

**ANALISIS TRANSFER PENGETAHUAN DALAM MEMEDIASI PENGARUH
KEADILAN ORGANISASI PADA PERILAKU KERJA INOVATIF PEGAWAI DI
SEKRETARIAT DPRD KOTA SEMARANG**

DWI MARYONO
22221299

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng
dwimaryonodwi1987@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi pada perilaku kerja inovatif dan pengaruh langsung maupun mediasi transfer pengetahuan pada perilaku kerja inovatif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer dengan metode survei kuesioner dengan responden seluruh pegawai kecuali peneliti pada Sekretariat DPRD Kota Semarang yang merupakan instansi sektor publik di Indonesia. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS SEM).

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif; keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan; transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kinerja inovatif; dan transfer pengetahuan memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi instansi sektor publik agar selain memberikan insentif yang adil sesuai dengan beban kerja pegawai juga perlu memperhatikan bagaimana pegawai terus mendapatkan pengetahuan yang relevan dengan kondisi terkini. Manajemen instansi juga perlu melakukan perencanaan pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai sehingga hasil dari pelatihan dan pengembangan kapasitas dapat disebarkan kepada pegawai lain di dalam organisasi.

Kata kunci: *keadilan organisasi, transfer pengetahuan, perilaku kerja inovatif*

Abstract

This research aims to examine the influence of organizational justice on innovative work behavior and the direct as well as mediating influence of knowledge sharing on innovative work behavior.

Primary data was collected using a questionnaire survey method which were responded by all employees as respondents except researchers at the Semarang City Secretariat of Regional Legislative Council, which is a public sector agency in Indonesia. The collected data were analyzed using the Partial Least Square Structural Equation Model (PLS SEM).

The findings revealed that organizational justice has a positive effect on innovative work behavior; organizational justice has a positive effect on knowledge sharing; knowledge sharing has a positive effect on innovative performance behavior; and knowledge sharing mediates the relationship between organizational justice and innovative work behavior. The results of this research can be a reference for public sector agencies so that apart from providing fair incentives according to employee workload, they also need to pay attention to how employees continue to obtain knowledge that is relevant to current conditions. Government Agencies management also needs to arrange employee training and capacity building planning so that the results of training and capacity building can be share to other employees in the organization.

Keyword: organizational justice, knowledge sharing, innovative work behavior

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Ditengah kesulitan ekonomi global, organisasi yang dapat bertahan adalah yang organisasi yang terus berinovasi secara dinamis (Agarwal dalam Akram et al., 2019). Maka inovasi berkelanjutan adalah sumber daya yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Inovasi menurut Huruf E Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PERMENPAN RB) Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik adalah proses kreatif dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dan/atau modifikasi dari yang sudah ada. Inovasi penting bagi seluruh organisasi termasuk Pemerintahan baik Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah (Pemda) dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pemenuhan tuntutan masyarakat. Menurut Pasal 2 poin (2) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah bahwa tujuan inovasi daerah adalah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui: (a) peningkatan Pelayanan Publik; (b) pemberdayaan dan peran serta masyarakat; dan (c) peningkatan daya saing Daerah.

Menurut Pusat Penelitian dan Pengembangan Inovasi Daerah (Puslitbang Indah) (2019) terdapat 7 (tujuh) kategori inovasi Pemerintah Daerah yang telah diakomodasi oleh Kementerian Dalam Negeri yaitu: (1) Layanan Pendidikan; (2) Layanan Kesehatan; (3) Layanan Ketenagakerjaan; (4) Layanan Perizinan; (5) Layanan Komoditi; (6) Layanan Dukcapil; dan (7) Layanan Aspirasi DPRD dan Eksekutif. Pasal 22 PP Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah menjelaskan bahwa penilaian terhadap inovasi daerah dilakukan oleh Menteri dan menjadi dasar pemberian penghargaan dan/atau insentif kepada Pemerintah Daerah.

Faktor utama yang mendorong inovasi organisasi adalah Perilaku Kerja Inovatif (*Employee Innovative Work Behavior*). Perilaku kerja inovatif adalah topik yang menarik untuk dibahas oleh praktisi dari berbagai sektor industri maupun akademisi karena perilaku kerja inovatif mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Smith dalam Jnaneswar & Ranjit, 2021). Janssen (dalam Jnaneswar & Ranjit, 2021) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penemuan, sosialisasi, dan penerapan ide baru secara disengaja dalam sebuah jenis pekerjaan tertentu, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja jenis pekerjaan, kelompok, atau organisasi tersebut. Perilaku kerja inovatif juga diartikan sebagai perilaku pegawai yang melakukan pekerjaan dan memberikan inspirasi positif melebihi tugas pokok dan fungsinya (Katz dan Kahn dalam Nazir et al., 2019). Namun perilaku kerja inovatif pegawai akan sulit dicapai jika pegawai tidak diperlakukan secara adil.

Ilmu yang mempelajari Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi semakin menyadari pentingnya Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*). Para Peneliti mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi pegawai mengenai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi yang mempekerjakan mereka (Whitman et al. dalam Akram et al., 2019). Dengan kata lain keadilan organisasi ada pada organisasi yang memberikan perlakuan adil bagi pegawai baik secara ekonomi maupun sosial (Nazir et al., 2019). Keadilan organisasi tidak hanya penting bagi kesejahteraan individu sebagai pegawai namun juga berpengaruh positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi (Karkoulou et al. dalam Akram et al., 2019). Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan memberikan sikap yang lebih positif dalam melaksanakan pekerjaan mereka, seperti: kepuasan kerja, komitmen, kesetiakawanan, dan penerimaan terhadap perubahan organisasi. Disisi lain tingkat keadilan organisasi yang rendah menyebabkan stres, buruknya kesehatan psikologi pegawai, tingginya perputaran pegawai (*employee turnover*), niat balas dendam, dan sebagainya (Silva & Caetano dalam Akram et al., 2019).

Faktor lain yang dapat mendorong perilaku kerja inovatif menurut (Akram et al., 2019) adalah aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) atau dalam PERMENPAN RB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik disebut sebagai transfer pengetahuan.

Transfer Pengetahuan merupakan upaya dan proses penyampaian pengetahuan mengenai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, baik berupa strategi, metoda dan/ atau substansi pelayanan publik, melalui berbagai kegiatan seperti simposium, workshop, diskusi, pelatihan, visit learning, *couching clinic* dan forum pembelajaran lainnya.

Penelitian terkait pengaruh keadilan organisasi dan transfer pengetahuan pada perilaku kerja inovatif sebelumnya telah dilakukan oleh (Akram et al., 2019) yang melakukan penelitian pada perusahaan sektor telekomunikasi di Cina, menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan transfer pengetahuan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Hal tersebut sesuai dengan Penelitian Nazir et al. (2019) yang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur dan teknologi informasi di Pakistan yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan persepsi terhadap dukungan perusahaan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif; dan Penelitian (Ganguly et al., 2019) yang melakukan penelitian pada 196 pegawai pada perusahaan teknologi di Kroasia dengan hasil kemauan para pegawai untuk melakukan transfer pengetahuan dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Lebih lanjut Karkoulian et al. dalam Akram et al. (2019) yang melakukan penelitian pada perusahaan elektronik dan perabotan rumah tangga di Lebanon menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi. Penelitian Kurniawan et al. (2021) yang melakukan penelitian pada pegawai pemerintahan di Indonesia menemukan hal yang bertentangan dengan penelitian – penelitian sebelumnya yaitu bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan *Global Innovation Index/ GII* yaitu indeks yang meninjau kinerja suatu negara dari segi inovasi yang dirilis oleh *World Intellectual Property Organization* (WIPO), Indonesia menduduki peringkat 75 dari 132 negara dengan skor GII 27,9 poin. Dengan posisi ini, Indonesia masih berada jauh tertinggal dibandingkan dengan negara – negara Asia Tenggara lainnya seperti Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Filipina. Secara umum perilaku kerja inovatif pada sektor publik akan membawa dampak positif secara makro yang artinya berdampak pada tingkat pertumbuhan perekonomian, meningkatkan daya kompetisi, keamanan, dan kemakmuran rakyat. Hal ini mengakibatkan perilaku kerja inovatif menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan penelitian sehingga didapatkan faktor – faktor yang meningkatkan perilaku kerja inovatif yang mana berdampak luas kepada masyarakat. Berdasarkan penelitian Kurniawan et al. (2021) kinerja sektor publik di Indonesia memang relatif dipandang lamban oleh masyarakat karena banyaknya birokrasi. Menurut penilaian masyarakat, birokrasi di Indonesia sering dikonotasikan dengan proses yang lama, perilaku indisipliner, korupsi, minim inovasi, dan persepsi buruk lainnya.

Berdasarkan hasil observasi di unit kerja Sekretariat DPRD Kota Semarang, diperoleh keterangan yang menggambarkan Keadilan Organisasi dalam meningkatkan inovasi kinerja pegawai masih belum sesuai dengan harapan disebabkan menurunnya semangat inovasi kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Semarang.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Semarang sebagai salah satu lembaga sektor publik di Indonesia. Lembaga sektor publik di Indonesia yang masih dipandang sebagai lembaga yang minim inovasi, kepemimpinan yang kurang transformasional, dan kepuasan kerja pegawai yang masih cukup rendah. Hal tersebut dapat diakibatkan karena kurangnya anggaran untuk inovasi maupun ketimpangan anggaran dan beban kerja antar bagian. Ketimpangan anggaran antar bagian berpengaruh terhadap kesejahteraan pegawai yang ada di bagian tersebut, misalnya terkait anggaran perjalanan dinas dan pengembangan profesi yang dapat dirasakan dampaknya secara langsung oleh pegawai, selain itu Sekretariat DPRD Kota Semarang merupakan salah satu OPD yang termasuk dalam

kategori OPD yang kurang inovatif hal tersebut dapat diukur dari Rendahnya nilai Kinerja Organisasi yang menduduki peringkat ke 39 dari 51 OPD di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang dengan Nilai 74,8 Poin. Hal ini menyebabkan rendahnya persepsi keadilan organisasi, Penelitian ini akan menambah literatur mengenai penelitian terkait perilaku kerja inovatif khususnya pada sektor publik yang masih sangat sedikit. Selain itu penelitian ini juga penting dilakukan karena adanya perbedaan hasil penelitian pada penelitian Kurniawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif sehingga penelitian Analisis Transfer Pengetahuan dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi pada Perilaku Kerja Inovatif Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Semarang ini menjadi penting untuk dilakukan.

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang tersebut identifikasi masalah di Sekretariat DPRD Kota Semarang adalah :

1. Ketimpangan Keadilan Organisasi mengakibatkan Inovatif Kinerja Pegawai yang semakin menurun dan tidak tercapainya tujuan, visi dan misi institusi.
2. Karena kurang meratanya Keadilan Organisasi Pegawai sehingga mengakibatkan banyak pegawai yang kurang peduli terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
3. Karena kurangnya Transfer Pengetahuan antar bagian sehingga beban pekerjaan antar bagian dirasa sangat timpang dan beban yang diberikan kepada pegawai pada tiap bagian tidak sesuai dengan kapasitas dan kemampuan pegawai sehingga banyak pekerjaan yang tidak selesai dengan tepat waktu.
4. Karena Kurangnya Perilaku Kerja Inovatif Pegawai, Sekretariat DPRD Kota Semarang termasuk dalam kategori OPD yang kinerjanya kurang inovatif yang menduduki peringkat ke 39 dari 51 OPD di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang dengan Nilai 74,8 Poin.
5. Terdapat perbedaan hasil penelitian pada penelitian Kurniawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang.
2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan pada Sekretariat DPRD Kota Semarang.
3. Pengaruh Transfer Pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang.
4. Pengaruh mediasi transfer pengetahuan terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang.

1.3. Kegunaan Penelitian

1.3.1 Kegunaan Teoritis

Menambah literatur mengenai pengaruh transfer pengetahuan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi pada perilaku kerja inovatif khususnya di sektor Pemda di Indonesia. Hal ini sesuai dengan saran penelitian Akram et al. (2019) yang melakukan penelitian di Cina yaitu melakukan penelitian pada Negara- Negara Asia lainnya yang tumbuh secara progresif. Penelitian mengenai pengaruh transfer pengetahuan dalam memediasi pengaruh keadilan organisasi pada perilaku kerja inovatif tepat untuk dilakukan di Asia karena hal- hal seperti kedekatan keluarga, kesamaan pekerjaan, dan kesukaan merupakan hal yang penting.

1.3.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan pembenahan secara internal mengenai pentingnya instansi memperhatikan keadilan organisasi dan melakukan transfer pengetahuan untuk mendorong perilaku kerja inovatif yang sangat penting untuk peningkatan kinerja

penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pemenuhan tuntutan masyarakat.

2. Telaah Pustaka

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan yang paling banyak dijadikan acuan oleh para peneliti adalah teori keadilan oleh Adams (1965) yang menjelaskan keadilan seperti layaknya orang-orang yang berada dalam hubungan tukar menukar dengan orang lainnya dimana akan terjadi pertukaran ketika keuntungan yang didapatkan masing - masing sebanding dengan investasi mereka. Dalam konsep ini, yang dimaksud dengan imbalan (*reward*) adalah apa yang diterima dalam pertukaran, dikurangi biaya yang dikeluarkan. Biaya (*cost*) yaitu segala sesuatu yang diserahkan dalam pertukaran, seperti: merelakan biaya kesempatan (*opportunity cost*) dalam pertukaran lainnya dan risiko yang diidentifikasi dalam pertukaran, yang tidak hanya mencakup potensi kerugian riil tetapi juga kerugian psikologis seperti ketidaknyamanan atas ketidakpastian. Investasi dalam pertukaran adalah atribut relevan yang dibawa oleh pihak – pihak yang melakukan pertukaran. Contoh investasi yaitu: keterampilan, usaha, pendidikan, pelatihan, pengalaman, usia, jenis kelamin, dan latar belakang etnis. Keadilan yang dijelaskan di atas disebut sebagai keadilan distributif. Keadilan distributif pada 2 (dua) kondisi dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:

$$\frac{\text{kondisi 1}}{\text{Imbalan A – Biaya A}} = \frac{\text{kondisi 2}}{\text{Imbalan B – Biaya B}}$$
$$\frac{\text{Investasi A}}{\text{Investasi B}}$$

Apabila ada ketimpangan antara kondisi 1 dan kondisi 2 maka akan ada rasa kecemburuan atau perasaan diperlakukan tidak adil dari kondisi yang memiliki hasil proporsi yang lebih kecil. Seseorang akan membandingkan imbalan atau penghargaan yang mereka dapatkan dengan milik orang lain yang setara dan merasa cemburu atau diperlakukan tidak adil apabila penghargaan yang mereka terima lebih kecil. Hal tersebut disebabkan karena investasi yang mereka berikan lebih kecil. Misalnya, instruktur muda akan mendapatkan imbalan yang lebih kecil daripada rekan kerjanya yang bergelar profesor. Penyebabnya adalah karena investasi yang dikeluarkan oleh profesor lebih besar sehingga untuk mencapai keadilan, profesor akan mendapatkan imbalan yang lebih besar.

Keadilan adalah sesuatu yang rumit karena semua orang berharap diperlakukan secara adil namun memiliki perbedaan persepsi satu dengan yang lain terkait imbalan atas investasi yang mereka berikan. Contohnya, haruskah usia lebih diperhitungkan daripada jenis kelamin? Haruskah pendidikan diberi bobot sebanyak pengalaman kerja? Hal tersebut bukan hal yang mudah untuk diputuskan namun seseorang akan memasrahkan otoritas yang lebih tinggi (seperti pemerintah atau perusahaan) untuk menilainya. Namun apabila orang merasa diperlakukan dengan tidak adil oleh otoritas tersebut, mereka akan menunjukkan perilaku emosional yang disebut kemarahan.

2.1.2 Perilaku Kerja Inovatif (*Employee Innovative Work Behavior*)

Inovasi merupakan faktor penting yang telah diakui secara luas dapat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang memberikan nilai tambah ekonomi atau sosial melalui penemuan, penggabungan, dan transformasi ilmu pengetahuan untuk menciptakan barang atau jasa yang baru atau diimprovisasi yang dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat (Raykov dalam Akram et al., 2019). Kurniawan et al., (2021) menyebutkan bahwa untuk membuat suatu organisasi menjadi kreatif adalah dengan menerapkan perilaku kerja inovatif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Smith dalam Jnaneswar

& Ranjit (2021), inovasi dalam suatu organisasi perlu terus didorong dan faktor utama yang mendorong inovasi organisasi adalah Perilaku Kerja Inovatif Cara terbaik untuk membentuk organisasi yang inovatif adalah dengan memberdayakan pegawai yang inovatif untuk efektifitas jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan.

Perilaku kerja inovatif menurut Janssen (dalam Jnaneswar & Ranjit (2021) adalah penemuan, sosialisasi, dan penerapan ide baru secara disengaja dalam sebuah jenis pekerjaan tertentu, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja jenis pekerjaan, kelompok, atau organisasi tersebut. Perilaku kerja inovatif juga diartikan sebagai perilaku pegawai yang melakukan pekerjaan dan memberikan inspirasi positif melebihi tugas pokok dan fungsinya (Katz dan Kahn dalam Nazir et al., 2019). Akram et al. (2019) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai pengembangan yang sengaja dilakukan melalui pengenalan dan penerapan ide baru dalam sebuah peran pekerjaan dengan tujuan peningkatan kinerja organisasi. Perilaku kerja inovatif berbeda dengan perilaku kreatif, Abstein et al. (2014) menyatakan bahwa perilaku kreatif hanya berfokus pada membuat ide sebanyak – banyaknya namun tidak berorientasi pada target organisasi, sedangkan inovasi lebih berorientasi pencapaian tujuan peran pekerjaan atau organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, terdapat 3 (tiga) elemen dasar tahapan perilaku kerja inovatif di suatu organisasi yaitu: penciptaan, promosi atau pengenalan, dan penerapan atau implementasi (Akram et al., 2019). Tahap penciptaan ide meliputi semua kebijakan dan usaha yang bertujuan menciptakan atau menyempurnakan produk dan layanan yang dimiliki organisasi. Tahap pertama ini sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi anggota organisasi dalam melakukan inovasi. Tahap promosi atau pengenalan meliputi tahapan penguatan ide yang telah dihasilkan dan usaha untuk mengatasi hambatan dalam menuju perubahan. Tahap kedua ini membutuhkan dukungan dan kolaborasi organisasi yang lebih kuat. Tahap penerapan atau implementasi adalah tahap merealisasikan ide yang telah diciptakan dan dipromosikan dan menciptakan prosedur atas produk atau layanan baru tersebut. Namun demikian, tidak tentu semua anggota organisasi mengikuti tahapan perilaku kerja inovatif dari awal, melainkan setiap anggota organisasi diharapkan untuk terlibat dalam kombinasi tahapan tersebut setiap saat.

2.1.3 Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Konsep keadilan organisasi berangkat dari teori kesetaraan (*equity theory*) oleh Adam (dalam Greenberg, 1990). Teori ini menyatakan bahwa manusia akan membandingkan antara proporsi yang mereka dapatkan (*outcomes*) dan yang mereka berikan (*inputs*) dengan proporsi yang didapatkan dan diberikan oleh orang lain atau dapat diartikan sebagai rekan kerjanya. Apabila terjadi ketidaksetaraan, maka pihak yang memiliki proporsi perbandingan outcome lebih tinggi dari pada input dibandingkan dengan orang lain diartikan memiliki kelebihan penerimaan (*overpaid*) dan mereka akan memiliki rasa bersalah pada pihak lain. Pihak yang memiliki proporsi perbandingan outcome lebih rendah dibandingkan dengan orang lain diartikan memiliki kekurangan penerimaan (*underpaid*) dan mereka akan memiliki rasa iri atau kemarahan. Greenberg (1990) juga menyatakan bahwa seseorang yang mengalami kekurangan penerimaan akan menurunkan kinerjanya dan sebaliknya yang mengalami kelebihan penerimaan akan meningkatkan kinerjanya.

Para Peneliti mendefinisikan (Whitman et al. dalam Akram et al., 2019). Dengan kata lain keadilan organisasi ada pada organisasi yang memberikan perlakuan adil bagi pegawai baik secara ekonomi maupun sosial (Nazir et al., 2019). Bentuk keadilan yang perlu diberikan kepada pegawai adalah keadilan proses perekrutan, keadilan upah, keadilan penyelesaian masalah, dan keadilan untuk berpendapat (Greenberg, 1990). Saat para pegawai merasa diperlakukan secara tidak adil akan menyebabkan stres, buruknya kesehatan psikologi pegawai, tingginya perputaran pegawai (*employee turnover*), niat balas dendam, dan sebagainya. Sebaliknya, saat diperlakukan secara adil pegawai akan cenderung memiliki sikap dan komitmen yang positif serta penerimaan

terhadap perubahan organisasi (Silva & Caetano dalam Akram et al., 2019).

Menurut Karkoulian et al. dalam Akram et al. (2019), terdapat tiga jenis keadilan organisasi yang paling sering digunakan dalam penelitian mengenai organisasi yaitu: keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Keadilan distributif adalah keadilan dalam bentuk upah dan promosi. Keadilan prosedural adalah keberpihakan dalam proses memutuskan hasil pekerjaan anggota organisasi. Keadilan prosedural juga dapat diartikan berkaitan dengan prosedur yang dipilih manajer untuk mendistribusikan hasil dan juga reaksi karyawan terhadap keadilan prosedur tertentu. Sedangkan keadilan interaksional menekankan pada perlakuan interpersonal terhadap pegawai dari atasan mereka atau persepsi pegawai tentang perlakuan yang adil dari otoritas organisasi. Akram et al. (2019) menambahkan dua dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan temporal (*temporal justice*) yang diartikan sebagai keputusan diskresioner dalam satu waktu tertentu dan keadilan spasial (*spacial justice*) yaitu penekanan yang berfokus pada keadilan berdasarkan jarak geografis. Hal ini dapat diartikan juga sebagai kebijakan alokasi anggaran dipengaruhi oleh “jarak sumber daya”.

2.1.4 Transfer Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Belakangan ini terdapat peningkatan ketergantungan perusahaan akan aset yang bernama pengetahuan dan aset tersebut ada dalam pegawai mereka. Pengetahuan adalah informasi yang diolah oleh individu maupun kelompok yang berupa ide, fakta, keahlian, dan penilaian yang relevan untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Perusahaan bahkan negara sangat bergantung pada pengetahuan kompetitif yang membantu mereka untuk bertahan dan sukses (Akram et al., 2019). Saat ini ekonomi menjadi semakin berbasis pengetahuan, maka pengetahuan adalah elemen dasar kompetisi, ketahanan, dan pertumbuhan organisasi bahkan negara (Ganguly et al., 2019). Organisasi perlu mengintegrasikan pengetahuan dari berbagai orang maupun kelompok yang berbeda dan dipergunakan dalam memproduksi barang maupun jasa sehingga terciptalah barang atau jasa yang memiliki keunggulan kompetitif. Maka untuk menciptakan kesempatan dan memaksimalkan kemampuan organisasi mencapai keunggulan kompetitif tersebut diperlukan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi.

Ganguly et al. (2019) mendefinisikan transfer pengetahuan sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian antar pegawai didalam departemen atau organisasi. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada penelitian ini dibahasakan sebagai transfer pengetahuan dikarenakan obyek penelitian yang diambil adalah sektor publik sehingga merujuk pada istilah yang digunakan pada Permenpan RB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik.

Transfer pengetahuan dapat dilakukan pada level individual maupun organisasi (Ganguly et al., 2019). Pada level individual, transfer pengetahuan dapat berupa percakapan antar anggota organisasi untuk membantu mereka menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, cepat, dan efisien. Pada tataran organisasi, transfer pengetahuan adalah menangkap suatu kondisi, mengatur, menggunakan ulang, dan mentransfer pengetahuan berbasis pengalaman yang berada dalam organisasi dan membuat pengetahuan tersebut dapat dipelajari oleh anggota organisasi lainnya. Suatu perusahaan dapat berhasil mempromosikan budaya transfer pengetahuan tidak hanya dengan secara langsung menggabungkan transfer pengetahuan dalam strategi bisnisnya, tetapi juga dengan mengubah perilaku dan kebiasaan karyawan untuk secara konsisten bersedia berbagi pengetahuan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sejenis sebelumnya dilaksanakan oleh Akram et al. (2019) dengan penelitian berjudul “*The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing*”. Penelitian ini dilakukan kepada pegawai perusahaan teknologi di

Cina. Hasil dari penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan transfer pengetahuan; dan transfer pengetahuan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif.

Jnaneswar & Ranjit (2021) melakukan penelitian berjudul “*Organisational justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator?*” ditujukan pada sektor manufaktur di India. Penelitian ini berkesimpulan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan transfer pengetahuan. Selain itu transfer pengetahuan memediasi secara parsial hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Asurakkody & Kim (2020) berjudul “*Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self- leadership*” yang menyatakan bahwa transfer pengetahuan berpengaruh positif perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan diri sepenuhnya memediasi hubungan tersebut. Penelitian tersebut dilakukan pada sekolah keperawatan di Negara Sri Lanka. Nazir et al. (2019) juga mendukung temuan tersebut dengan penelitiannya yang berjudul “*How organization justice and perceived organizational support facilitate employees’ innovative behavior at work*” yang menyatakan bahwa Keadilan organisasi, budaya inovatif organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan perilaku kerja inovatif pegawai. Selain itu persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara komitmen afektif, perilaku kerja inovatif pegawai dan keadilan organisasi. Penelitian ini dilakukan pada sektor teknologi dan manufaktur di Pakistan.

Penelitian Kurniawan et al. (2021) yang berjudul “*Exploring the Existence of Innovative Work Behavior among Government Employee: Have Been There?*” tidak mendukung penelitian – penelitian di atas. Menurut penelitian ini perilaku kerja inovatif pada sektor publik di Indonesia dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sedangkan keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik atau pegawai pemerintahan di Indonesia.

2.3 Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang

Keadilan organisasi tidak hanya penting bagi kesejahteraan individu sebagai pegawai namun juga berpengaruh positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi (Karkoulian et al. dalam Akram et al., 2019). Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan memberikan sikap yang lebih positif dalam melaksanakan pekerjaan mereka, seperti: kepuasan kerja, komitmen, kesetiakawanan, dan penerimaan terhadap perubahan organisasi. Disisi lain tingkat keadilan organisasi yang rendah menyebabkan stres, buruknya kesehatan psikologi pegawai, tingginya perputaran pegawai (employee turnover), niat balas dendam, dan sebagainya (Silva & Caetano dalam Akram et al., 2019). Pada sektor publik, menurut Poin A Lampiran Permenpan RB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik menyatakan bahwa tumbuhnya model pelayanan publik yang inovatif memerlukan kondisi yang kondusif, baik dari sisi pengelola unit pelayanannya maupun dari sisi kepemimpinan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah yang memungkinkan kreatifitas itu tumbuh dan berkembang. Sejumlah penelitian telah meneliti pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dan terus memerlukan pengembangan penelitian pada lebih banyak sektor dan lebih banyak negara.

Akram et al. (2019) yang melakukan penelitian pada sektor telekomunikasi di Cina menyatakan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku kerja inovatif secara positif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Nazir et al. (2019) yang melakukan penelitian pada organisasi sektor teknologi informasi di Pakistan yang menyatakan bahwa keadilan organisasi, budaya inovatif organisasi, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan perilaku kerja inovatif pegawai. Maka dalam penelitian ini, hubungan yang

dihipotesiskan adalah:

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

2.3.2 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan pada Sekretariat DPRD Kota Semarang

Saat ini ekonomi menjadi semakin berbasis pengetahuan, maka pengetahuan adalah elemen dasar kompetisi, ketahanan, dan pertumbuhan organisasi bahkan negara (Ganguly et al., 2019). Organisasi perlu mengintegrasikan pengetahuan dari berbagai orang maupun kelompok yang berbeda dan dipergunakan dalam memproduksi barang maupun jasa sehingga terciptalah barang atau jasa yang memiliki keunggulan kompetitif. Maka untuk menciptakan kesempatan dan memaksimalkan kemampuan organisasi mencapai keunggulan kompetitif tersebut diperlukan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Akram et al. (2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan. Persepsi anggota organisasi terhadap keadilan organisasi menyebabkan pegawai memberikan sikap yang lebih positif atau merasakan komitmen afektif. Penelitian Li et al. (2015) juga menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Ganguly et al. (2019) yang menyatakan bahwa dukungan manajemen puncak berpengaruh positif terhadap proses transfer pengetahuan. Maka dalam penelitian ini, hubungan yang dihipotesiskan adalah:

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap transfer pengetahuan.

2.3.3 Hubungan Transfer Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang

Blau (dalam Akram et al., 2019) menyatakan bahwa pada umumnya individu akan lebih nyaman bertukar informasi dengan seseorang yang menguntungkannya. Hal ini mendukung pendapat bahwa pertukaran informasi yang menguntungkan akan mendorong sikap positif termasuk perilaku kinerja inovatif. Sikap positif pegawai akan membuat mereka merasa terikat dengan organisasi dan mendorong pegawai tersebut untuk berkontribusi mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif melalui kinerja yang lebih baik dan perilaku kerja inovatif. Maka dalam penelitian ini, hubungan yang dihipotesiskan adalah:

H3 : Transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap perilaku kinerja inovatif

2.3.4 Mediasi Transfer Pengetahuan terhadap Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif pada Sekretariat DPRD Kota Semarang

Jnaneswar & Ranjit (2021) menyatakan bahwa persepsi Pegawai terhadap keadilan organisasi mendorong karyawan untuk mempraktikkan transfer pengetahuan yang pada gilirannya menghasilkan perilaku kerja inovatif melalui internalisasi dan penerapan pengetahuan. Persepsi positif tentang keadilan organisasi, kesetaraan, dan dukungan akan mendorong karyawan cenderung memberikan balas budi melalui perilaku positif seperti transfer pengetahuan yang nantinya akan mengarah ke perilaku kerja inovatif.

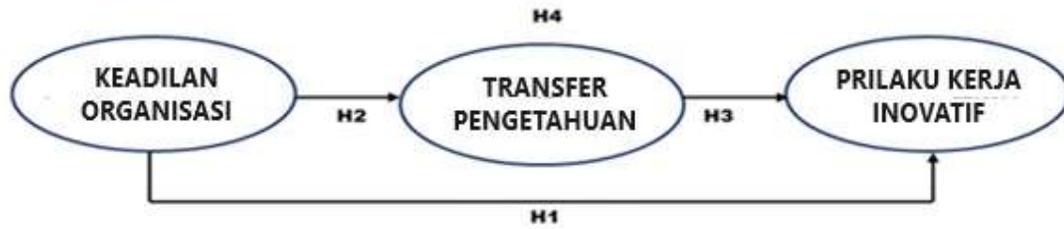
Mediasi transfer pengetahuan terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja inovatif belum cukup banyak diteliti. Berdasarkan hipotesis sebelumnya, keadilan organisasi berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif (Akram et al., 2019; Nazir et al., 2019; Kim & Lee, 2013) dan transfer pengetahuan (Akram et al., 2019; Li et al., 2015); Ganguly et al., 2019) dan transfer pengetahuan berdampak positif pada perilaku kerja inovatif (Akram et al., 2019). Maka dalam penelitian ini, hubungan yang dihipotesiskan adalah:

H4 : Transfer pengetahuan memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif.

2.4 Model penelitian

Model penelitian ini menggambarkan keterkaitan hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Penelitian



3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara perolehannya termasuk dalam data primer. Menurut Darwin et al. (2021:151) data primer adalah jenis data yang dikumpulkan secara langsung dari subyek/ obyek penelitian atau narasumber dalam penelitian. Sedangkan berdasarkan sifatnya, penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka/ bilangan dari hasil perhitungan dan pengukuran sehingga data yang diperoleh perlu dilakukan perhitungan matematika dan selanjutnya dapat diolah dengan analisa data secara statistik.

Sumber data penelitian ini bersumber dari data internal yaitu jenis data yang paling pertama diperolehnya, yang bersumber dari dalam lokasi penelitian itu sendiri dan dari awal sudah ditentukan (2021:154).

3.2 Definisi Konsep dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi Konsep Variabel merupakan penarikan batasan yang menjelaskan suatu konsep secara singkat, jelas dan tegas, sedangkan Indikator variabel adalah spesifikasi tentang bagaimana pendefinisian dan pengukuran variabel pada sebuah penelitian (Creswell, 2012). Definisi operasional harus didasarkan pada teori atau penelitian yang secara umum diakui kevaliditasannya. Definisi mengenai variabel penelitian ini lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Konsep dan Indikator

No	Jenis Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1	Dependen	Perilaku Kerja Inovatif Pengembangan yang sengaja dilakukan melalui pengenalan dan penerapan ide baru dalam sebuah peran pekerjaan dengan tujuan peningkatan kinerja organisasi. (Akram et al., 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menciptakan ide baru 2. Mampu mencari metode, teknik, atau instrumen 3. Mampu memobilisasi dukungan 4. Mampu menghasilkan solusi 5. Memperoleh persetujuan untuk ide - ide inovatif
2	Independen	Keadilan Organisasi Persepsi pegawai mengenai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi yang mempekerjakan mereka (Whitman et al. dalam Akram et al., 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur penghasilan yang diterima karyawan secara adil 2. Mengatur beban pekerjaan secara adil 3. Mengatur reward yang diterima secara adil 4. Masalah karyawan didengar sebelum keputusan pekerjaan dibuat 5. Keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten 6. Atasan memperlakukan karyawan 7. Memiliki waktu untuk mempelajari hal – hal umum diluar pekerjaan 8. Memiliki waktu untuk memperhatikan kesehatan 9. Perbedaan alokasi Anggaran

No	Jenis Variabel	Definisi Konsep	Indikator
3	Independen dan Mediasi	Transfer Pengetahuan Upaya dan proses penyampaian pengetahuan mengenai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, baik berupa strategi, metoda dan/atau substansi pelayanan publik, melalui berbagai kegiatan seperti simposium, workshop, diskusi, pelatihan, visit learning, coaching clinic dan forum pembelajaran lainnya (Lampiran Permenpan RB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik)	10. Fasilitas kantor yang memadai 1. Mempelajari sesuatu yang baru 2. Mereka telah mempelajari sesuatu yang baru, 3. Berbagi pengetahuan di antara rekan kerja 4. Berbagi informasi yang dimiliki dengan rekan kerja 5. Berbagi keterampilan dengan rekan kerja 6. Berbagi pengetahuan saat diminta. 7. Berbagi keahlian rekan kerja ketika diminta

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sekaran & Bougie (2016) adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau benda yang akan diinvestigasi oleh peneliti. Creswell (2012) menambahkan bahwa populasi juga harus memiliki karakteristik yang sama. Populasi dari penelitian ini adalah ASN dan Pegawai Non ASN Sekretariat DPRD Kota Semarang sebanyak 50 orang yang terdiri dari 40 ASN dan 10 Non ASN.

Sampel adalah bagian dari target populasi yang akan diteliti dengan tujuan untuk membuat generalisasi tentang populasi (Creswell, 2012). Sedangkan sampling merupakan proses memilih bagian dari populasi yang mana karakteristik sampel dapat digeneralisasikan pada populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Lebih lanjut dikatakan bahwa apabila peneliti memilih sampel dengan cara yang ilmiah, maka hampir dapat dipastikan bahwa statistik sampel mendekati ukuran populasi. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sensus. Menurut Sekaran & Bougie (2016), sensus adalah metode yang melakukan penelitian pada seluruh elemen populasi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan survei kuesioner dengan teknik sensus. Kuesioner adalah isian yang digunakan dalam desain penelitian survei yang harus dilengkapi dengan 5 skala likert dan dikembalikan oleh responden kepada peneliti. Responden menandai jawaban atas pertanyaan atau pernyataan yang sesuai dengan pengetahuannya. Selain itu kuesioner juga berisi mengenai data personal atau data demografis.

3.5 Metode Analisis Data

Data yang sudah didapatkan akan diuji menggunakan uji statistik deskriptif untuk menjelaskan kondisi demografis dari responden. Kondisi yang dijelaskan antara lain: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pangkat dan jabatan, dan lama bekerja.

Hasil dari kuesioner yang telah diadministrasikan diolah menggunakan model PLS-SEM. Model jalur PLS-SEM terdiri dari 3 pengukuran: (1) uji kelayakan instrumen (*outer model*) yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dan alat ukur atau indikatornya. (2) model struktural (*inner model*) yang menjelaskan hubungan antara variabel laten/ konstruk. (3) uji mediasi melalui uji *indirect effect* dan penghitungan nilai VAF.

3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Pengujian kelayakan instrumen dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Uji Reliabilitas
Uji reliabilitas dilakukan dengan pengukuran nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai yang disarankan untuk pengujian *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* adalah >0,7 (Ghozali,2021:75).
2. Uji Validitas Konvergen
Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada variabel eksogen dan endogen. Selain itu dilakukan pengujian *Average Vanriance Extracted (AVE)* dan *Communality*. Nilai yang direkomendasikan untuk pengujian *loading factor* adalah >0,7; sedangkan untuk *AVE* dan *Communality* adalah >0,5 (Ghozali,2021:75).
3. Uji Validitas Diskriminan
Uji validitas diskriminan dilakukan dengan penilaian *cross loading*, akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten, dan penilaian *Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)*. Nilai yang disarankan untuk *cross loading* adalah >0,7; HTMT adalah <0,9; dan nilai akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten (Ghozali,2021:75).

3.5.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan uji p-values dan koefisien jalur pada SmartPLS dapat diketahui signifikansi dan arah hubungan antar variabel. Nilai koefisien jalur pengaruh langsung (*total effect*) dan pengaruh mediasi (*specific indirect effect*) yaitu antara -1 sampai 1. Semakin nilai mendekati -1 atau 1 menggambarkan hubungan yang semakin kuat. Semakin nilainya mendekati 0 maka hubungannya akan semakin lemah. Nilai koefisien yang mendekati 0 biasanya juga menggambarkan hubungan yang tidak signifikan (Hair et al., 2017).

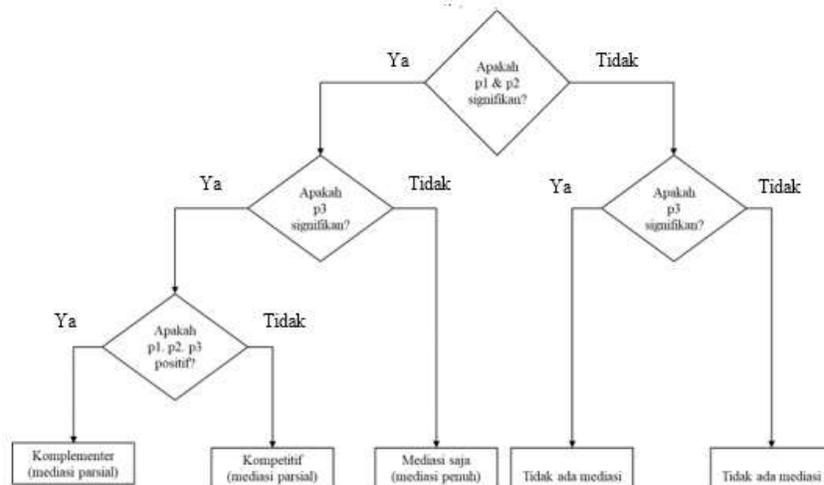
3.5.3 Uji Efek Mediasi

Penghitungan efek mediasi dilakukan dengan prosedur analisis jenis mediasi menurut Hair et al. (2017:233) yang dijelaskan dalam gambar 3.1. Jenis efek mediasi dikonfirmasi menggunakan metode *variance accounted for (VAF)* (Ghozali, 2021) yang menyatakan bahwa rumus adalah

$$VAF = \frac{(p1 \times p2)}{((p1 \times p2) + p3)}$$

Dasar pengambilan keputusan penghitungan efek mediasi adalah: Jika $VAF > 0,80$ full mediasi; $0,20 < VAF < 0,80$ mediasi parsial; $VAF < 0,20$ tidak ada mediasi.

Gambar 3.1 Prosedur Analisis Jenis Mediasi



Sumber: Hair et al. (2017:233)

3.5.4 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya dengan rincian sebagai berikut:

1. Pengujian R^2

Nilai R^2 adalah dalam rentang 0-1. Semakin mendekati 1 mengindikasikan semakin tinggi pula tingkat akurasi prediksinya. Berdasarkan *rule of thumbs* nilai 0,75 menunjukkan akurasi prediksi kuat/ substansial, 0,50 menengah, dan 0,25 menunjukkan lemah (Ghozali, 2021:73).

2. Pengujian f^2

Effect size f^2 pada *PLS Algorithm PLS Algorithm Quality Criteria* mengukur tingkat pengaruh variabel tertentu terhadap variabel endogen. Berdasarkan *rule of thumbs* nilai 0,35 mewakili pengaruh yang besar, 0,15 sedang, dan 0,02 menunjukkan kecil (Hair et al., 2017:222).

3. Pengujian Q^2

Predictive sample reuse / Q^2 predictive relevance memerlukan prosedur pengukuran *blindfolding* yang menunjukkan apakah model penelitian memiliki kemampuan prediksi (*predictive relevance*). Selain menggunakan *blindfolding*, dapat menggunakan rumus berikut:

$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2021:74). Hair et al. (2017:325) menyatakan bahwa *predictive relevance* menggambarkan kekuatan prediksi model terhadap data yang berada di luar sampel.

4. Evaluasi Model Fit

Dalam pengujian PLS diperlukan pengukuran kecocokan model (*model fit*) untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi hubungan antar variabel (Hair et al, 2017: 221). Pengujian model fit dapat menggunakan metode *standardized root mean square residual* (SRMR). SRMR adalah perbedaan antara korelasi yang diamati dan model matriks korelasi tersirat. Nilai yang dapat dinyatakan memiliki kecocokan yang baik (*good fit*) adalah kurang dari 0,10 atau 0,08 (Ghozali, 2021:78).

4. Pembahasan dan Hasil Penelitian

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sekretariat DPRD Kota Semarang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD, sementara di sisi lain secara teknis administratif dibina oleh Sekretaris Daerah, didalam melaksanakan tugasnya berdasar pada kewenangan yang diatur dalam Peraturan Daerah dan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota Semarang. Tugas Sekretariat DPRD Kota Semarang seperti disebutkan dalam Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang khususnya Bab II Pasal 2 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Walikota Nomor 21 tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta tata kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang adalah menyelenggarakan Administrasi Kesekretariatan dan Keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengkoordinasikan Tenaga Ahli yang diperlukan oleh DPRD.

Sekretariat DPRD Kota Semarang dalam memfasilitasi kegiatan DPRD Kota Semarang, pada tahun 2023 didukung oleh sejumlah 50 orang pegawai dengan rincian 40 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 10 Pegawai Non ASN yang terdiri dari Laki-laki sejumlah 28 Orang serta Perempuan sejumlah 22 Orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sensus. Menurut Sekaran & Bougie (2016), sensus