

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN
KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA
PERSONIL MELALUI PRILAKU BERBAGI
PENGETAHUAN**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Di susun oleh :

MOCHAMAD FAIZAL FADLI

NIM. 20402400260



MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN
INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA PERSONIL
MELALUI PRILAKU BERBAGI PENGETAHUAN**

Disusun oleh:

**Mochamad Faizal Fadli
NIM. 20402400260**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian
penelitian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Mai 2025
Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK.210416055

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN
INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA PERSONIL
MELALUI PRILAKU BERBAGI PENGETAHUAN**

Disusun oleh:

**Mochamad Faizal Fadli
NIM. 20402400260**

Telah dipertahankan penguji
Pada tanggal, 1 Mai 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK.210416055

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si
NIK.210493032

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mai 2025

**Ketua Program Studi
Megister Manajemen**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Mochamad Faizal Fadli
 NIM : 20402400260
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

” Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Personil melalui Prilaku Berbagi Pengetahuan”

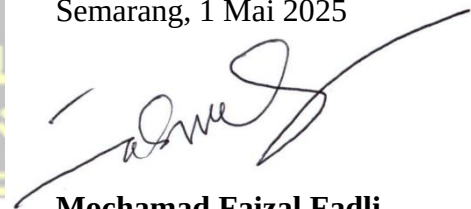
merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
 NIK.210416055

Semarang, 1 Mai 2025



Mochamad Faizal Fadli
NIM. 20402400260

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Mochamad Faizal Fadli
 NIM : 20402400260
 Program Studi : Magister Manajemen
 Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

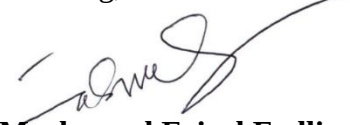
Menyatakan bahwa tesis dengan judul :
 Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Personil melalui Prilaku Berbagi Pengetahuan”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 1 Mai 2025


Mochamad Faizal Fadli
NIM.20402400260

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja personil kepolisian, dengan perilaku berbagi pengetahuan (knowledge sharing behaviour) sebagai variabel mediasi. Kinerja personil merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan tugas dan fungsi kepolisian, yang ditentukan oleh berbagai faktor internal dan eksternal, salah satunya adalah persepsi keadilan dalam organisasi. Keadilan organisasi dalam penelitian ini diuraikan menjadi dua dimensi utama, yaitu keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Kedua dimensi tersebut diyakini dapat memengaruhi perilaku personil dalam hal kesediaan mereka untuk berbagi pengetahuan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode sensus terhadap seluruh personil Polres Cirebon sebanyak 121 orang sebagai responden. Teknik analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pengukuran variabel dilakukan dengan indikator yang relevan berdasarkan teori keadilan organisasi, knowledge sharing behaviour, dan kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Selanjutnya, perilaku berbagi pengetahuan juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja personil. Temuan ini menegaskan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang adil, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam interaksi antarindividu, dapat mendorong personil untuk lebih terbuka dalam berbagi informasi, pengalaman, dan pengetahuan. Sikap kolaboratif ini pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim dalam organisasi kepolisian.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian mengenai keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan sebagai determinan kinerja. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan manajerial untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Kata kunci: Keadilan organisasi, Keadilan prosedural, Keadilan interaksional, Knowledge sharing, Kinerja personil.

ABSTRACT

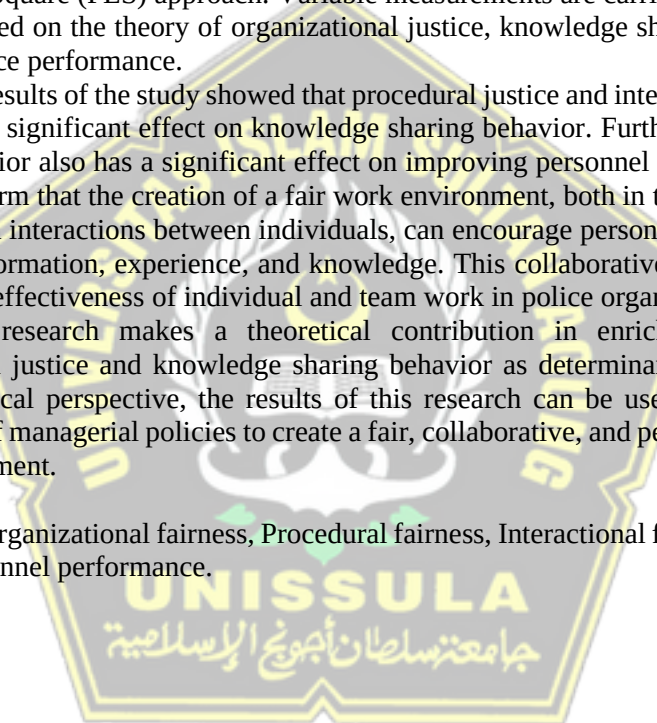
This study aims to analyze the influence of organizational justice on the performance of police personnel, with knowledge sharing behavior as a mediating variable. Personnel performance is an important aspect in supporting the success of police duties and functions, which are determined by various internal and external factors, one of which is the perception of fairness in the organization. Organizational justice in this study is described into two main dimensions, namely procedural justice and interactional justice. Both dimensions are believed to influence personnel behavior in terms of their willingness to share knowledge, which further impacts performance improvements.

This study uses an explanatory quantitative approach with a census method of all Cirebon Police personnel as many as 121 people as respondents. The data analysis technique was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the Partial Least Square (PLS) approach. Variable measurements are carried out with relevant indicators based on the theory of organizational justice, knowledge sharing behavior, and human resource performance.

The results of the study showed that procedural justice and interactional justice had a positive and significant effect on knowledge sharing behavior. Furthermore, knowledge sharing behavior also has a significant effect on improving personnel performance. These findings confirm that the creation of a fair work environment, both in the decision-making process and in interactions between individuals, can encourage personnel to be more open in sharing information, experience, and knowledge. This collaborative attitude ultimately increases the effectiveness of individual and team work in police organizations.

This research makes a theoretical contribution in enriching the study of organizational justice and knowledge sharing behavior as determinants of performance. From a practical perspective, the results of this research can be used as a basis in the formulation of managerial policies to create a fair, collaborative, and performance-oriented work environment.

Keywords: Organizational fairness, Procedural fairness, Interactional fairness, Knowledge sharing, Personnel performance.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Dr. H. Asyhari SE MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan

pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta, kedua Orang Tua, anak – anak, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 1 Mai 2025

Mochamad Faizal Fadli
NIM.20402400260

DAFTAR ISI

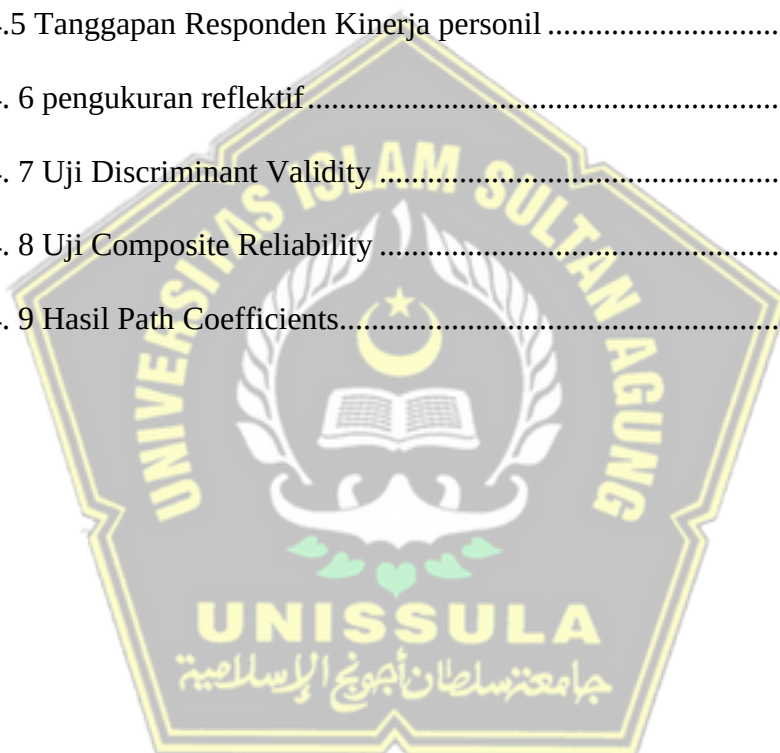
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	5
ABSTRAK	6
KATA PENGANTAR.....	8
DAFTAR ISI.....	10
DAFTAR TABEL	13
DAFTAR GAMBAR.....	14
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Distributive Justice	10
2.3. Procedural justice.....	13
2.4. Interactional Justice	14
2.5. Knowledge Sharing Behaviour.....	16
2.6. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis	18
2.7 Model Empirik Penelitian.....	19
BAB III METODE PENELITIAN	21

3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Populasi dan Sampel	21
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.4. Variabel dan Indikator	23
3.5. Teknik Analisis Data	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	31
4.1.1 Gambaran Umum Responden	31
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	33
4.2 Hasil Penelitian	40
4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model).....	40
4.2.2 Hasil Inner Model	44
4.2.3 Indirect Effect	46
4.2.4 Pengujian Hipotesis	48
4.2.5 R Square.....	50
4.3 Pembahasan.....	51
4.3.1 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan	51
4.3.2 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan	52
4.3.3 Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil.....	53
BAB V PENUTUP	55
5.1 Kesimpulan	55
5.2 Implikasi Manajerial.....	56
5.3 Keterbatasan Penelitian	57
5.4 Agenda penelitian mendatang.....	58
DAFTAR PUSTAKA	59



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator	23
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	31
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Keadilan Prosedural.....	34
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Prilaku Berbagi Pengetahuan	36
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Prilaku Berbagi Pengetahuan	37
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Kinerja personil	39
Tabel 4. 6 pengukuran reflektif.....	41
Tabel 4. 7 Uji Discriminant Validity	42
Tabel 4. 8 Uji Composite Reliability	42
Tabel 4. 9 Hasil Path Coefficients.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	20
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. *Latar Belakang Masalah*

Kinerja pegawai menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan organisasi. Pencapaian kinerja optimal dapat diraih melalui berbagai pendekatan, termasuk memastikan adanya keadilan di tempat kerja (Alvi & Abbasi, 2012). Keadilan organisasi memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan (Faeq & Ismael, 2022). Ketika merasakan bahwa keputusan serta distribusi sumber daya dilakukan secara adil, tingkat kepercayaan mereka terhadap manajemen cenderung meningkat (Oh, 2019).

Keadilan organisasi merupakan aspek penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Keadilan ini mencakup persepsi terhadap keadilan dalam proses, interaksi, dan hasil di dalam organisasi, yang secara signifikan memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, menciptakan rasa keadilan menjadi kunci untuk membangun tempat kerja yang harmonis dan meningkatkan efektivitas organisasi. Keadilan dalam organisasi biasanya diklasifikasikan menjadi tiga dimensi, yaitu keadilan distributif (keadilan dalam pembagian sumber daya), keadilan prosedural (keadilan dalam proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (keadilan dalam perlakuan antarindividu). Ketiga dimensi ini secara bersama-sama membentuk kepercayaan, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Keadilan dalam organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan kolaboratif (Mulang, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam hal pembagian sumber daya (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), serta interaksi sehari-hari (keadilan interaksional), mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Najafi et al., 2011). Rasa keadilan ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Selain itu, keadilan organisasi juga membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang pada akhirnya menciptakan budaya kerja yang sehat dan mendukung (Kurniawati & Ramli, 2024). Keadilan bukan hanya sekadar nilai moral, tetapi juga merupakan strategi untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ahmad Jayus et al., 2021a).

Manfaat keadilan organisasi tidak hanya terbatas pada kepuasan individu, tetapi juga berdampak pada pencapaian tujuan kolektif. Karyawan yang merasakan perlakuan adil cenderung lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan, bekerja sama, dan mendukung inovasi. Ini sangat penting dalam lingkungan kerja modern yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi dan tim. Selain itu, persepsi keadilan dapat mengurangi konflik internal, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memperkuat reputasi organisasi di mata para pemangku kepentingan. Dengan menciptakan sistem yang transparan, konsisten, dan inklusif, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dengan lebih efektif.

Keadilan prosedural, yang menekankan pada konsistensi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan distributif, yang menekankan pada distribusi yang adil dari hasil dan penghargaan, keduanya berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan SDM (Ahmad Jayus et al., 2021a). SDM yang merasakan perlakuan adil lebih cenderung terlibat secara emosional dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Solum, 2004). Penelitian menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasi dapat memperkuat perilaku positif SDM dan meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Kurniawati & Ramli, 2024).

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi SDM mengenai keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan di tempat kerja (De Clercq et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang baik dapat meningkatkan kepercayaan SDM terhadap manajemen serta mendorong peningkatan kinerja mereka (De Clercq et al., 2020). Sebaliknya, keadilan distributif lebih berfokus pada persepsi SDM terhadap keadilan dalam distribusi penghargaan dan sumber daya (Sigit Triwibowo, 2021).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran dimensi keadilan organisasional terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah Jayus, J. A. (2021) menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, namun, Shabbir, T., Naz, K., & Trivedi, S. D. (2021) menunjukkan bahwa semua dimensi keadilan organisasi secara signifikan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Kemudian, peneliti lain menyatakan

keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM (De Clercq et al., 2020; Rahma et al., 2024) namun penelitian lain menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM (Tjahjono, 2022). Sehingga dengan demikian, dalam penelitian ini perilaku berbagi pengetahuan diajukan sebagai variable mediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Perilaku berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing Behaviour/KSB*) juga merupakan faktor penting yang berkontribusi pada kinerja sumber daya manusia (SDM). Perilaku ini mencakup pertukaran informasi, keterampilan, dan keahlian antar karyawan yang mendorong inovasi, pemecahan masalah, dan pembelajaran organisasi. Organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan cenderung memiliki kolaborasi tim yang lebih baik dan kinerja yang lebih optimal. Namun, kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan sangat bergantung pada persepsi mereka terhadap keadilan di dalam organisasi. Perlakuan yang adil dan proses yang transparan menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan tanpa rasa takut atau ragu.

Ketidakadilan dalam organisasi sering kali memicu perilaku negatif di antara karyawan, salah satunya adalah *knowledge hiding* atau menyembunyikan pengetahuan. Ketika individu merasa diperlakukan tidak adil, baik dalam pembagian sumber daya (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun interaksi interpersonal (keadilan interaksional), mereka cenderung merasa tidak dihargai atau dirugikan. Perasaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, ketidakpercayaan, dan keinginan untuk melindungi diri dari eksploitasi lebih lanjut. Sebagai bentuk respons, karyawan mungkin

menahan atau menyembunyikan informasi penting yang sebenarnya dapat membantu organisasi atau kolega mereka, dengan anggapan bahwa berbagi pengetahuan tidak akan memberikan manfaat yang setara bagi mereka.

Perilaku *knowledge hiding* sering kali menjadi mekanisme perlindungan diri yang tidak hanya merugikan hubungan interpersonal tetapi juga menghambat kolaborasi dan inovasi di dalam organisasi. Misalnya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil mungkin enggan memberikan saran, berbagi wawasan, atau membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Ketidakadilan yang berulang juga dapat memperkuat budaya tidak sehat, di mana individu lebih fokus pada kepentingan pribadi daripada tujuan bersama. Akibatnya, organisasi kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan kolektif, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas, kualitas kerja, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Prilaku Berbagi Pengetahuan?
- 2) Bagaimana pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Prilaku Berbagi Pengetahuan?
- 3) Bagaimana pengaruh Prilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan penelitian tersebut adalah:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Prilaku Berbagi Pengetahuan.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Prilaku Berbagi Pengetahuan.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori tentang Keadilan organisasional,
2. Praktis.
 - a. Bagi Individu. Organisasi dapat memanfaatkan temuan penelitian ini untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Bagi Organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka.

- c. Bagi peneliti yang akan datang. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan metodologi penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Kinerja Sumber Daya Manusia*

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana individu-individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja Sumber Daya Manusia, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh sumber daya manusia dalam periode tertentu saat menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh seorang SDM sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu,

efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan organisasi melalui kontribusi, efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Indikator yang digunakan adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu:

1. Kualitas (*Quality*).
2. Kuantitas (*Quantity*).
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*).
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*).
5. Kemandirian (*Need for Supervision*).
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2. Distributive Justice

Keadilan distributif adalah distribusi yang adil dari manfaat, risiko, dan biaya dalam suatu masyarakat, berdasarkan norma moral, hak-hak, dan efisiensi (Ahmad Jayus et al., 2021a). Keadilan distributif adalah konsep ilmu sosial yang membahas kepemilikan barang dan bagaimana penghargaan serta biaya dibagi di antara anggota kelompok (Jasso et al., 2016). Prinsip keadilan distributif menyatakan bahwa setiap orang harus memiliki tingkat barang dan layanan materi yang sama, dan bahwa pekerjaan yang setara harus menghasilkan hasil yang setara (Cook & Hegtvedt, 2024).

Pekerjaan yang setara seharusnya memberikan individu hasil yang setara dalam hal barang yang diperoleh atau kemampuan untuk memperoleh barang (Cook & Hegtvedt, 2024). Deutsch mendefinisikan keadilan distributif sebagai cara-cara

di mana manfaat dan beban dalam hidup kita dibagikan di antara anggota masyarakat atau komunitas (Deutsch, 1975).

Prinsip-prinsip keadilan distributif memberi tahu kita bagaimana manfaat dan beban ini seharusnya dibagi atau didistribusikan. Berikut adalah beberapa indikator keadilan distributive (Jasso et al., 2016):

- 1) Keadilan: Apakah setiap orang menerima jumlah yang sama, seperti dalam kasus upah yang sama untuk pekerjaan yang setara.
- 2) Kesetaraan: Apakah setiap orang menerima apa yang mereka berhak dapatkan berdasarkan kontribusi mereka.
- 3) Kebutuhan: Apakah setiap orang menerima apa yang mereka butuhkan.
- 4) Manfaat: Apakah SDM menerima banyak manfaat dan apakah manfaat tersebut didistribusikan secara adil.
- 5) Kohesivitas kelompok: Apakah orang bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dan bertukar ide.
- 6) Akses: Apakah orang memiliki akses ke pendidikan dan perawatan kesehatan berkualitas tinggi.
- 7) Ketidakadilan lingkungan: Apakah ada ketidaksetaraan dalam paparan terhadap bahaya lingkungan berdasarkan karakteristik sosial, seperti etnis atau status sosial ekonomi.

Contoh keadilan distributif termasuk pekerja yang menerima upah yang sama untuk pekerjaan yang setara, orang yang memiliki akses ke pendidikan dan perawatan kesehatan berkualitas tinggi, dan banyak lagi. Meskipun kebanyakan

orang setuju bahwa upaya keadilan distributif dapat membantu banyak orang, ini adalah subjek yang masih menjadi inti dari banyak perdebatan.

Keadilan distributif menekankan bahwa setiap orang harus menerima bagian yang sesuai dari hasil dan tanggung jawab, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan, kesetaraan, dan kebutuhan. Indikator keadilan distributif menurut para ahli mencakup beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi SDM terhadap keadilan dalam distribusi hasil dan sumber daya di tempat kerja. Beberapa indikator menurut (Deutsch, 1975):

- 1) Kesetaraan (*Equity*). Menurut teori keadilan distributif, hasil yang diterima SDM harus sebanding dengan kontribusi mereka. SDM membandingkan input mereka (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dengan output yang mereka terima (seperti gaji, bonus, dan penghargaan) serta membandingkannya dengan rekan kerja mereka.
- 2) Kebutuhan (*Need*). Beberapa ahli berpendapat bahwa distribusi hasil harus didasarkan pada kebutuhan individu. Misalnya, SDM yang memiliki tanggungan keluarga mungkin memerlukan lebih banyak dukungan finansial dibandingkan dengan SDM yang tidak memiliki tanggungan.
- 3) Kesamaan (*Equality*). Indikator ini mengacu pada distribusi hasil yang sama rata di antara SDM, tanpa memandang kontribusi individu. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi di mana kerjasama dan solidaritas lebih diutamakan.

- 4) Konsistensi (*Consistency*). Keadilan distributif juga diukur berdasarkan konsistensi dalam penerapan kebijakan distribusi. SDM mengharapkan bahwa aturan dan prosedur yang sama diterapkan secara konsisten kepada semua orang.
- 5) Transparansi (*Transparency*). SDM cenderung merasa diperlakukan adil jika proses distribusi hasil dilakukan secara transparan. Ini berarti bahwa SDM memahami bagaimana keputusan distribusi dibuat dan merasa bahwa proses tersebut terbuka dan jujur.

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pembagian sumber daya, penghargaan, atau hasil kerja berdasarkan kontribusi, kebutuhan, atau aturan tertentu dalam organisasi. Indikator yang digunakan adalah menurut (Deutsch, 1975) yaitu Kesetaraan (*Equity*); Kebutuhan (*Need*); Kesamaan (*Equality*); Konsistensi (*Consistency*) dan Transparansi (*Transparency*).

2.3. Keadilan Prosedural (*Procedural justice*)

Menurut Robert Kreitner & Charlene Cassidy (2012) *procedural justice* adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Menurut (Rahma et al., 2024) Persepsi *procedural justice* didasarkan pada pandangan SDM terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*.

Persepsi yang baik mengenai *prosedural justice* akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi,

keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja (De Clercq et al., 2020). Menurut Leventhal yang dikutip (Ahmad Jayus et al., 2021b) *procedural justice* adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan menfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti konsistensi (Diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu); Akurasi (Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan); Prosedur etis (Sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas); Bebas bias (Memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun).

Prosedural justice disimpulkan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan organisasi, termasuk konsistensi, transparansi, dan kesempatan untuk memberikan masukan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsistensi, Akurasi, Prosedur etis dari Leventhal yang dikutip (Ahmad Jayus et al., 2021b)

2.4. Keadilan Interaksional (Interactional Justice)

Jenis keadilan ketiga adalah keadilan interaksional yang mencakup tingkat keadilan dalam hubungan dan perilaku individu, serta proses distribusi dan distribusi hasil (Skarlicki et al., 1997). Keadilan interaksional berpusat pada orientasi manusia dalam praktik organisasi, yaitu bagaimana manajemen berperilaku terhadap penerima keadilan (Estreder et al., 2020). Keadilan interaksional terutama berkaitan dengan bagaimana manajer berinteraksi dan berbicara dengan karyawan mereka (Inoue et al., 2010).

Keadilan interaksional adalah konsep di mana orang diperlakukan secara adil dan dengan rasa hormat ketika keputusan diambil dan dikomunikasikan (Dai & Xie, 2016). Keadilan interaksional merujuk pada bagaimana orang memperlakukan satu sama lain dalam interaksi sehari-hari (Piotrowski et al., 2021). (Özer et al., 2017) berpendapat bahwa keadilan interaksional didefinisikan sebagai perasaan karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan dalam proses pelaksanaan prosedur. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh pemimpin mereka, mereka akan merasa bersemangat dan memiliki moral yang tinggi. Leventhal 1980) mengusulkan enam kriteria tentang keadilan prosedural, yaitu aturan konsistensi, aturan representativitas, aturan penekanan bias, aturan akurasi, aturan perbaikan, dan aturan etika. (Bies, 1986) menunjukkan empat prinsip tentang pengukuran keadilan interaksional, termasuk rasa hormat, kesopanan, pembenaran, dan kebenaran.

Bies (1986) membagi keadilan interaksional menjadi dua jenis yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan interpersonal yaitu bagaimana orang diperlakukan dengan hormat dan kesopanan yang diukur dengan 4 item yaitu diperlakukan dengan cara yang sopan, diperlakukan dengan cara yang bermartabat, diperlakukan dengan hormat dan menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas (Colquitt, 2001). Jenis kedua adalah keadilan informasi yang menunjukkan seberapa baik keputusan dijelaskan, termasuk ketepatan waktu, spesifikasi, dan kebenaran penjelasannya. Keadilan ini diukur dengan 5 item yaitu terbuka dalam berkomunikasi, menjelaskan prosedur secara menyeluruh, memberikan penjelasan yang masuk akal, mengkomunikasikan rincian secara tepat

waktu dan menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu (Colquitt, 2001).

Beberapa cara untuk mempromosikan keadilan interaksional meliputi: memberikan penjelasan untuk keputusan, memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat, menyampaikan berita dengan halus, dan menawarkan pelatihan rutin tentang resolusi konflik serta keterampilan interpersonal (Leventhal, 1980).

Sehingga disimpulkan bahwa Keadilan interaksional merujuk pada cara individu diperlakukan dalam interaksi sosial, yang mencakup penghormatan, komunikasi yang jelas, dan sikap empatik dalam proses pengambilan keputusan di organisasi. Indikator keadilan interaksional dalam penelitian ini diukur dengan 9 pengukuran keadilan interaksional yang dikembangkan oleh Bies (1986) dan Colquitt (2001) yaitu diperlakukan dengan cara yang sopan, diperlakukan dengan cara yang bermartabat, diperlakukan dengan hormat dan menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, terbuka dalam berkomunikasi, menjelaskan prosedur secara menyeluruh, memberikan penjelasan yang masuk akal, mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu dan menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu.

2.5. Prilaku Berbagi Pengetahuan (Knowledge Sharing Behaviour)

Berbagi pengetahuan merupakan upaya berbagai pengetahuan yang dapat meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung yang pada akhirnya berdampak positif bagi kinerja (Anand et al., 2021). Fayyaz et al (2020) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan

sebuah kebutuhan organisasi untuk mendapatkan pengetahuan bagi sumberdaya manusianya dan menginovasikan pengetahuan baru tersebut untuk kemajuan organisasi.

Huie et al (2020) berpendapat bahwa *knowledge sharing* merupakan sebuah konsep, dimana terdapat pertukaran pengetahuan antar individu (*tacit and explicit knowledge*) dan penciptaan pengetahuan baru secara kolektif. Definisi ini memiliki implikasi bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* merupakan implikasi dari memberi pengetahuan (*donating knowledge*) dan mendapatkan pengetahuan (*collecting knowledge*).

Kmieciak (2020) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai pertukaran atau proses transfer dari fakta, opini, ide, teori, prinsip dan model dalam dan antar organisasi termasuk kegiatan spekulasi dari hubungan timbal balik untuk mendapat dan memberikan pengetahuan. Castaneda & Cuellar (2020) menyatakan bahwa sebuah organisasi menciptakan akses untuk pengetahuan dari dalam maupun luar organisasi.

Perilaku berbagi pengetahuan melibatkan proses aktif memberikan dan menerima pengetahuan, baik melalui diskusi langsung, dokumentasi, pelatihan, atau platform komunikasi lainnya. Praktik berbagi pengetahuan bertujuan untuk memperluas pemahaman kolektif, meningkatkan keterampilan, dan memfasilitasi inovasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang tersedia secara internal dalam organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Behaviour* adalah tindakan individu dalam suatu organisasi untuk secara sukarela berbagi informasi,

keterampilan, dan pengalaman dengan rekan kerja guna meningkatkan kolaborasi dan mencapai tujuan bersama. Panahi, Watson, and Partridge (2012) mengidentifikasi lima dimensi dari berbagi pengetahuan, yang terdiri dari: Interaksi Sosial; Berbagi Pengalaman; Hubungan Informal; Pengamatan; dan Kepercayaan Bersama (Panahi et al., 2012).

2.6. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hypothesis

2.6.1. Pengaruh Keadilan organisasi terhadap *knowledge sharing behaviour*

Pentingnya peran keadilan organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Berbagai studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan perilaku berbagi pengetahuan. Misalnya, Shabbir et al. (2021) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, sementara Akram et al. (2020) menemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi secara positif perilaku berbagi pengetahuan.

Selain itu, penelitian oleh Deng et al. (2023) juga menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap keadilan organisasi dapat mendorong perilaku berbagi pengetahuan yang lebih baik di antara karyawan. Begitu pula, Phong dan Son (2020) menemukan bahwa berbagai bentuk keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dapat memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara keadilan organisasi, perilaku berbagi pengetahuan, dan

kinerja sumber daya manusia dalam konteks yang lebih luas, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajerial di berbagai sektor organisasi.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Parinaz Sedaghat Asl (2024) Studi ini menemukan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

Abdul Majeed (2021) keadilan distributif dan keadilan interaksional ditemukan tidak signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

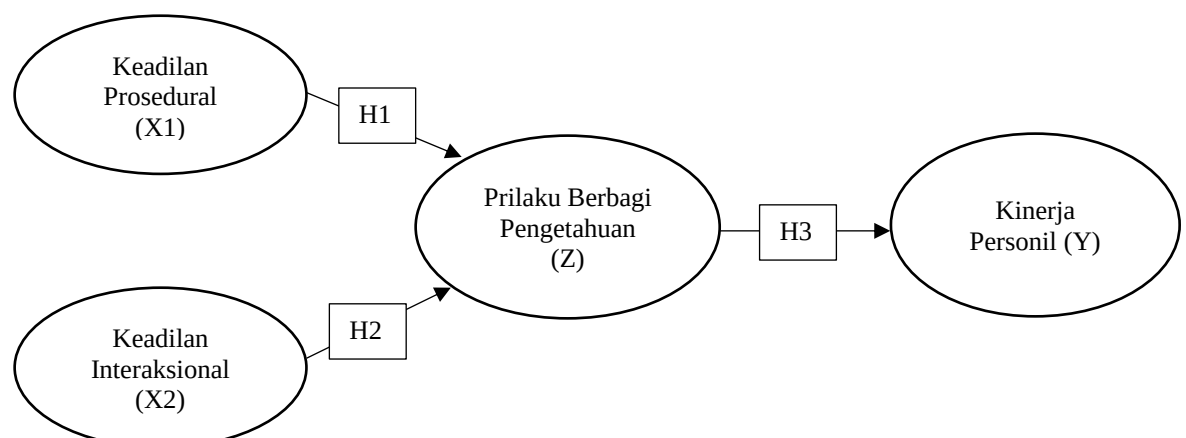
Armansyah (2024) berbagi pengetahuan tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

- H1** : Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan
- H2** : Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan
- H3** : Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil

2.7 Model Empirik Penelitian

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan *knowledge sharing behaviour*. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh personil di Polres Cirebon sebanyak 121 personil.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sample dalam peneltian ini menggunakan sensus dimana seluruh

populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah seluruh personil di Polres Cirebon sebanyak 121 personil.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarakan ke Polres Cirebon. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian yaitu kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan *knowledge sharing behaviour*..
- b. Data sekunder didapatkan dari Polres Cirebon. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/ daftar pertanyaan kepada yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar

setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabelitas yang diteliti yaitu kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan *knowledge sharing behaviour*.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan *knowledge sharing behaviour*.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Keadilan Prosedural sebagai persepsi karyawan tentang keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan organisasi, termasuk konsistensi, transparansi, dan kesempatan untuk memberikan masukan	1. Konsistensi, 2. Akurasi, 3. Prosedur etis	(Hasibuan).
2	Keadilan Interaksional (Interactional Justice) adalah cara individu diperlakukan dalam interaksi sosial, yang mencakup penghormatan, komunikasi yang jelas, dan sikap empatik dalam	1. diperlakukan dengan cara yang sopan, 2. menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas,	Bies (1986) dan Colquitt (2001)

	proses pengambilan keputusan di organisasi	3. terbuka dalam berkomunikasi, 4. menjelaskan prosedur secara menyeluruh, 5. mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu	
3	Prilaku Berbagi Pengetahuan adalah tindakan individu dalam suatu organisasi untuk secara sukarela berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman dengan rekan kerja guna meningkatkan kolaborasi dan mencapai tujuan bersama.	1. Interaksi Sosial; 2. Berbagi Pengalaman; 3. Hubungan Informal; 4. Pengamatan; 5. Kepercayaan Bersama.	(Panahi et al., 2012)
4	Kinerja personil sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan organisasi melalui kontribusi, efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka.	1. Kualitas (<i>Quality</i>). 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>). 3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>). 4. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>). 5. Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>). 6. Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>).	(Bernardin & Russel, 2013)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari

masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma

PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

- 2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (\alpha; n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

- 3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}} \text{ atau } t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari

ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh personil di Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para personil serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 121 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	70	57.9 %
	Perempuan	51	42.1 %
Usia responden	19 – 24 tahun	30	24.8 %
	25 – 30 tahun	35	28.9 %
	31 – 35 tahun	25	20.7 %
	> 36 tahun	31	25.6 %
Tingkat pendidikan	SMA	40	33.1 %
	Diploma (D3)	25	20.7 %
	Sarjana (S1) Magister (S2)	38	31.4 %
		18	19.9 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data table 4.1 Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (57,9%), sementara perempuan mencapai 42,1%. Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentang 25–30 tahun (28,9%), diikuti oleh kelompok usia >36 tahun (25,6%), 19–24 tahun (24,8%), dan 31–35 tahun (20,7%). Dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan SMA (33,1%)

dan Sarjana (S1) sebesar 31,4%, sedangkan Diploma (D3) dan Magister (S2) masing-masing sebesar 20,7% dan 19,9%.

Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dapat memengaruhi persepsi personil terhadap pembagian sumber daya, penghargaan, dan hasil kerja. Dengan mayoritas responden berpendidikan SMA dan S1, penting bagi Polres Cirebon untuk memastikan bahwa pembagian beban kerja dan penghargaan dilakukan secara adil berdasarkan kontribusi dan kebutuhan individu. Prinsip keadilan seperti kesetaraan, kebutuhan, kesamaan, konsistensi, dan transparansi harus diterapkan agar setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal.

Mayoritas responden yang berada dalam kelompok usia produktif (25–30 tahun) menunjukkan pentingnya prosedur yang konsisten dan transparan dalam organisasi. Keputusan yang diambil dalam lingkungan kerja, seperti promosi, pembagian tugas, dan kebijakan internal, harus dilakukan secara etis dan akurat. Jika prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan tidak dipahami atau dirasa tidak adil, maka kepercayaan dan motivasi personil dapat menurun. Oleh karena itu, penerapan prosedur yang adil dan konsisten menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja serta efektivitas organisasi.

Responden di Polres Cirebon, dengan komposisi usia dan pendidikan yang beragam, membutuhkan komunikasi yang efektif dan interaksi yang menghargai martabat individu. Interaksi antara pimpinan dan bawahan harus dilakukan dengan sopan, terbuka, dan memberikan penjelasan yang transparan terkait kebijakan serta prosedur organisasi. Dengan adanya sikap saling menghormati dan komunikasi

yang jelas, lingkungan kerja dapat menjadi lebih harmonis, sehingga meningkatkan loyalitas serta semangat kerja pegawai.

Polres Cirebon perlu mendorong budaya berbagi informasi dan pengalaman di antara personelnya. Dengan mayoritas responden berada dalam kelompok usia 25–30 tahun dan tingkat pendidikan yang beragam, strategi seperti pelatihan berbasis pengalaman dan mentoring dapat digunakan untuk memperkuat hubungan informal serta meningkatkan kepercayaan antar anggota. Keberhasilan dalam berbagi pengetahuan akan membantu meningkatkan kolaborasi, inovasi, serta efektivitas kinerja di lingkungan kepolisian.

Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan dalam berbagai aspek organisasi di Polres Cirebon sangat penting dalam meningkatkan Kinerja personil dan kinerja sumber daya manusia. Jika aspek Keadilan Prosedural, prosedural, dan interaksional diterapkan dengan baik, maka kepuasan kerja dan produktivitas anggota kepolisian dapat terus meningkat.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para personil terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Keadilan Prosedural, *Prilaku Berbagi Pengetahuan*, *Prilaku Berbagi Pengetahuan*, *Kinerja personil* dan Kinerja (Sumber Daya Manusia). Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

$$RS = \frac{TT-TR}{\text{Skala}}$$

Skala

Keterangan :

RS= Rentang Skala	Skor tertinggi = 5
TR = Skor terendah	Skor terendah = 1
TT = Skor tertinggi	

$$\begin{aligned} & \frac{5 - 1}{5} \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

• Interval 1 – 2,33	Kategori	Rendah
• Interval 2,34 – 3,67	Kategori	Sedang/Cukup
• Interval 3,68 – 5	Kategori	Tinggi

A. Variabel Keadilan Prosedural

Hasil tanggapan responden mengenai Keadilan Prosedural, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada personil berjumlah 121 orang. Kuesioner mengenai Keadilan Prosedural terdiri dari 3 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Keadilan Prosedural

kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan

Kp 1	Konsistensi	8	5	38	38	32	3.669	Sedang/Cukup
Kp 2	Akurasi	4	9	33	42	30	3.711	Tinggi
Kp 3	Prosedur etis	7	6	40	36	28	3.645	Sedang/Cukup
Rata-rata							3.675	Sedang/Cukup

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 dari 121 responden yang diambil sebagai sampel, tanggapan responden terhadap Keadilan Prosedural di Polres Cirebon menunjukkan persepsi yang bervariasi terhadap keadilan dalam proses dan prosedur organisasi. Hasilnya, indikator Akurasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.711 dan dikategorikan Tinggi, yang menunjukkan bahwa responden menilai bahwa prosedur dalam organisasi cukup akurat dan dapat dipercaya.

Sementara itu, indikator Konsistensi (3.669) dan Prosedur Etis (3.645) dikategorikan Sedang/Cukup, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam hal penerapan prosedur yang konsisten dan etis di Polres Cirebon. Secara keseluruhan, nilai rata-rata Keadilan Prosedural adalah 3.675, yang termasuk dalam kategori Sedang/Cukup.

Penting bagi Polres Cirebon untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan akurasi prosedur, tetapi juga memperkuat konsistensi dan penerapan prosedur yang beretika. Selain itu, peningkatan Keadilan Prosedural juga perlu diiringi dengan upaya meningkatkan Kinerja Personil, seperti melalui Knowledge Sharing Behaviour (perilaku berbagi pengetahuan) di lingkungan kerja. Dengan menciptakan prosedur yang adil, konsisten, dan transparan, Polres Cirebon tidak hanya akan meningkatkan rasa kepercayaan dan kepuasan personil, tetapi juga dapat memperkuat kolaborasi internal dan memperbaiki efektivitas operasional secara keseluruhan.

B. Variabel Keadilan Interaksional

Hasil tanggapan responden mengenai Prilaku Berbagi Pengetahuan, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada personil berjumlah 121 orang. Kuesioner mengenai Prilaku Berbagi Pengetahuan terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Keadilan Interaksional

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Ki 1	Diperlakukan dengan cara yang sopan,	7	8	28	32	46	3.843	Tinggi
Ki 2	Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas,	8	5	39	32	37	3.702	Sedang/Cukup
Ki 3	Terbuka dalam berkomunikasi,	3	9	47	28	34	3.694	Tinggi
Ki 4	Menjelaskan prosedur secara menyeluruh,	6	8	45	36	26	3.562	Sedang/Cukup
Ki 5	Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu	6	11	33	33	38	3.711	Tinggi
Rata-rata							3.702	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 dari 121 responden yang diambil sebagai sampel, tanggapan responden terhadap Keadilan Interaksional di Polres Cirebon menunjukkan hasil yang cukup baik. Dari lima indikator yang diukur, sebagian besar memperoleh nilai rata-rata yang tergolong tinggi. Indikator diperlakukan dengan cara yang sopan memperoleh nilai rata-rata tertinggi yaitu 3.843, yang masuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa responden merasa mendapatkan perlakuan sopan dalam lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, indikator mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu memperoleh nilai rata-rata 3.711 dan terbuka dalam berkomunikasi memperoleh nilai 3.694, keduanya dikategorikan tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa responden

cukup terbuka dalam berbagi informasi dan menerima komunikasi secara tepat waktu. Namun, indikator menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas (3.702) dan menjelaskan prosedur secara menyeluruh (3.562) berada pada kategori sedang/cukup. Ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan dalam menjaga etika komunikasi dan dalam hal menjelaskan prosedur secara lebih lengkap kepada rekan kerja.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata Perilaku Keadilan Interaksional di Polres Cirebon adalah 3.702, yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya Keadilan Interaksional di lingkungan Polres Cirebon sudah cukup baik, namun tetap perlu terus ditingkatkan.

C. Variabel Prilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil tanggapan responden mengenai Prilaku Berbagi Pengetahuan, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada personil berjumlah 121 orang. Kuesioner mengenai Prilaku Berbagi Pengetahuan terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Prilaku Berbagi Pengetahuan

Kode	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Pbp 1	Interaksi Sosial	3	8	36	30	44	3.860	Tinggi
Pbp 2	Berbagi Pengalaman	8	5	42	36	30	3.620	Sedang/Cukup
Pbp 3	Hubungan Informal	5	11	37	41	27	3.612	Sedang/Cukup
Pbp 4	Pengamatan	7	8	28	32	46	3.843	Tinggi
Pbp 5	Kepercayaan Bersama	8	5	39	32	37	3.702	Tinggi
Rata-rata							3.727	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 Tanggapan Responden terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan di Polres Cirebon, hasil menunjukkan bahwa perilaku berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman antar personil memiliki tingkat yang bervariasi. Indikator Interaksi Sosial memperoleh nilai rata-rata tertinggi (3.860) dan dikategorikan sebagai tinggi, menunjukkan bahwa responden merasa bahwa interaksi sosial dalam organisasi berjalan dengan baik dan mendukung proses berbagi pengetahuan. Selanjutnya, indikator Pengamatan (3.843) dan Kepercayaan Bersama (3.702) juga dikategorikan tinggi, yang mengindikasikan bahwa proses belajar melalui observasi dan adanya rasa saling percaya antar personil sudah cukup kuat di Polres Cirebon.

Sementara itu, indikator Berbagi Pengalaman (3.620) dan Hubungan Informal (3.612) berada dalam kategori sedang/cukup. Ini menandakan bahwa meskipun ada kecenderungan berbagi pengalaman antar personil, namun hubungan informal yang mendukung pertukaran pengetahuan masih perlu ditingkatkan untuk menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Secara keseluruhan, nilai rata-rata perilaku berbagi pengetahuan adalah 3.727, yang tergolong dalam kategori tinggi.

Penting bagi Polres Cirebon atau instansi lainnya untuk terus mendorong perilaku berbagi pengetahuan ini, karena pengetahuan yang dibagikan secara efektif antar personil akan memperkuat kinerja secara individu maupun tim. Ketika perilaku berbagi pengetahuan meningkat, maka akan lebih mudah bagi organisasi untuk menghadapi tantangan, meningkatkan inovasi, serta mempercepat proses pemecahan masalah. Dengan demikian, memperkuat budaya berbagi pengetahuan

di Polres Cirebon akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja personil dan efektivitas operasional secara keseluruhan.

D. Variabel Kinerja personil

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja personil, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada personil berjumlah 121 orang. Kuesioner mengenai Kinerja personil terdiri dari 6 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Kinerja personil

No	Deskriptif Variabel							
	Frekuensi Jawaban							
	Item Variabel	STS	TS	N	S	SS	Mean	Keterangan
Kpk 1	Kualitas (<i>Quality</i>)	8	6	39	30	38	3.694	Sedang/Cukup
Kpk 2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	6	11	33	33	38	3.711	Tinggi
Kpk 3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	5	10	35	38	33	3.694	Tinggi
Kpk 4	Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	7	6	40	38	30	3.645	Sedang/Cukup
Kpk 5	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	9	7	42	28	35	3.603	Sedang/Cukup
Kpk 6	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	7	8	28	32	46	3.843	Tinggi
Rata-rata							3.698	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 dari 121 responden yang diambil sebagai sampel, tanggapan responden terhadap Kinerja Personil di Polres Cirebon menunjukkan hasil yang cukup baik dengan rata-rata nilai 3.698, yang dikategorikan tinggi. Hasil ini mencerminkan bahwa kinerja personil di Polres Cirebon sudah berada pada tingkat yang memadai, meskipun masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan.

Indikator Komitmen Kerja (Interpersonal Impact) memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.843 dan dikategorikan sebagai tinggi, menunjukkan bahwa responden menilai personil memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Selanjutnya, indikator Kuantitas (Quantity) (3.711) dan Ketepatan Waktu (Timeliness) (3.694) juga dikategorikan tinggi, yang mengindikasikan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas sudah sesuai harapan.

Sementara itu, indikator Kualitas (Quality) (3.694), Efektivitas (Cost Effectiveness) (3.645), dan Kemandirian (Need for Supervision) (3.603) dikategorikan sedang/cukup. Ini menunjukkan bahwa dalam hal kualitas hasil kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kemampuan bekerja mandiri tanpa pengawasan ketat, masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Penting bagi Polres Cirebon atau instansi lainnya untuk terus meningkatkan kinerja personil secara berkelanjutan. Upaya untuk memperbaiki kualitas kerja, meningkatkan efektivitas, dan mendorong kemandirian personil harus menjadi fokus strategis. Dengan demikian, peningkatan kinerja ini tidak hanya akan memperkuat pelayanan publik yang diberikan, tetapi juga akan berdampak pada efektivitas operasional secara keseluruhan. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, seperti penerapan keadilan organisasi dan perilaku berbagi pengetahuan, akan menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja personil ke arah yang lebih optimal.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

A. Uji Convergent Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor $> 0,70$ maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor $> 0,70$ composite reliability $> 0,70$ dan cronbach's alpha $> 0,70$.

Tabel 4. 6 pengukuran reflektif

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	T-statistik	Sign Off	Keterangan
Keadilan Prosedural	Kp 1	Konsistensi.	0.799	20.502	0.70	Valid
	Kp 2	Akurasi.	0.826	26.502		
	Kp 3	Prosedur etis.	0.829	26.040		
Keadilan Interaksional	Ki 1	Diperlakukan dengan cara yang sopan.	0.802	26.018	0.70	Valid
	Ki 2	Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas.	0.779	19.581		
	Ki 3	Terbuka dalam berkomunikasi.	0.741	16.241		
	Ki 4	Menjelaskan prosedur secara menyeluruh.	0.748	17.085		
	Ki 5	Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu.	0.795	20.672		
Prilaku Berbagi Pengetahuan	Pbp 1	Interaksi sosial.	0.724	15.082	0.70	Valid
	Pbp 2	Berbagi pengalaman.	0.741	14.395		
	Pbp 3	Hubungan informal.	0.792	23.530		
	Pbp 4	Pengamatan.	0.825	28.309		
	Pbp 5	Kepercayaan bersama.	0.750	17.306		
Kinerja personil	kpk 1	Kualitas (<i>quality</i>).	0.751	17.405	0.70	Valid
	kpk 2	Kuantitas (<i>quantity</i>).	0.807	21.892		
	kpk 3	Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>).	0.759	18.297		
	kpk 4	Efektivitas (<i>cost effectiveness</i>).	0.753	17.162		
	kpk 5	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>).	0.773	18.315		

	kpk 6	Komitmen kerja (<i>interpersonal impact</i>).	0.787	24.781		
--	-------	--	-------	--------	--	--

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 7 Uji Discriminant Validity

Variabel	Avarange Variance Extracted (AVE)	Sign off
Keadilan Prosedural	0.669	0.50
Keadilan Interaksional	0.598	0.50
Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.589	0.50
Kinerja personil	0.596	0.50

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 8 Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Keadilan Prosedural	0.881	0.70	Reliabel
Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.859	0.70	Reliabel
Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.898	0.70	Reliabel
Kinerja personil	0.877	0.70	Reliabel

Variabel Keadilan Prosedural diukur oleh 3 (tiga) item pengukuran yang valid, dengan nilai outer loading berkisar antara 0.799 – 0.829, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mencerminkan pengukuran keadilan prosedural dengan baik. Nilai Composite Reliability sebesar 0.881 menunjukkan bahwa instrumen ini sangat reliabel, karena melebihi ambang batas 0.70. Selain itu, validitas konvergen ditunjukkan oleh nilai AVE sebesar 0.669, yang berarti konstruk ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen ($AVE > 0.50$). Dengan demikian, 66.9% variasi dalam konstruk ini dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya.

Dari ketiga indikator, Prosedur Etis memiliki outer loading tertinggi sebesar 0.829, diikuti oleh Akurasi (0.826), dan Konsistensi (0.799). Ini menunjukkan bahwa prosedur etis merupakan indikator yang paling dominan dalam membentuk persepsi keadilan prosedural di Polres Cirebon. Oleh karena itu, aspek etika dalam pelaksanaan prosedur organisasi perlu dijaga dan ditingkatkan, di samping menjaga akurasi dan konsistensi dalam proses pengambilan keputusan.

Variabel Keadilan Interaksional terdiri dari 5 (lima) indikator yang semuanya valid, dengan outer loading berkisar antara 0.741 – 0.802. Ini menunjukkan bahwa kelima item tersebut secara konsisten mencerminkan variabel yang dimaksud. Nilai Composite Reliability sebesar 0.859 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, dan nilai AVE sebesar 0.598 menunjukkan bahwa konstruk ini juga telah memenuhi syarat validitas konvergen ($AVE > 0.50$), dengan 59.8% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk.

Indikator dengan kontribusi terbesar terhadap keadilan interaksional adalah diperlakukan dengan cara yang sopan (outer loading = 0.802), diikuti oleh mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu (0.795). Hal ini menunjukkan bahwa sopan santun dan komunikasi yang jelas menjadi aspek penting dalam membentuk persepsi keadilan interaksional di lingkungan Polres Cirebon. Oleh karena itu, interaksi antar personil maupun antara atasan dan bawahan perlu memperhatikan etika komunikasi serta ketepatan waktu dalam menyampaikan informasi.

Variabel Prilaku Berbagi Pengetahuan diukur oleh 5 (lima) indikator yang valid, dengan outer loading berkisar antara 0.724 – 0.825, menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang baik terhadap variabel ini. Nilai Composite Reliability sebesar 0.898 menandakan bahwa konstruk ini sangat reliabel, dan nilai AVE sebesar 0.589 memenuhi syarat validitas konvergen, sehingga 58.9% variabilitas dalam konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya.

Indikator Pengamatan memiliki outer loading tertinggi yaitu 0.825, menunjukkan bahwa individu di Polres Cirebon banyak belajar dan berbagi pengetahuan melalui pengamatan terhadap rekan kerja. Diikuti oleh Hubungan

Informal (0.792), ini mengindikasikan bahwa hubungan non-formal atau kedekatan personal juga berperan penting dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung interaksi informal dapat memperkuat budaya saling berbagi pengetahuan antar personil.

Variabel Kinerja Personil terdiri dari 6 (enam) indikator valid, dengan outer loading berkisar antara 0.751 – 0.807. Nilai Composite Reliability sebesar 0.877 menunjukkan bahwa instrumen ini sangat reliabel, dan nilai AVE sebesar 0.596 menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik ($AVE > 0.50$), dengan 59.6% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini.

Indikator dengan outer loading tertinggi adalah Kuantitas (0.807), diikuti oleh Komitmen Kerja (0.787). Ini menandakan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan serta komitmen dalam melaksanakan tugas menjadi elemen penting dalam mengukur kinerja personil di Polres Cirebon. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja sebaiknya difokuskan pada peningkatan motivasi kerja, beban kerja yang proporsional, serta memperkuat loyalitas dan semangat personil dalam bekerja.

4.2.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel Keadilan Prosedural (Distributive Justice), Prilaku Berbagi Pengetahuan (Interactional Justice), Kinerja

dan Kinerja personil sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Path Coefficients

Variabel	Original Sample	Mean of subsamples	Standart deviation	T-statistic	P-value	Hasil
H1 Keadilan Prosedural -> Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.131	0.132	0.062	15.669	0.000	Positif signifikan
H2 Keadilan Interaksional -> Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.810	0.810	0.052	15.669	0.036	Positif signifikan
H3 Prilaku Berbagi Pengetahuan Relasional -> Kinerja personil	0.881	0.882	0.019	45.423	0.00	Positif signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

H1 : Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki nilai original sample sebesar 0.131 dengan P-value 0.000. Karena nilai P-value < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Artinya, semakin tinggi tingkat keadilan prosedural dalam organisasi, seperti penerapan prosedur yang transparan dan konsisten, maka semakin tinggi pula kecenderungan personel Polres Cirebon untuk berbagi pengetahuan. Penerapan prosedur yang adil dan transparan memberikan rasa percaya diri bagi personel untuk lebih terbuka dan aktif dalam berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman di antara rekan kerja.

H2 : Keadilan interaksional memiliki nilai original sample sebesar 0.810 dengan P-value 0.036. Karena nilai P-value < 0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi yang dihiasi dengan penghormatan, komunikasi yang jelas, dan sikap empatik akan meningkatkan keinginan anggota untuk berbagi pengetahuan. Jika anggota Polres Cirebon merasa diperlakukan dengan adil dan hormat dalam interaksi sosial, mereka akan lebih terdorong untuk berbagi pengalaman dan informasi yang berguna, sehingga tercipta kolaborasi yang lebih efektif dalam organisasi.

H3 : Perilaku berbagi pengetahuan relasional memiliki nilai original sample sebesar 0.881 dengan P-value 0.000. Karena nilai P-value < 0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan relasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Ini berarti semakin baik perilaku berbagi pengetahuan antara personel, baik dalam bentuk informasi, pengalaman, maupun keterampilan, maka semakin meningkat pula kinerja mereka. Di Polres Cirebon, kolaborasi dan berbagi pengetahuan secara efektif dapat meningkatkan kinerja personel, seperti efektivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di

mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.980. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

Hubungan Variabel	T-statistic	P Value	Kesimpulan
Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Personil melalui Prilaku Berbagi Pengetahuan	2.071	0.000	Mendukung
Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Personil melalui Prilaku Berbagi Pengetahuan	15.553	0.038	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hubungan antara **Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Personil melalui Perilaku Berbagi Pengetahuan** menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 2.071, yang lebih besar daripada nilai kritis t tabel sebesar 1.980. Selain itu, P-Value sebesar 0.000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Dengan demikian, hubungan ini signifikan secara statistik, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja personil melalui perilaku berbagi pengetahuan. Artinya, semakin adil prosedur yang diterapkan dalam Polres Cirebon, semakin tinggi motivasi personil untuk berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Hubungan antara **Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Personil melalui Perilaku Berbagi Pengetahuan** menunjukkan T-Statistic sebesar 15.553, yang jauh lebih tinggi dari t tabel 1.980. P-Value sebesar 0.038 juga lebih kecil dari 0.05, sehingga hubungan ini juga signifikan dan hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa keadilan interaksional, seperti perlakuan yang sopan, penghormatan, dan komunikasi yang terbuka, memiliki pengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan personil di Polres Cirebon, yang kemudian

berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Ketika personil merasa dihormati dan diperlakukan dengan adil dalam interaksi sehari-hari, mereka akan lebih terdorong untuk saling berbagi informasi, membantu rekan kerja, dan berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja personil di Polres Cirebon melalui perilaku berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus memperbaiki dan memastikan bahwa prosedur yang ada dijalankan secara adil dan transparan, serta membangun budaya interaksi yang penuh rasa hormat dan keterbukaan. Dengan demikian, perilaku berbagi pengetahuan antar personil akan semakin berkembang, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja di lingkungan Polres Cirebon secara keseluruhan.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

1) Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-statistik sebesar 15.669 lebih besar dari nilai t-tabel 1.980 dengan p-value sebesar 0.000. Penjelasan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima, sehingga Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan di Polres Cirebon.

2) Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-statistik sebesar 15.669 lebih besar dari nilai t-tabel 1.980 dengan p-value sebesar 0.036. Penjelasan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima, sehingga Keadilan Interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan di Polres Cirebon.

3) Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-statistik sebesar 45.423 lebih besar dari nilai t-tabel 1.980 dengan p-value sebesar 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara Perilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima, sehingga Perilaku Berbagi Pengetahuan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personil di Polres Cirebon.

4.2.5 R Square

Pengujian R-squared (R^2) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared (R^2) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja Personil	0.774
Prilaku Berbagi Pengetahuan	0.838

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian R-Square di Polres Cirebon, diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Kinerja Personil sebesar 0,774, yang berarti bahwa variabel ini dapat menerangkan variasi variabel yang terkait sebesar 77,4%, sementara 22,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selain itu, nilai R-Square untuk variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah sebesar 0,838, yang menunjukkan bahwa variabel ini mampu menjelaskan variasi variabel yang terkait sebesar 83,8%, sedangkan 16,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi variabel-variabel terkait di Polres Cirebon. Terutama pada variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan yang memiliki nilai R-

Square lebih tinggi, menunjukkan bahwa perilaku ini berkontribusi besar dalam membentuk aspek-aspek penting yang diteliti. Temuan ini mengindikasikan pentingnya memperkuat budaya berbagi pengetahuan di lingkungan Polres Cirebon guna mendukung peningkatan kinerja personil secara keseluruhan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. Hal ini terbukti dengan nilai original sample sebesar 0.131 dan P-value sebesar 0.000. Karena nilai P-value $0.000 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural mempengaruhi Perilaku Berbagi Pengetahuan secara positif dan signifikan.

Keadilan prosedural di lingkungan Polres Cirebon memainkan peran penting dalam mendorong anggota untuk saling berbagi pengetahuan. Transparansi dalam proses pengambilan keputusan, keadilan dalam perlakuan terhadap seluruh personil, serta konsistensi dalam menerapkan kebijakan akan menumbuhkan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Ketika personil merasa diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi, keterampilan, maupun pengalaman mereka.

Penelitian terdahulu oleh Colquitt et al. (2001) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berhubungan erat dengan perilaku berbagi pengetahuan karena individu merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Selain itu, Kim dan Mauborgne (2005) juga menemukan bahwa organisasi dengan keadilan prosedural tinggi mampu menciptakan budaya berbagi informasi yang lebih kuat. Temuan ini

juga diperkuat oleh Lin (2007) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural mendorong keterlibatan aktif dalam berbagi ide dan inovasi.

Dengan demikian, memperkuat keadilan prosedural di Polres Cirebon, seperti memperjelas alur keputusan dan memberikan perlakuan yang setara bagi seluruh anggota, akan memperkuat budaya berbagi pengetahuan dan meningkatkan efektivitas kerja personil.

4.3.2 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan, dengan nilai original sample sebesar 0.810 dan P-value sebesar 0.036. Karena nilai $P\text{-value } 0.036 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa Keadilan Interaksional mempengaruhi Perilaku Berbagi Pengetahuan secara positif dan signifikan.

Keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana personil merasa dihargai dan diperlakukan secara sopan serta penuh respek oleh rekan kerja maupun atasan. Di Polres Cirebon, sikap adil dalam interaksi sehari-hari seperti memberikan apresiasi, mendengarkan pendapat, dan menunjukkan rasa hormat kepada semua anggota sangat berperan dalam mendorong budaya berbagi pengetahuan. Ketika individu merasa dihormati, mereka lebih termotivasi untuk berbagi ide, informasi, dan pengalaman tanpa rasa takut atau ragu.

Penelitian oleh Bies dan Moag (1986) menekankan bahwa keadilan dalam interaksi sosial sangat penting dalam membangun hubungan saling percaya di organisasi, yang kemudian mendorong terjadinya pertukaran pengetahuan. Hal ini

diperkuat oleh penelitian Colquitt et al. (2001) yang menemukan bahwa keadilan interaksional berkontribusi positif terhadap perilaku berbagi informasi di tempat kerja.

Dengan demikian, penting bagi Polres Cirebon untuk membangun budaya organisasi yang menekankan pentingnya rasa hormat, empati, dan perlakuan adil dalam hubungan antaranggota, guna meningkatkan semangat berbagi pengetahuan yang dapat menunjang kinerja organisasi.

4.3.3 Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Personil

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa Perilaku Berbagi Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Personil, dengan nilai original sample sebesar 0.881 dan P-value sebesar 0.000. Karena nilai $P\text{-value } 0.000 < 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa Perilaku Berbagi Pengetahuan mempengaruhi Kinerja Personil secara positif dan signifikan.

Perilaku berbagi pengetahuan di Polres Cirebon menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja personil. Ketika anggota organisasi saling berbagi informasi, pengalaman, serta keterampilan, proses kerja menjadi lebih efisien, kualitas hasil kerja meningkat, dan inovasi lebih mudah tercapai. Selain itu, pertukaran pengetahuan memperkaya kompetensi individu dan mempercepat penyelesaian tugas-tugas operasional.

Penelitian dari Lin (2007) menegaskan bahwa perilaku berbagi pengetahuan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi karena mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat kolaborasi antaranggota. Selain itu, penelitian oleh Wang dan Noe

(2010) juga menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya berbagi pengetahuan yang kuat cenderung memiliki performa individu dan tim yang lebih baik.

Dengan demikian, Polres Cirebon perlu terus mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara personil melalui program pelatihan, forum berbagi pengalaman, dan pemberian penghargaan bagi anggota yang aktif berbagi. Upaya ini akan berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Keadilan Prosedural** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Perilaku Berbagi Pengetahuan**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan di Polres Cirebon, semakin tinggi pula kecenderungan personil untuk berbagi pengetahuan, informasi, dan pengalaman dengan rekan kerja. Konsistensi, akurasi, dan prosedur yang etis mendorong keterbukaan serta membangun kepercayaan antarpersonil, sehingga meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi.
2. **Keadilan Interaksional** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Perilaku Berbagi Pengetahuan**. Temuan ini menunjukkan bahwa perlakuan yang sopan, respek, dan penuh penghargaan dalam interaksi sehari-hari di Polres Cirebon mendorong personil untuk lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan. Rasa dihargai dan diperlakukan adil dalam hubungan interpersonal meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan, sehingga personil lebih aktif dalam bertukar informasi, ide, dan pengalaman.
3. **Perilaku Berbagi Pengetahuan** berpengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja Personil**. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat

perilaku berbagi pengetahuan di antara personil Polres Cirebon, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Berbagi informasi, keterampilan, dan pengalaman antaranggota organisasi mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan kualitas kerja, serta mendorong inovasi dan kolaborasi yang lebih efektif di lingkungan kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh instansi Kantor Kecamatan adalah sebagai berikut:

1. Penting bagi manajemen Polres Cirebon untuk memperkuat praktik keadilan dalam proses pengambilan keputusan serta dalam interaksi sehari-hari. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan adanya transparansi dalam setiap prosedur administrasi, melibatkan personil dalam pengambilan keputusan, serta memberikan perlakuan yang adil, sopan, dan penuh rasa hormat terhadap seluruh anggota. Meningkatkan persepsi keadilan ini akan membangun rasa percaya dan loyalitas anggota, yang pada akhirnya memperkuat budaya berbagi pengetahuan di lingkungan Polres.
2. Polres Cirebon perlu menciptakan berbagai program atau inisiatif yang mendorong pertukaran informasi dan pengalaman antaranggota, seperti forum diskusi rutin, workshop internal, mentoring, atau penghargaan bagi personil yang aktif berbagi. Dengan membudayakan perilaku berbagi pengetahuan, Polres Cirebon tidak hanya mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas

operasional, tetapi juga meningkatkan kompetensi individu, memperkuat inovasi, dan memperbaiki kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3. Polres Cirebon perlu fokus yang lebih besar pada peningkatan ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas penggunaan sumber daya, serta kemandirian personil dalam melaksanakan tugas tanpa pengawasan ketat. Manajemen dapat melakukan evaluasi kinerja secara berkala, memberikan pelatihan berbasis kebutuhan, serta memperbaiki sistem reward and punishment untuk mendorong perbaikan pada area yang masih lemah. Pendekatan ini akan membantu memastikan kinerja personil Polres Cirebon terus meningkat secara menyeluruh dan berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menjadi salah satu faktor penelitian ini kurang sempurna sehingga bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini. Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Keterbatasan jumlah responden yang hanya 121 orang menyebabkan respon yang di dapatkan kurang menggambarkan kenyataan yang sesungguhnya.
2. Responden memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dikarenakan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

5.4 Agenda penelitian mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kepemimpinan, pelatihan, budaya organisasi, kepuasan personil dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021a). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021b). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*, 1(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0372/full/html>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bies, R. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness . *Research on Negotiation in Organizations* , 1, 43–55.
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (2024). *DISTRIBUTIVE JUSTICE, EQUITY, AND EQUALITY*. www.annualreviews.org.
- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(01), 55–61. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.41007>
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2020). Unpacking the relationship between procedural justice and job performance. *Management Decision*, 59(9), 2183–2199. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1211>
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I., & Ramos, J. (2020). Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract. *Employee Relations*, 42(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0039>
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International Journal of*

- Engineering, Business and Management*, 6(5), 14–25.
<https://doi.org/10.22161/ijebm.6.5.3>
- Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2020). *Upholding Knowledge Sharing for Organization Innovation Efficiency in Pakistan*.
<https://doi.org/10.3390/joitmc>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Huie, A. K., Cassaberry, C., Rivera, T., & Amari, K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34–40.
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Kitazume, A., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1), 29–38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- Jasso, G., Törnblom, K. Y., & Sabbagh, C. (2016). Distributive justice. In *Handbook of Social Justice Theory and Research* (pp. 201–218). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_11
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kurniawati, E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence of Procedural Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment on Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 755–772. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2336>
- Leventhal, G. S. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences . *Justice and Social Interaction/Springer-Verlag*.
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., & Nazari-shirkouhi, S. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1505>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313–331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73–83. <https://doi.org/10.1177/0972063416682562>
- Panahi, S., Jason Watson, & Helen Partridge. (2012). Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64, 095-1102.
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Rahma, A., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2024). Study of the Effect of Procedural Justice on Performance. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 569–582. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i3.8605>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sigit Triwibowo. (2021). *Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Service Failure Severity, Perceived Switching Cost dan Perceived Value Terhadap Consumer Loyalty (Studi Kasus Pada Mahasiswa Pengguna Layanan Internet Telkomsel Flash di Kota Malang)*.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Freeman, A. B. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 82, Issue 3).
- Solum, L. B. (2004). *Procedural Justice Procedural Justice Public Law and Legal Theory Research Paper Series Spring 2004 Procedural Justice PROCEDURAL JUSTICE **. https://digital.sandiego.edu/lwps_public
- Tjahjono, T. (2022). *Peran Employee Engagement Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Pada Kinerja In Role Dan Extra Role*. Universitas Islam Indonesia.