Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Berbagi Pengetahuan melalui Komitmen dan Kewargaan Organisasional Dosen di PTN Maluku

[1]Conchita Valentine Latupapua
[2]Martha Racwel Patty
[3]Hansen Hein Rumtutuly
Afiliasi: Program Studi Manajemen, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia (10pt Normal)
Email: ars5clay@gmail.com

Abstract. *This study examines the effect of organizational justice on lecturers' knowledge-sharing behavior and tests organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as mediating mechanisms. The population comprised 1,430 lecturers at state universities in Maluku Province, Indonesia, and 145 usable questionnaires were analyzed using purposive sampling. Data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4.0. The results show that organizational justice has positive and significant effects on OCB ($\beta = 0.467$; $t = 5.788$; $p < 0.001$) and organizational commitment ($\beta = 0.488$; $t = 8.693$; $p < 0.001$), but its direct effect on knowledge sharing is not significant ($\beta = 0.108$; $t = 1.620$; $p = 0.105$). OCB ($\beta = 0.145$; $t = 2.509$; $p = 0.012$) and organizational commitment ($\beta = 0.602$; $t = 5.634$; $p < 0.001$) positively affect knowledge sharing. Both OCB (indirect $\beta = 0.068$; $t = 2.342$; $p = 0.019$) and organizational commitment (indirect $\beta = 0.294$; $t = 4.446$; $p < 0.001$) significantly mediate the relationship between organizational justice and knowledge sharing. The findings indicate that fairness is more effective in encouraging knowledge sharing when it is translated into stronger organizational attachment and voluntary citizenship behavior among lecturers.*

Keywords: *Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Knowledge Sharing, Lecturers.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, perguruan tinggi berperan sebagai pusat pengembangan dan diseminasi pengetahuan. Dalam konteks ekonomi berbasis pengetahuan, perguruan tinggi memiliki tanggung jawab besar untuk menghasilkan inovasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Muktamar B et al., 2023). Salah satu faktor kunci yang mendukung keberhasilan perguruan tinggi dalam menjalankan perannya adalah perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di kalangan dosen. Berbagi pengetahuan tidak hanya membantu penyebaran informasi dan mendorong inovasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dalam penelitian (Ghabban et al., 2018).

Namun, dalam praktiknya, perilaku berbagi pengetahuan masih menghadapi berbagai hambatan. Salah satu faktor yang memengaruhi keinginan individu untuk berbagi pengetahuan adalah keadilan organisasional. Teori keadilan organisasional yang dikemukakan oleh Greenberg (Widya et al., 2021) menjelaskan bahwa individu akan lebih cenderung berkontribusi terhadap organisasi jika mereka merasa diperlakukan secara adil, baik dalam hal pembagian sumber daya (keadilan

distributif), prosedur pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun perlakuan interpersonal (keadilan interaksional). Dalam lingkungan akademik, ketika dosen merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka lebih mungkin untuk berbagi pengetahuan dengan kolega dan mahasiswa. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi untuk berbagi karena individu merasa kurang dihargai (Seok et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten mengenai hubungan keadilan organisasional dan berbagi pengetahuan. Solimun et al. (2014) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berkaitan dengan sikap kerja positif melalui kepuasan dan komitmen, sedangkan Akram et al. (2016) menemukan bahwa dimensi keadilan tertentu dapat berhubungan negatif dengan berbagi pengetahuan. Ketidakkonsistenan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan kemungkinan tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui mekanisme sikap dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan komitmen organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai dua mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi keadilan dapat diterjemahkan menjadi perilaku berbagi pengetahuan.

Karena ada research gap antara hasil penelitian ini maka dalam penelitian ini menambahkan faktor lain yang dapat berdampak dan berkontribusi terhadap perilaku berbagi pengetahuan, diantara adalah faktor komitmen organisasional juga berperan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Meyer dan Allen (Siswanto & Izzati, 2021) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (emosional terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban untuk bertahan dalam organisasi), dan komitmen berkelanjutan (pertimbangan biaya dan manfaat dalam bertahan di organisasi). Berdasarkan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Yang & Li, (2023) berbagi pengetahuan di antara karyawan merupakan bentuk interaksi timbal balik dalam lingkungan kerja. Ketika berbagi pengetahuan semakin terbuka dalam suatu organisasi, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih mudah mengakses informasi penting, seperti prosedur kerja dan standar teknis. Dengan adanya akses informasi yang memadai, karyawan dapat membangun struktur pengetahuan yang lebih lengkap, sehingga mendorong mereka untuk berinovasi secara lebih efektif dan mau untuk berbagi pengetahuan.

Faktor lain yang turut berpengaruh adalah perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). OCB mengacu pada perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan formal, tetapi mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Azizah, 2025). Dalam konteks akademik, dosen dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan, membantu rekan kerja, serta berkontribusi dalam kegiatan akademik di luar tugas formal mereka (Tabara & Jejen, 2024). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan, karena individu yang menunjukkan kepedulian

terhadap lingkungan kerja lebih cenderung berbagi informasi yang mereka miliki (Fitriani et al., 2023).

Dalam konteks Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Maluku, membangun budaya berbagi pengetahuan menjadi tantangan tersendiri. Wilayah kepulauan dengan keterbatasan akses terhadap sumber daya akademik dan infrastruktur digital dapat menjadi penghambat bagi dosen dalam mengembangkan dan menyebarkan pengetahuan. Selain itu, tingkat kepercayaan antar akademisi, insentif berbagi pengetahuan, serta keterbatasan kesempatan kolaborasi juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di lingkungan akademik (Kasmawati, 2019).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan dosen serta menguji peran mediasi komitmen organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perguruan Tinggi Negeri di Provinsi Maluku. Kontribusi penelitian terletak pada pengujian dua jalur mediasi secara simultan dalam konteks perguruan tinggi di wilayah kepulauan, sehingga memberikan penjelasan yang lebih spesifik mengenai proses psikologis dan perilaku yang menghubungkan keadilan organisasi dengan kesediaan dosen untuk berbagi pengetahuan.

LANDASAN TEORI

Perilaku Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan suatu proses di mana individu saling bertukar informasi dan mengintegrasikannya untuk menghasilkan wawasan baru. Menurut Gragne Proses ini mencerminkan kolaborasi yang sinergis antara anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama (Arya & Riyanti, 2015). Berbagi pengetahuan adalah suatu kegiatan di mana individu, komunitas, atau organisasi saling menukar informasi, keterampilan, maupun keahlian yang mereka miliki (Sandra et al., 2022).

Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional merupakan konsep yang didasarkan pada berbagai perspektif teoretis. Salah satu pendekatan dalam keadilan organisasional berasal dari ilmu hukum, yaitu konsep keadilan (fairness) yang berfokus pada penyelesaian masalah melalui keadilan prosedural. Inti dari keadilan prosedural terletak pada prinsip, hak, serta sifat keadilan dalam suatu proses. Selain itu, keadilan organisasional juga berlandaskan teori kesetaraan (*equity theory)* yang dikemukakan oleh Adams (Widya et al., 2021). Teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai sejauh mana kontribusi mereka terhadap organisasi sebanding dengan hasil yang diperoleh.

Perilaku Kewargaan Organiasional (Organizational Citizenship Behavior/OCB)

Konsep Perilaku Kewarganegaraan Organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1988. Istilah ini merujuk pada perilaku individu yang

bersifat sukarela atau diskresioner, tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal, namun berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Turnanurohmad, 2019). Lebih lanjut, istilah "sukarela" mengacu pada perilaku yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal yang harus dipenuhi. Dengan kata lain, tindakan ini merupakan inisiatif pribadi yang tidak bersifat wajib, sehingga tidak ada konsekuensi baik berupa penghargaan maupun sanksi jika seseorang memilih untuk melakukannya atau tidak.

Komitmen Organisasional

Steers dalam Dessler menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi (Yusuf & Syarif, 2017). Robbins mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap individu terhadap organisasi yang mencerminkan loyalitas, keterlibatan, dan identifikasi diri (Wahyudi, 2008). Secara umum, komitmen organisasional dapat diartikan sebagai tingkat keterlibatan individu dalam organisasi serta sejauh mana ia mengidentifikasi dirinya sebagai bagian darinya.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Keadilan organisasional mencakup beberapa dimensi, seperti keadilan distributif (keadilan dalam pembagian penghargaan dan sumber daya), keadilan prosedural (keadilan dalam proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (kualitas hubungan dan komunikasi antar anggota organisasi). Masing-masing dimensi ini membentuk persepsi karyawan tentang seberapa adil perlakuan yang mereka terima, sehingga berdampak pada sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Berdasarkan landasan teori, apabila karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepercayaan ini mendorong munculnya rasa loyalitas dan keterikatan emosional, yang kemudian memfasilitasi keinginan untuk berkontribusi secara lebih aktif. Salah satu manifestasi kontribusi tersebut adalah perilaku berbagi pengetahuan, yaitu kecenderungan karyawan untuk saling bertukar informasi, pengalaman, dan keahlian. Lingkungan kerja yang adil dianggap mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi kolaborasi dan inovasi, karena karyawan merasa aman dan dihargai ketika mereka menyampaikan ide atau informasi yang dimilikinya.

Mengacu pada pemaparan tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan organisasional dengan perilaku berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk berbagi pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi et al., (2024) dalam penelitiannya ditemukan keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang akhirnya

meningkatkan pengetahuan karaywan dalam hal ini adlaah dosen PPPK Universitas Sembilanbelas November Kolaka.
H1: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Perilaku Kewargaan Organisasional

Menurut kerangka teori yang ada, persepsi keadilan organisasional—meliputi keadilan dalam distribusi sumber daya, proses, dan interaksi antar karyawan—mampu membentuk sikap positif dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Sikap tersebut kemudian mendorong munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi, yakni tindakan sukarela yang tidak diwajibkan namun berkontribusi pada iklim kerja yang kondusif. Dengan terbangunnya perilaku kewarganegaraan ini, karyawan menjadi lebih terdorong untuk saling berbagi pengetahuan, ide, dan informasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriani et al., 2023 mengemukakan bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) merupakan salah satu faktor yang dapat berdampak positif dan signifikan pada perilaku berbagi pengetahuan. Sehingga, hipotesis yang dikembangkan menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi hubungan positif antara keadilan organisasional dengan perilaku berbagi pengetahuan.
H2: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan dengan perilaku kewargaan organisasional sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan Dengan Mediasi Komitmen Organisasional

Penelitian ini berargumen bahwa persepsi keadilan organisasional—meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional—tidak hanya berdampak langsung pada kecenderungan karyawan untuk berbagi pengetahuan, tetapi juga meningkatkan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi, pada gilirannya, menciptakan iklim kepercayaan dan keterikatan emosional yang mendukung terbentuknya budaya kolaboratif, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk saling bertukar informasi dan ide. Penelitian yang dilakukan oleh Husni & Gunawan (2022) menemukan bahwa *Affective Organizational Commitment* dapat memediasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan *Perceived Organizational Support*. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan positif antara keadilan organisasional dengan perilaku berbagi pengetahuan.
H3, H4: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar konstruk dalam model. Populasi penelitian adalah

seluruh dosen Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Provinsi Maluku yang berjumlah 1.430 orang. Sampel ditentukan dengan purposive sampling, yaitu memilih responden yang termasuk dalam populasi dosen PTN di Provinsi Maluku dan memberikan jawaban kuesioner yang dapat dianalisis. Sebanyak 145 kuesioner yang memenuhi kelengkapan data digunakan sebagai sampel akhir.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert yang mengukur empat konstruk, yaitu keadilan organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), komitmen organisasional, dan perilaku berbagi pengetahuan. Konstruk keadilan organisasional mencakup dimensi distributif, prosedural, dan interaksional; konstruk OCB mencakup perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi; komitmen organisasional mencakup komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan; sedangkan berbagi pengetahuan mengukur kesediaan dosen memberikan dan bertukar pengetahuan. Sumber konseptual konstruk mengikuti literatur yang digunakan pada landasan teori, yaitu Widya et al. (2021) untuk keadilan organisasional, Turnanurohmad (2019) untuk OCB, Siswanto dan Izzati (2021) serta Yusuf dan Syarif (2017) untuk komitmen organisasional, dan Arya dan Riyanti (2015) serta Sandra et al. (2022) untuk berbagi pengetahuan.

Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran mencakup loading factor, Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE), dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, nilai t, p, koefisien determinasi (R^2), dan pengujian efek tidak langsung. Signifikansi jalur diperoleh melalui prosedur bootstrapping SmartPLS. Jumlah subsampel bootstrapping tidak tercantum pada naskah awal; sebelum naskah dikirim ulang, angka tersebut harus disesuaikan dengan pengaturan pada file/output SmartPLS yang digunakan agar pelaporannya akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji *outer model* dilakukan dengan tujuan menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat dan konsisten. Dalam penelitian ini, proses validasi model pengukuran mencakup penilaian terhadap reliabilitas konstruk, validitas konvergen, serta validitas diskriminan.

Hasil 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	*Loading Factor*	*Cronbach,s Alpha*	*Composite Reliability*	*AVE*
Keadilan Organisasional (X)	KP1	0,808	0,946	0,955	0,537
	KP2	0,811			

	KP3	0,828			
	KP4	0,749			
	KP5	0,789			
	KD1	0,721			
	KD2	0,623			
	KD3	0,522			
	KD4	0,515			
	KD5	0,609			
	KI1	0,729			
	KI2	0,691			
	KI3	0,833			
	KI4	0,859			
	KI5	0,764			
	KI6	0,809			
	KI7	0,676			
Perilaku Kewargaan Organisasional (Z1)	A1	0,585	0,928	0,943	0,525
	A2	0,586			
	CONS1	0,575			
	CONS2	0,735			
	CONS3	0,704			
	COU1	0,866			
	COU2	0,675			
	COU3	0,840			
	CV1	0,906			
	CV2	0,759			
	CV3	0,715			
	S1	0,576			
	S2	0,790			
	S3	0,718			
Komitmen Organisasional (Z2)	KA1	0,796	0,927	0,932	0,609
	KA2	0,714			
	KA3	0,871			
	KA4	0,733			
	KN1	0,891			

eMbeJr - Unidha

	KN2	0,861			
	KB1	0,783			
	KB2	0,686			
	KB3	0,736			
	KB4	0,699			
Perlikau berbagi Pengetahuan (Y)	MP1	0,814	0,896	0,902	0,549
	MP2	0,810			
	MP3	0,714			
	MP4	0,744			
	MP5	0,613			
	MKP1	0,741			
	MKP2	0,730			
	MKP3	0,649			
	MKP4	0,824			

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,50. Nilai Cronbach's alpha untuk keadilan organisasional, OCB, komitmen organisasional, dan perilaku berbagi pengetahuan masing-masing sebesar 0,946; 0,928; 0,927; dan 0,896. Nilai Composite Reliability (CR) masing-masing sebesar 0,955; 0,943; 0,932; dan 0,902, sedangkan nilai AVE sebesar 0,537; 0,525; 0,609; dan 0,549. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas internal dan validitas konvergen. Indikator dengan loading antara 0,50-0,70 tetap dipertahankan karena reliabilitas konstruk dan AVE setiap variabel tetap berada di atas batas penerimaan, sehingga penghapusan indikator tidak diperlukan untuk mencapai kualitas model pengukuran yang memadai.

Tabel 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Keadilan Organisasional	**Komitmen Organisasional**	**Perilaku Berbagi Pengetahuan**	**OCB**
Keadilan Organisasional				
Komitmen Organisasional	0.484			
Perilaku Berbagi Pengetahuan	0.488	0.820		
Perilaku Kewargaan Organisasional	0.446	0.696	0.635	

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* antarvariabel berada di bawah batas ambang 0,90, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik. Hal ini berarti setiap variabel dalam model, yaitu keadilan organisasional, komitmen organisasional, perilaku kewargaan organisasional, dan perilaku berbagi

pengetahuan, mampu dibedakan secara empiris satu sama lain tanpa terjadi masalah multikolinearitas antar konstruk.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model menjelaskan konstruk endogen serta menguji signifikansi hubungan antarvariabel. Nilai koefisien determinasi menunjukkan R^2 OCB = 0,219, R^2 komitmen organisasional = 0,238, dan R^2 perilaku berbagi pengetahuan = 0,588. Artinya, keadilan organisasional menjelaskan 21,9% variasi OCB dan 23,8% variasi komitmen organisasional, sedangkan kombinasi keadilan organisasional, OCB, dan komitmen organisasional menjelaskan 58,8% variasi perilaku berbagi pengetahuan. Selanjutnya, koefisien jalur dan efek mediasi diuji dengan bootstrapping. Pelaporan jumlah subsampel bootstrapping perlu disamakan dengan pengaturan aktual pada output SmartPLS sebelum pengiriman naskah.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung dan Tidak Langsung

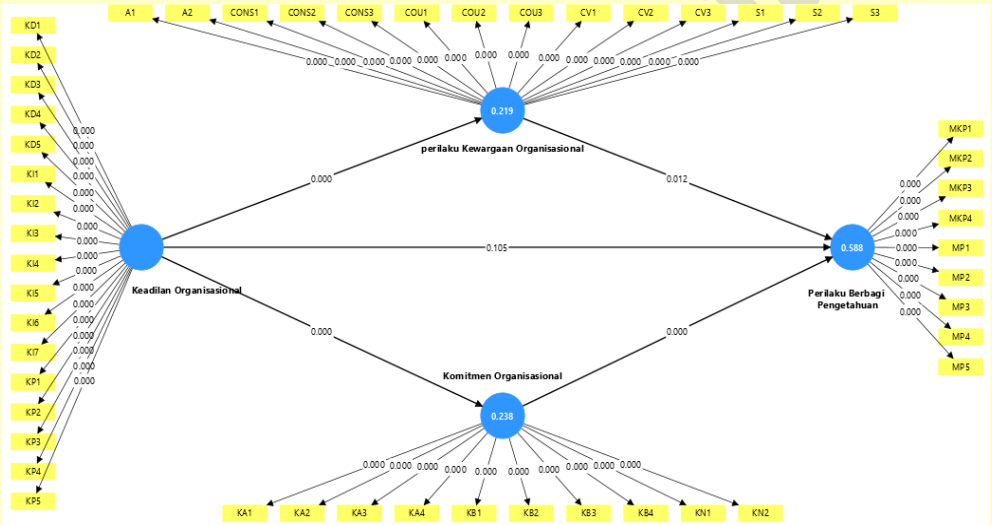
Pengaruh Langsung				
	Original Sample	***T-Statistics***	***P-Values***	**Ket**
Keadilan Organisasional -> Perilaku Kewargaan Organisasional	0,467	5,788	0,000	H1 Diterima
Keadilan Organisasional -> Komitmen Organisasional	0,488	8,693	0,000	H2 Diterima
Keadilan Organisasional -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,108	1,620	0,105	H3 Ditolak
Perilaku Kewargaan Organisasional -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,145	2,509	0,012	H4 Diterima
Komitmen Organisasional -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,602	5,634	0,000	H5 Diterima
Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)				
	Original Sample	***T-Statistics***	***P-Values***	**Ket**
Keadilan Organisasional -> Perilaku Kewargaan Organisasional -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,068	2,342	0,019	H6 Diterima
Keadilan Organisasional -> Komitmen Organisasional -> Perilaku Berbagi Pengetahuan	0,294	4,446	0,000	H7 Diterima

Sumber: Data Diolah, 2026

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan bahwa H1 dan H2 diterima: keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,467; t = 5,788; p < 0,001) dan komitmen organisasional (β = 0,488; t = 8,693; p <

0,001). H3 ditolak karena pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap perilaku berbagi pengetahuan tidak signifikan (β = 0,108; t = 1,620; p = 0,105). H4 dan H5 diterima karena OCB (β = 0,145; t = 2,509; p = 0,012) dan komitmen organisasional (β = 0,602; t = 5,634; p < 0,001) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Pada efek tidak langsung, H6 diterima karena OCB memediasi hubungan keadilan organisasional dan berbagi pengetahuan (β = 0,068; t = 2,342; p = 0,019), sedangkan H7 juga diterima karena komitmen organisasional memediasi hubungan tersebut (β = 0,294; t = 4,446; p < 0,001). Karena pengaruh langsung keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan tidak signifikan sementara kedua efek tidak langsung signifikan, pola hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keadilan terhadap berbagi pengetahuan terutama berlangsung melalui OCB dan komitmen organisasional.

Gambar 1. Model Bootstrapping PLS-SEM



Sumber: Data Diolah, 2026

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antarvariabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa keadilan organisasional memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif karyawan di lingkungan organisasi. Secara spesifik, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) dan komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan teori keadilan sosial yang dikemukakan oleh Adams (1965), yang menegaskan bahwa individu akan menunjukkan perilaku positif dan komitmen yang lebih tinggi ketika mereka merasakan adanya keadilan dalam perlakuan organisasi. Dengan demikian, persepsi terhadap keadilan menjadi dasar bagi terbentuknya kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra di luar tanggung jawab formalnya.

Lebih lanjut, pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB yang signifikan memperkuat hasil penelitian sebelumnya Dwi et al., (2024) yang menyatakan bahwa rasa keadilan mampu meningkatkan perilaku prososial di tempat kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung menumbuhkan keinginan untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Hal ini juga berimplikasi pada meningkatnya kohesi sosial dan efektivitas tim, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional mengindikasikan bahwa persepsi keadilan mampu memperkuat ikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Temuan ini mendukung pandangan Meyer dan Allen (1991) mengenai tiga dimensi komitmen organisasional, di mana keadilan berperan dalam memperkuat *affective commitment* melalui rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan keadilan dalam distribusi penghargaan, prosedur, dan interaksi akan lebih berkomitmen untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keadilan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, hal tersebut belum cukup untuk mendorong individu secara langsung berbagi pengetahuan. Faktor-faktor lain seperti motivasi intrinsik, budaya berbagi, atau dukungan teknologi dapat menjadi determinan tambahan yang memfasilitasi perilaku berbagi pengetahuan (Bock et al., 2005). Dengan kata lain, keadilan organisasi lebih berperan sebagai faktor dasar yang membangun lingkungan kerja positif, namun efek aktual terhadap perilaku berbagi memerlukan proses psikologis dan sosial yang lebih kompleks.

Temuan menarik dari penelitian ini adalah peran signifikan OCB dan komitmen organisasional sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku berbagi pengetahuan. OCB dan komitmen berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keadilan terhadap keinginan individu untuk berbagi pengetahuan. Ketika karyawan menunjukkan perilaku kewargaan seperti membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi, mereka lebih cenderung berbagi pengetahuan secara sukarela. Hasil ini konsisten dengan penelitian Chiu et al. (2006) dan Kim dan Lee (2013) yang menemukan bahwa perilaku prososial dan komitmen organisasi memperkuat intensi berbagi pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan dan rasa saling memiliki di antara anggota organisasi.

Selain itu, peran mediasi komitmen organisasional yang lebih kuat dibandingkan OCB menunjukkan bahwa komitmen memiliki kontribusi psikologis yang lebih mendalam terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Individu yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki motivasi internal untuk memberikan kontribusi nyata melalui transfer pengetahuan dan pengalaman.

Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan komitmen organisasional melalui praktik keadilan merupakan strategi penting bagi manajemen dalam membangun budaya berbagi pengetahuan yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa keadilan organisasional tidak hanya memengaruhi perilaku individu secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan sikap dan nilai-nilai organisasional seperti OCB dan komitmen. Oleh karena itu, organisasi perlu menanamkan prinsip keadilan dalam setiap kebijakan dan interaksi manajerial agar tercipta lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan kolaboratif. Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi atau organisasi berbasis pengetahuan, penerapan keadilan yang konsisten akan memperkuat loyalitas dosen maupun pegawai, serta mendorong terwujudnya perilaku berbagi pengetahuan yang menjadi fondasi bagi inovasi dan peningkatan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan komitmen organisasional dosen PTN di Provinsi Maluku, tetapi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. OCB dan komitmen organisasional masing-masing berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dan keduanya terbukti memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap berbagi pengetahuan. Efek mediasi melalui komitmen organisasional lebih kuat daripada melalui OCB, sehingga penguatan keterikatan dosen terhadap institusi menjadi mekanisme utama untuk menerjemahkan persepsi keadilan menjadi perilaku berbagi pengetahuan. Secara praktis, perguruan tinggi perlu memperkuat keadilan dalam pembagian beban kerja, pengembangan karier, penghargaan, dan proses pengambilan keputusan serta menyediakan mekanisme kolaborasi, mentoring, dan komunitas akademik yang mendorong perilaku sukarela dan pertukaran pengetahuan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan pada perguruan tinggi swasta atau wilayah lain dan memasukkan faktor kontekstual lain untuk menguji kestabilan model.

DAFTAR PUSTAKA

Akram,T.,Lei, S.,Jamal, M., Talib, S., Consuelo, L., & Puig, M. (2016). Journal of Innovation Empirical paper The effect of organizational justice on knowledge sharing : Empirical evidence from the Chinese. *Suma de Negocios*, *2*(3), 134–145. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002

Arya, Y., & Riyanti, B. P. D. (2015). Intensi Untuk Berbagi Pengetahuan Saat Pembuatan Sop Pada Karyawan Divisi Finance Dan Sales Pt X. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*, *4*(1), 20–32.

Azizah, K. N. (2025). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Karyawan: Sebuah Kajian Literatur. *Bhinneka: Jurnal Bintang Pendidikan Dan Bahasa*, *3*(1), 46–57.

Dwi, F., Saleeha, A., Tabara, R., & Astaginy, N. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasi d an Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen PPPK Universitas Sembilan belas November Kolaka The Influence of Organizational Justice and Perceptions of Organizational Support on Organizational Co. *1*(1), 1–12.

Fitriani, D., Handayani, R., & Oermar, F. (2023). Determinan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada Hubungan Servant Leadership Terhadap Berbagi Pengetahuan. *Juti-Unisi (Jurnal Teknik Industri UNISI)*, *7*(1), 31–42.

Ghabban, F., Selamat, A., & Ibrahim, R. (2018). New model for encouraging academic staff in Saudi universities to use IT for knowledge sharing to improve scholarly publication performance. *Technology in Society*, *55*, 92–99. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.07.001

Husni, D. P., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh Organizational Justice terhadap Knowledge Sharing dengan Perceived Organizational Support dan Affective Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Tria Dipa. *J-MAS: Jurnal Manajemen Dan Sains*, *7*(2), 978–984. https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.589

Kasmawati, Y. (2019). Pentingnya budaya kolaboratif : suatu tinjauan literatur. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, *2*(2), 203–214.

Muktamar B, A., Kardini, N. L., Elshifa, A., Adiawaty, S., & Cicik Wijayanti, T. (2023). The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *4*(1), 49–59. https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.342

Permenkeu Nomor 225 Tahun 2019 tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat

Sandra, E., Maryati, & Paramita, B. (2022). Knowledge Sharing Pada Dosen Stie Pembangunan Tanjungpinang. *E-QIEN Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *9*(1).

Seok, W., Mo, S., Pahng, P., & Joo, Y. (2023). Acta Psychologica Unraveling the perceived overqualification puzzle : The role of distributive justice and leader political skill in influencing knowledge sharing. *Acta Psychologica*, *239*(September), 104020. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104020

Siswanto, D. A. F., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Jenis Kelamin Pada Karyawan Bagian Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, *08*(03), 193–203.

Solimun, K., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di Pt Indonesia Power Ubp Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *3*(6), 308–329.

Tabara, R., & Jejen, L. (2024). Exploring The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior : A Case Study Of University Nani Bili Nusantara Menjelajahi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasi Dan Organizational Citizenship Behavior : *Studi K*. *7*(2).

Turnanurohmad, N. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Dukungan Organisasional Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja (Studi Kasus Pada Anggota Polrestabes Makassar di Kota Makassar

Wahyudi, A. (2008). Membangun Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing Organisasi. 1–15.

Widya, A., Tjahjono, H. K., Mustafa, Z., & Prajogo, W. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi LMX (Leader-Member

Exchange) Dilihat dari Aspek Gender. *Jurnal Bisnis Strategi*, *30*(2), 154–172. https://doi.org/10.14710/jbs.30.2.154-172

Yang, M., & Li, Z. (2023). Heliyon The influence of green human resource management on employees ' green innovation behavior : The role of green organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, *9*(11), e22161. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161

eMBeJi - Unidha