnya dengan mengikat dirinya dengan organisasi sebagai imbalannya, dan pada gilirannya akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan yang tentu akan memberikan keuntungan dan manfaat bagi organisasinya (PTS).

### 5.6.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, dunia kerja di PTS menunjukkan bahwa penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pengelola PTS untuk lebih dapat mengasosiasikan



perannya sebagai dosen di institusi dimana ditempatkan sebagai dosen DPK. Temuan-temuan ini meluruskan para pimpinan di PTS tentang pentingnya memberikan rasa adil di dalam organisasinya, terutama sekali keadilan interaksional tentang secara terbuka mendiskusikan setiap implikasi keputusan yang telah dikeluarkan oleh pimpinan kepada para dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di institusinya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan organisasional cenderung rendah, sehingga pimpinan harus mampu meningkatkan rasa adil kepada dosen sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman bagi dosen.

Berdasarkan tanggapan responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keadilan organisasional di PTS wilayah Maluku masih dirasakan kurang oleh dosen-dosennya, terutama terkait dengan pemberian penghargaan bagi dosen. Pimpinan belum dapat memaksimalkan kondisi ini untuk memotivasi dosen dalam bekerja. Terkait dengan penghargaan, temuan ini sejalan dengan Fong *et al.* (2011), namun terdapat banyak temuan yang mendukung pentingnya penghargaan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan, hal mana yang menyatakan bahwa penghargaan maupun kompensasi memiliki dampak yang signifikan dan positif pada berbagi pengetahuan (seperti; Wang dan Noe (2010), Asgharian *et al.* (2012), Wei *et al.* (2012), dan Khanmohammadi (2014)). Oleh karena itu, PTS di Maluku dapat memberlakukan sistem penghargaan yang memotivasi dosen sehingga mereka akan berbagi pengetahuan mereka satu sama lain.

Selain itu hasil ini menunjukkan dosen masih belum terciptanya kepercayaan organisasi yang baik dan memadai, terutama dalam adaptasi teknologi. Perkembangan era digital dan komputerisasi membuat dosen merasa



hal ini menjadi sangat penting untuk menjadi perhatian, untuk itu ketersediaan sarana dan prasarana yang menunjang dosen dalam beradaptasi dengan teknologi menjadi kondisi yang mendesak, karena sebagai dosen penggunaan teknologi dapat membantu dalam meningkatkan kualitas bahan ajar dan penelitian.

Pimpinan PTS juga harus dapat memperhatikan dan mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen terutama dalam hal berbagi keterampilan dengan rekan sesama dosen di jurusan/program studinya, perlu dirancang bersama program *sharing knowledge* yang sistematis sehingga dapat meningkatkan keterampilan dosen yang hampir setara untuk setiap dosennya. Selain itu pula pimpinan perlu memperhatikan dan memberikan nilai penting kepada perilaku dosen untuk berbagi keterampilannya kepada dosen diluar jurusannya, kondisi ini menjadi hal penting bagi pimpinan PTS dalam menghasilkan lulusan yang handal, tentu saja harus di ikuti dengan kompetensi keterampilan dosen yang memadai.

Hasil ini penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis dalam upaya mendorong proses berbagi pengetahuan di perguruan tinggi. Hasil analisis data yang telah disajikan pada bagian sebelumnya memperlihatkan bahwa variabel keadilan organisasional adalah faktor yang sangat menentukan terjadinya berbagi pengetahuan di perguruan tinggi. Jika dilihat berdasarkan indikatornya, maka keadilan interaksional berupa tentang secara terbuka mendiskusikan setiap implikasi keputusan yang telah dikeluarkan oleh pimpinan kepada para dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di institusinya. Manfaat praktis yang dapat diambil penelitian ini adalah informasi bahwa keadilan organisasional di Perguruan Tinggi Swasta di Maluku masih tergolong rendah sehingga dibutuhkan perhatian yang khusus dari pimpinan untuk terus berupaya



mewujudkan rasa adil bagi seluruh dosen. Hal ini penting untuk menciptakan suasana yang nyaman bagi berlangsungnya proses berbagi pengetahuan.

Hal yang sama juga terlihat pada indikator terkait dengan pemberian penghargaan bagi dosen. Persepsi dosen terhadap indikator ini masih rendah sehingga belum menjadi suatu motivasi bagi dosen dalam bekerja. Seharusnya pimpinan perguruan tinggi swasta di Maluku menyadari bahwa faktor penghargaan ini sangat penting dalam memotivasi dosen untuk bekerja dan saling berinteraksi membagi pengetahuan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa variabel kepercayaan organisasional masih belum memadai. Artinya, persepsi dosen terhadap kepercayaan organisasional belum terlalu memadai, terutama dalam hal adaptasi teknologi. Harus diakui bahwa perkembangan teknologi informasi mensyaratkan ketersediaan sarana dan prasarana teknologi yang memadai bagi dosen untuk bekerja dengan baik. Perilaku berbagi pengetahuan di perguruan tinggi juga membutuhkan ketersediaan sarana-prasarana yang memadai. Dengan demikian, dibutuhkan perhatian yang lebih khusus bagi perguruan tinggi untuk menyiapkan kebutuhan sarana dan prasarana teknologi yang memadai bagi dosen.

Faktor yang paling utama dalam pimpinan perguruan tinggi swasta di Maluku harus mampu memperhatikan dan terus berupaya mendorong terciptanya suasana berbagi pengetahuan diantara para dosen. Pimpinan perguruan tinggi swasta perlu merancang mekanisme yang lebih sistematis dan menciptakan lingkungan yang kondusif serta memberikan motivasi secara berkelanjutan agar dosen dapat berinteraksi dengan baik dan saling berbagi pengetahuan. Perilaku berbagi pengetahuan adalah proses yang mampu dapat menjamin tumbuhnya kreativitas dan daya inovasi untuk dosen dalam hal mengajar, meneliti dan

mengabdikan kepada masyarakat. Dengan berbagi pengetahuan, kualitas perguruan tinggi akan semakin meningkat dan mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, terutama dalam menghasilkan lulusan-lulusan yang kreatif, inovatif dan berkepribadian.

### 5.7 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini telah menghasilkan sejumlah temuan, akan tetapi masih ada beberapa hal yang perlu dikaji secara lebih mendalam. Kondisi ini sangat dipengaruhi oleh beberapa hal yang secara tidak langsung menjadi keterbatasan bagi penelitian, yaitu

1. Subjek penelitian adalah dosen PTS di Maluku, namun dalam penelitian ini hanya melibatkan dosen PTS berstatus DPK namun masih terdapat kendala pada ukuran sampel yang belum dapat mewakili wilayah kerja KOPERTIS XII secara komprehensif, sehingga belum dapat digeneralisasikan.
2. Penelitian ini hanya melibatkan keadilan organisasional, kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional, namun masih ada faktor-faktor lain sebagai penentu perilaku berbagi pengetahuan yang dapat menjelaskan lebih komprehensif faktor pendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen dalam sebuah organisasi, sehingga masih banyak variabel yang dapat dilibatkan dalam model ini sehingga dapat menjelaskan aspek perilaku berbagi pengetahuan dosen.
3. Penelitian ini bersifat *cross-sectional* dimana peneliti memperoleh data pada waktu tertentu, dan hasilnya merupakan gambaran pada ruang waktu yang terbatas, maka seiring dengan berjalannya waktu dan pengaruh faktor-faktor internal maupun eksternal organisasi dapat mengalami perubahan. Pada



penelitian ini terdapat keterbatasan waktu pertemuan peneliti dan responden karena responden sedang berada pada akhir semester, sehingga kesibukan responden cukup tinggi, hal ini kemudian diantisipasi mengirimkan pertanyaan terbuka untuk menjelaskan kondisi lebih lanjut.

Penelitian ini diakui terdapat berbagai kekurangan dan keterbatasannya, namun pada hakekatnya tidak mempengaruhi makna dari tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, karena didukung oleh kekuatan yang secara komprehensif terdapat dalam proses penelitian.



## BAB VI PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab V, maka ada beberapa kesimpulan penelitian yang dapat dikemukakan, bahwa:

1. Semakin baik keadilan organisasi yang dirasakan oleh dosen DPK Kopertis XII di Maluku maka dapat mendorong peningkatan perilaku berbagi pengetahuan di Maluku. Keadilan organisasional dengan menitikberatkan pada keadilan interpersonal maka berpengaruh terhadap peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dosen dalam hal menyumbangkan pengetahuan. Dosen merasa bahwa perlakuan adil yang diceminkan melalui tindakan pimpinan dalam mendiskusikan dan menjelaskan secara transparan implikasi keputusan terkait pekerjaan, alokasi mata kuliah dan proses pengambilan keputusan kerja, jika organisasi fokus dengan hal ini maka dapat mendorong peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dosen yang lebih baik terutama ketika dosen dapat menyumbangkan pengetahuan yang dengan berbagi keterampilan yang dimiliki dengan sesama dosen di prodi/jurusan.
2. Kepercayaan organisasional belum memiliki peran sebagai mediasi hubungan keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Artinya bahwa jika adanya kepercayaan organisasional pada dosen DPK Kopertis XII tidak akan mampu mempengaruhi hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian



keadilan organisasional baik keadilan prosedural, distributif maupun interpersonal yang dirasakan Dosen PTS Kopertis XII telah menjadi pendorong tumbuhnya perilaku berbagi pengetahuan dosen, walaupun tidak disertai dengan adanya kepercayaan organisasional.

3. Perilaku kewargaan organisasi memediasi penuh pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Artinya bahwa dengan adanya perilaku kewargaan organisasi dosen maka kepercayaan organisasional yang langsung tidak akan mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi memiliki peran penting menjembatani hubungan kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Pengaruh kepercayaan organisasional terhadap upaya mendorong perilaku berbagi pengetahuan hanya dapat semakin kuat dengan adanya perilaku kewargaan organisasional yang diimplementasi melalui perilaku *altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, sportmanship*. Adapun fokus utama pada perilaku kewargaan organisasi sebagai pemediasi yakni *civic virtue* terutama mengembangkan sikap toleransi antar para dosen (rekan kerja), berpartisipasi aktif dalam rapat, mencegah potensi masalah, membantu rekan dosen yang mengalami kesulitan terkait dengan pekerjaan, mengabaikan hal-hal yang tidak berkontribusi penting bagi organisasi.

4. Komitmen organisasional memediasi penuh pengaruh antara kepercayaan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. Artinya bahwa kepercayaan organisasional tidak secara langsung memberikan kontribusi untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan dosen PTS di



Maluku, namun dapat menjadi semakin baik ketika didukung oleh komitmen organisasional yang tinggi dari dosen. Kepercayaan dosen terhadap institusinya terutama terkait dengan kompetensi dalam beradaptasi dengan teknologi ternyata tidak mampu mendorong peningkatan perilaku berbagi pengetahuan dosen terutama dalam berbagi ketrampilan kepada rekan dosen di jurusan/program studinya semakin kuat jika dosen memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dengan lebih meningkatkan rasa memiliki organisasi sehingga menjadi "home" bagi dosen, meningkatkan loyalitas dosen, menciptakan suasana yang kondusif sehingga dosen merasa betah dan sulit untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian jika terdapat kepercayaan organisasi yang baik maka hal ini dapat mendorong komitmen organisasi sehingga tercipta perilaku berbagi pengetahuan dosen PTS di Maluku.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dikemukakan, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan dalam rangka pengembangan pengetahuan maupun kepentingan praktis, maka dengan demikian saran ini diajukan untuk kepentingan pihak KOPERTIS XII maupun kepentingan penelitian lanjutan.

Adapun saran yang dapat diajukan dipaparkan pada bagian berikut ini.

### 6.2.1 Saran untuk Kopertis XII dan PTS di Maluku

Dari hasil penelitian ini maka hal yang dapat di sarankan untuk para pimpinan, baik Kopertis XII maupun pimpinan PTS di Maluku adalah :

1. Untuk menciptakan keadilan organisasional organisasi dapat dilakukan dengan mendorong peningkatan keadilan distributif dalam organisasi,



terutama dalam pemberian penghargaan kepada dosen sebagai bentuk kompensasi kinerja dosen, selain itu organisasi harus juga memprioritaskan pelaksanaan diskusi setiap implikasi keputusan yang dihasilkan pada semua dosen secara baik dan adil.

2. Menciptakan tindakan yang mengarah pada konsistensi bertindak (keandalan) dalam organisasi terutama terkait dengan tindakan pimpinan yang tidak konsisten, hal mana dapat ditempuh dengan meminimalkan intervensi pihak yayasan dan peningkatan kompetensi pimpinan. Hal lain yang perlu diutamakan organisasi yakni kompetensi terkait dengan adaptasi dengan perkembangan teknologi saat ini, dengan menyediakan sarana prasarana pendukungnya.

3. Untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasi pimpinan dapat memprioritaskan sikap sportif dengan peningkatan toleransi antar rekan kerja, prioritas lainnya adalah mengembangkan sikap sukarela berbagi peran untuk menggantikan dosen yang berhalangan memberikan kuliah

4. Menciptakan suasana yang baik bagi terbentuknya komitmen dosen terutama komitmen yang berkelanjutan yang terkait dengan rasa takut untuk keluar dari PTS, hal ini dapat dihindari dengan penciptaan suasana PTS yang kondusif dengan tidak menyediakan pilihan bagi dosen untuk dapat berpindah *homebase*.

5. Menjadi mediator dan inisiator bagi terciptanya kondisi berbagi pengetahuan terutama untuk berbagi ketrampilan yang relevan bagi dosen diluar jurusan/progdi yang membantu kelancaran pekerjaan dosen.

Kondisi ini dapat diminimalkan dengan mendorong keadilan dalam organisasi yang mengutamakan konsistensi penetapan keputusan,



pemberian alokasi mata kuliah yang terdistribusi dengan baik, beban kerja dosen yang sesuai dengan ketentuan, memberikan rasa hormat bagi dosen.

### 6.2.2 Saran untuk penelitian Lanjutan

Adapun saran yang dapat direkomendasikan kepada peneliti selanjutnya adalah :

1. Melakukan penelitian lanjutan dengan melibatkan dosen DPK Kopertis XII secara menyeluruh sehingga penelitian ini dapat lebih digeneralisasi.
2. Eksplorasi terhadap variabel yang tidak signifikan dengan menambahkan item yang lebih lengkap dan disesuaikan dengan kondisi objek penelitian.
3. Menggunakan metode pendekatan berbeda untuk menganalisis lebih rinci tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan dosen perguruan tinggi swasta untuk saling berbagi pengetahuan.
4. Adanya pengembangan model penelitian ini dengan melibatkan indikator yang lebih komprehensif pada variabel keadilan organisasional (melibatkan keadilan informasional), kepercayaan organisasional, perilaku kewargaan organisasi (membedakan organisasi dan individu), dan variabel-variabel yang terkait dengan pengembangan sumberdaya manusia terutama yang menjadi anteseden perilaku berbagi pengetahuan seperti dukungan organisasi, budaya organisasi, budaya nasional dan aspek motivasi lainnya.