

**PENGARUH KOMPETENSI DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA
INOVATIF SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota
Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
mendapatkan derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

YOSAFAT ANDITYA WIRYAWAN

NIM. 12010123410071

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



Sertifikasi

Saya, Yosafat Anditya Wiryawan, yang bertanda tangan di bawah ini menyampaikan bahwasanya tesis yang saya ajukan ini merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah diberikan untuk memperoleh gelar pada Program Magister Manajemen ini atau program yang lain. Karya ini merupakan milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 20 Februari 2025

Yosafat Anditya Wiryawan

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KNOWLEDGE
SHARING BEHAVIOR TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)**

Yang disusun oleh Yosafat Anditya Wiryawan, NIM 12010123410071
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 7 Maret 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 14 Maret 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program
Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above the name of the supervisor.

Dr. Edy Raharja, S.E., M.Si.

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*"Therefore do not worry about tomorrow, for tomorrow will worry about itself.
Each day has enough trouble of its own."*

(Matthew 6:34)

"Bekerjalah seperti kamu tidak membutuhkan uang. Menarilah seperti tidak ada yang melihatmu. Dan mencintailah seperti kamu tidak pernah terluka."

(Mark Twain)

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.

(Alber Einstein)

Many of life's failures are people who did not realize how close they were to success when they gave up.

(Thomas A. Edison)

"Whatever you do, work at it with all your heart, as working for the Lord, not for human masters, since you know that you will receive an inheritance from the Lord as a reward. It is the Lord Christ you are serving."

(Colossians 3:23-24)

Tesis ini saya

Persembahkan untuk :

Tuhan Yesus, Keluarga, Diri Sendiri serta semua orang yang mendukung dan memberi cinta kasih dan dukungan kepada saya sampai hari ini.

ABSTRACT

Technological advances along with the times continue to influence performance, including in local government organizations. Therefore, organizations in the government sector must also develop the potential of their employees. The grand theory in this study is the Goal Setting Theory which is then strengthened by previous literature. Data collection in this involved 125 respondents, in this case all employees of the Semarang City Education Office, both ASN and Non-ASN, which were then analyzed quantitatively by utilizing the Structural Equation Model (SEM) with the SmartPLS Version 4.1.09 program.

The findings in this study are that Competence and Knowledge Sharing Behavior have a positive and significant influence on Employee Performance, then Competence and Knowledge Sharing Behavior have a positive and significant influence on Innovative Work Behavior and Innovative Work Behavior has a positive and significant influence on Employee Performance. While for the indirect relationship through the mediation variable, the results obtained are that Innovative Work Behavior can mediate the Competence variable on Employee Performance, while Innovative Work Behavior cannot mediate the Knowledge Sharing Behavior variable on Employee Performance. All hypotheses in this study are accepted and the implications for management policies can be useful for officials at the Semarang City Education Office to improve employee potential and become more competitive by designing policy strategies that can improve performance.

Keywords: *Competence, Knowledge Sharing Behavior, Innovative Work Behavior, Employee Performance.*

ABSTRAK

Kemajuan teknologi seiring perkembangan zaman terus berpengaruh terhadap kinerja termasuk pada organisasi pemerintah daerah. Oleh sebab itu, organisasi yang berada pada sektor pemerintahan pun harus mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki pegawainya. *Grand theory* pada studi ini adalah *Goal Setting Theory* yang kemudian diperkuat oleh literatur literatur terdahulu. Pengumpulan data pada ini melibatkan 125 responden yang dalam hal ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang baik itu ASN dan juga Non ASN yang berikutnya di analisis dengan cara kuantitatif dengan memanfaatkan Model Persamaan Struktural (SEM) dengan program SmartPLS Versi 4.1.09.

Hasil temuan pada studi ini yaitu Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, kemudian Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Perilaku Kerja Inovatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan untuk hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi didapatkan hasil berupa Perilaku Kerja Inovatif dapat memediasi variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Perilaku Kerja Inovatif tidak dapat memediasi variabel *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Semua hipotesis pada studi ini diterima serta implikasi pada kebijakan manajemen bisa berguna bagi para pejabat di Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk meningkatkan potensi pegawai serta dapat menjadi lebih kompetitif dengan merancang strategi kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja.

Kata Kunci : Kompetensi, *Knowledge Sharing Behavior*, Perilaku Kerja Inovatif, Kinerja Pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sampaikan kehadiran Tuhan Yesus Kristus atas limpahan berkat-Nya sehingga tesis dengan judul Pengaruh Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang) dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam proses penyusunan tesis tentu tidak lepas dari peran serta bantuan dari sejumlah pihak yang senantiasa berkenan memberi arahan, bimbingan, dukungan, serta doanya. Oleh karena itu, pada pesan singkat ini, dihaturkan rasa terima kasih untuk pihak-pihak yang sudah berperan besar dalam memberi bantuan dalam proses penyusunan tesis ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Dr. Mahfudz, S.E, M.T selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Mirwan Surya Perdhana, SE., M.M., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. I Made Sukresna, SE., M.Si., Ph.D. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang beserta dosen wali dari penulis.

6. Dr. Edy Raharja, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing atas arahan, waktu, dukungan, tenaga, bimbingan, serta perhatian hingga tesis ini bisa terselesaikan dengan baik
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang mengajar di program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang sudah memberi bantuan berupa tenaga, waktu, pikiran dan berbagi ilmu selama menempuh pendidikan di Universitas Diponegoro Semarang.
8. Seluruh Staf Kemahasiswaan, Tata Usaha, Staf Perpustakaan, Staf Keamanan Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang sudah memberi dukungan, bantuan, pelayanan, pengalaman yang berguna selama menempuh pendidikan di Universitas Diponegoro Semarang.
9. Kedua orangtua penulis yang selalu memberi doa, kasih sayang, cinta, perhatian, waktu dan dukungan yang tak pernah putus untuk kesuksesan dan keberhasilan penulis.
10. Kakak dan adik penulis yang sudah memberi doa, dukungan, perhatian, waktu yang telah membantu penulis dalam mencapai kesuksesan dan keberhasilan saat ini.
11. Untuk seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang tempat penulis bekerja yang sudah bersedia jadi responden dalam penelitian tesis penulis dan yang telah memberi dukungan, fasilitas, perhatian sehingga penulis bisa menuntaskan tesis ini.
12. Untuk teman-teman satu angkatan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomika

dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang angkatan ke-63, khususnya pada kelas BC-2 yang telah menghabiskan waktu bersama selama proses perkuliahan dari awal hingga akhir, sehingga banyak suka dan duka yang dialami bersama.

13. Untuk rekan satu bimbingan yang saling mendukung, menjalankan bimbingan bersama, dan membantu memberikan petunjuk dalam proses penyelesaian tesis ini.
14. Untuk seluruh pihak yang tidak bisa penulis ucapkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya dalam menuntaskan tesis ini.

Semoga Tuhan senantiasa membalas seluruh kebaikan pihak yang berkontribusi. Tentunya tesis ini masih memiliki banyak keterbatasan dan kekurangan. Harapannya tesis ini dapat memberi kegunaan bagi pembaca dan pihak- pihak lain yang berkepentingan.

Semarang, 20 Februari 2025

Penulis,



Yosafat Anditya Wiryawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
14.1 Latar Belakang Masalah	1
14.2 Rumusan Masalah	11
14.3 Tujuan Penelitian	12
14.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 <i>Goal Setting Theory</i>	14
2.2 Kinerja Pegawai	18
2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai	18
2.2.2 Indikator Kinerja Pegawai	19
2.3 Kompetensi	23

2.3.1	Pengertian Kompetensi	23
2.3.2	Indikator Kompetensi	25
2.4	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	27
2.4.1	Pengertian <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	27
2.4.2	Indikator <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	28
2.5	Perilaku Kerja Inovatif	31
2.5.1	Pengertian Perilaku Kerja Inovatif	31
2.5.2	Indikator Perilaku Kerja Inovatif	32
2.6	Penelitian Terdahulu	33
2.7	Hipotesis	35
2.7.1	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	35
2.7.2	Pengaruh <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai	36
2.7.3	Pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif	37
2.7.4	Pengaruh <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif	38
2.7.5	Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai.....	40
2.8	Model Penelitian	41
BAB III METODE PENELITIAN.....		42
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	42
3.2	Populasi dan Sampel.....	45
3.2.1	Populasi	45
3.2.2	Sampel	45
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	46

3.3.1	Jenis Data	46
3.3.2	Sumber Data.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.4.1	Kuesioner	47
3.4.2	<i>Interview</i>	47
3.5	Metode Analisis Data.....	48
3.5.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	48
3.5.2	Uji Validitas	49
3.5.3	Uji Reliabilitas.....	50
3.5.4	Uji <i>Inner Model</i>	51
3.5.5	Uji Hipotesis.....	52
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	53
4.1.1	Profil Dinas Pendidikan Kota Semarang.....	53
4.2	Gambaran Umum Penelitian.....	55
4.3	Statistik Deskriptif Responden	56
4.4	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	60
4.4.1	Uji <i>Outer Model</i>	60
4.4.2	Uji <i>Convergent Validity</i>	60
4.4.3	Uji <i>Discriminant Validity</i>	62
4.4.4	Uji Reliabilitas.....	65
4.5	Uji <i>Inner Model</i>	65
4.5.1	Uji <i>R-Square</i>	66
4.5.2	Uji <i>Goodness of Fit (GoF)</i>	68

4.6	Uji Hipotesis	70
4.7	Pembahasan Penelitian	74
4.7.1	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	74
4.7.2	Pengaruh <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	75
4.7.3	Pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif	76
4.7.4	Pengaruh <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	77
4.7.5	Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai	78
4.7.6	Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dalam Memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	79
4.7.7	Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dalam Memediasi <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai.....	79
BAB V	PENUTUP	81
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Implikasi Teoritis.....	83
5.3	Implikasi Manajerial.....	85
5.4	Keterbatasan Penelitian	86
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	87
DAFTAR PUSTAKA.....		88
LAMPIRAN 1. Surat Izin Penelitian.....		94
LAMPIRAN 2. Kuesioner Penelitian.....		95
LAMPIRAN 3. Rekap Kuesioner Penelitian.....		100
LAMPIRAN 4. Hasil <i>Output SmartPLS</i>.....		107

CURICULLUM VITAE.....**110**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Aduan Masyarakat ke Dinas Pendidikan Kota Semarang Tahun 2021- 2023.....	3
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i> Penelitian Terdahulu	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	43
Tabel 4.1 Data Statistik Responden.....	56
Tabel 4.2 <i>Outer Loading</i>	61
Tabel 4.3 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	62
Tabel 4.4 <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	63
Tabel 4.5 <i>Cross-Loading</i>	64
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 4.7 <i>R-Square</i>	67
Tabel 4.8 <i>Goodness of Fit</i> (GoF).....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Path Coefficient Direct Effect</i>	70
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Path Coefficient Specific Indirect Effect</i>	72
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Goal Setting Principles</i>	17
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Semarang.....	54
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i>	60
Gambar 4.3 <i>Inner Model</i> dengan Metode <i>Bootstrapping</i>	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	94
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	95
Lampiran 3 Rekap Hasil Kuesioner	100
Lampiran 4 Hasil Output <i>SmartPLS</i>	107
Lampiran 5 <i>Curriculum Vitae</i>	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia begitu penting pada sebuah organisasi, baik itu bekerja di sektor pemerintah, swasta maupun yang lainnya. Dimana sumber daya manusia ini adalah sebagai motor penggerak organisasi untuk bisa terus beroperasi. Definisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan Edison Emron, dkk, (2020:10) adalah manajemen yang berfokus pada pemanfaatan bakat seseorang secara maksimal dengan menggunakan sejumlah langkah strategis untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Organisasi selalu berupaya meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka semua memiliki visi dan tujuan yang ingin dicapai. Ketika orang menunjukkan antusiasme yang tulus terhadap apa yang mereka jalankan di lokasi kerja, hal itu akan terlihat dalam kinerja mereka, yang pada waktunya akan menciptakan pekerjaan yang lebih berkualitas dan lebih efisien. Kinerja didefinisikan oleh Koopmans (2014) sebagai perilaku kebiasaan karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Alih-alih berfokus pada hasil kegiatan pekerja, kinerja ini menyoroti pola perilaku mereka. Pendapat Edison (2016), kinerja yakni hasil akhir sebuah tahapan yang dinilai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan atau ketentuan yang sudah diputuskan sebelumnya.

Bekerja di instansi pemerintah tentu membutuhkan kinerja yang ekstra supaya tujuan organisasi itu bisa tercapai dengan baik. Di sini, Dinas Pendidikan Kota Semarang turut memberi bantuannya Pemerintah Kota Semarang dalam memenuhi harapan warga akan layanan publik yang prima, yang tidak dapat dilepaskan dari tercapainya kepemimpinan yang efektif, terlebih di kawasan Dinas Pendidikan Kota Semarang yang bersinggungan langsung dengan masyarakat yang dalam hal ini lingkungan sekolah baik negeri maupun swasta, mulai dari PAUD, POS PAUD, KB, TK, SD, SMP dan Pendidikan Nonformal dan Kesetaraan. Belum lagi ditambah dengan 16 Korsatpen atau Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang tersebar di 16 kecamatan yang ada di Kota Semarang serta adanya Rumah Duta Revolusi Mental (RDRM). “Seperti yang ada dalam Peraturan Walikota Semarang No. 92 Tahun 2021 terkait Susunan Organisasi, Kedudukan, Fungsi dan Tugas. Dinas merupakan salah satu unsur kegiatan pemerintahan di bidang pendidikan, sebagaimana tercantum dalam Pasal 2 Ayat 1 Bab II tentang Kedudukan dan Fungsi Organisasi. Berdasarkan Pasal 4 Bab III, "Fungsi dan Tugas Bagian Pertama," Dinas bertugas memberi bantuan walikota dalam mengadakan masalah pemerintahan di aspek pendidikan yang jadi kewenangan daerah dan mendapat tugas pembantuan.”

Kemampuan karyawan dalam menuntaskan tugas yang diberikan amat erat kaitannya dengan peran kepala bagian dalam mengarahkan dan mengatur pekerjaan pegawai. Kepala bagian tentu menginginkan pegawainya untuk memberikan yang terbaik. Akan tetapi, hal ini tentu tidak dapat dilakukan setiap saat. Kinerja pegawai sehari-hari pasti akan berfluktuasi. Dalam situasi seperti ini, kepala bagian harus

menyadari kewenangannya untuk meningkatkan keterampilan pegawainya agar dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Masyarakat Kota Semarang masih mengeluhkan tentang kurangnya pelayanan Dinas Pendidikan Kota Semarang, hal ini ditandakan dengan masih terdapatnya banyak aduan dari warga yang ditujukan ke Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kepemimpinan yang efektif, pada hal ini oleh kepala dinas, sangat penting bagi tata kelola dan kinerja yang baik karena kepemimpinan tersebut menentukan bagaimana sumber daya bekerja. Setiap orang memiliki keterampilan yang unik dan menghasilkan hasil yang bervariasi dalam pekerjaannya, oleh karena itu penting untuk mengingat hal itu saat mengelola sumber daya yang ada.

Tabel 1.1 Aduan Masyarakat ke Dinas Pendidikan Kota Semarang Tahun 2021-2023

No	Bulan	2021	2022	2023
1	Januari	11	5	35
2	Februari	4	9	34
3	Maret	12	8	45
4	April	6	4	19
5	Mei	2	14	35
6	Juni	19	34	101
7	Juli	19	52	83
8	Agustus	28	12	53
9	September	7	6	7
10	Oktober	11	9	11
11	November	3	8	7
12	Desember	6	8	12
TOTAL		128	169	442

Sumber : Data Internal Organisasi yang diolah, 2024

Dari tabel 1.1 dapat diamati bahwasanya total aduan yang ditujukan untuk Dinas Pendidikan Kota Semarang yang meningkat setiap tahunnya mulai dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023, dimana ini mengindikasikan bahwa ketidakpuasan masyarakat khususnya di Kota Semarang akan kinerja dan pelayanan dari Dinas Pendidikan Kota Semarang yang masih dibawah harapan masyarakat Kota

Semarang. Hal ini juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Semarang yang dimana juga bertugas untuk merekap aduan-aduan yang diberikan untuk Dinas Pendidikan Kota Semarang baik itu melalui “Sapa Mbak Ita” yang sebelumnya lewat “Lapor Hendi”, *website* maupun sosial media Dinas Pendidikan Kota Semarang, dimana meningkatnya jumlah aduan terutama mendekati waktu Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), hal ini menekankan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang masih kurang.

Hasil wawancara dengan sekretaris Dinas Pendidikan Kota Semarang pun juga mengindikasikan bahwasanya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang masih kurang, dimana masih banyak sektor yang perlu dievaluasi dan diperbaiki supaya ke depannya dapat semakin baik dalam memberi layanan ke warga khususnya di Kota Semarang. Peningkatan Kompetensi dan terbentuknya inovasi dari pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dewasa ini memang menjadi tuntutan seiring perkembangan zaman dimana teknologi juga semakin maju terlebih dengan hadirnya *Artificial Intelligence (AI)*, sehingga pegawai dituntut untuk memiliki Kompetensi yang baik dan melahirkan inovasi-inovasi yang dapat membantu baik untuk kinerja karyawan yang ujungnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi.

Pegawai di sekolah-sekolah negeri terutama bagian perpustakaan yang dipindahtugaskan di Dinas Pendidikan Kota Semarang akibat kurangnya total karyawan yang terdapat di internal Dinas Pendidikan. Hal ini berakibat banyaknya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan tugas yang dijalankan di Dinas

Pendidikan Kota Semarang yang tentu menimbulkan minimnya kompetensi yang dimiliki pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam melaksanakan fungsi, pokok dan tugas. Sehingga perlu adanya *knowledge sharing* dari pegawai lama kepada pegawai baru sehingga Dinas Pendidikan tetap dapat beroperasi dengan maksimal.

Pada penelitian yang dijalankan oleh Nyakundi M Gilbert dan Orodho A Joseph saat tahun 2020 yang judulnya “*Influence of Competence on Performance of Teachers in Public Secondary Schools in Kisii County-Kenya*.” Hasil penelitiannya adalah meskipun hubungan antara ketiga variabel Kompetensi guru lemah, semuanya signifikan. Sedangkan pada penelitian yang dijalankan oleh Rida Yanti, dkk saat tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia).” Hasil penelitiannya adalah Kompetensi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

“*The Influence of Knowledge Sharing, Emotional Intelligence and Organizational Commitment on Employee Performance of Commercial Banks in Guangdong Province, China* merupakan judul penelitian yang ditulis oleh An Zhang (2024). Hasil Penelitian tersebut menyebutkan bahwa *Knowledge Sharing* terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Sementara itu, pada tahun 2020, Novinaz Benita melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram.” Penelitian tersebut menemukan bahwa pada kantor DPMPTSP Kota Mataram,

pertukaran pemahaman tidak berpengaruh dengan cara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1.2 Research Gap Penelitian Terdahulu

No	Jenis Penelitian	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	Nyakundi M Gilbert dan Orodho A Joseph. (2020)	<i>Influence of Competence on Performance of Teachers in Public Secondary Schools in Kisii County-Kenya</i>	Meskipun hubungan antara ketiga variabel Kompetensi guru lemah, semuanya signifikan.
		Rida Yanti, Khusnul Fikri, Fitri Ayu Nofirda (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia)	Hasil penelitiannya adalah Kompetensi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2.	Pengaruh Knowledge Sharing Behavior (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	Zhang, An (2024)	<i>The Influence of Knowledge Sharing, Emotional Intelligence, and Organizational Commitment on Employee Performance of Commercial Banks in Guangdong Province, China</i>	<i>Knowledge Sharing</i> terbukti bisa menumbuhkan kinerja pegawai secara signifikan.
		Novinaz Benita (2020)	“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram”	Penelitian tersebut menemukan bahwa pada kantor DPMPTSP Kota Mataram, pertukaran pemahaman tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

McGruirk, Lenihan dan Hart (2015) memandang perilaku inovatif di tempat kerja sebagai pengembangan pendekatan baru terhadap strategi, manajemen, dan struktur organisasi, serta modifikasi pendekatan yang sudah ada. Mampu memikirkan hal-hal baru, memanfaatkan pekerjaan masa lalu sebagai batu loncatan

untuk ide-ide masa depan, dan menerapkan ide-ide tersebut pada prosedur saat ini merupakan contoh perilaku kerja yang inovatif. Kim dan Park (2017) menyatakan bahwa tindakan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kapasitas organisasi untuk berinovasi. Akibatnya, tindakan kreatif yang diambil oleh individu akan dianggap penting bagi kemakmuran dan keberlangsungan organisasi. Pada saat yang sama, perilaku inventif terkait erat dengan inovasi, menurut George dan Zhou (2010). Pertumbuhan organisasi dan peningkatan kinerja sangat bergantung pada perilaku kerja yang inovatif, yang meningkatkan efisiensi dan kualitas secara menyeluruh. Terlibat dalam pemecahan masalah yang kreatif saat bekerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan keahlian dalam wujud mencapai tujuan yang diputuskan. Perilaku inovatif dapat membantu mencapai kinerja tinggi, menurut Wynen dkk. (2014). Organisasi dan orang-orang wajib menjalankan seluruh yang mereka bisa untuk menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi inovasi jika mereka ingin melihat hasil yang lebih baik. "Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha terhadap Kinerja UKM Batik Jambi dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Intervening" (Melani Kadar, Vivi Usmayanti, Febby N Utami dan Yossinomita, 2023). Berdasarkan hasil penelitian, perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan UKM Batik Jambi. Moderator penting lainnya dari hubungan tidak langsung antara kepemimpinan wirausaha dan keberhasilan UKM Batik Jambi adalah perilaku kerja inovatif.

Fenomena Gap pada studi ini adalah kurangnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang didalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya yang masih fluktuatif dari tahun ke tahun. Banyaknya aduan dari masyarakat dapat

memberikan sedikit gambaran bahwa kinerja dari karyawan Dinas Pendidikan Kota Semarang belum maksimal. Beban kerja yang berat dengan jumlah sekolah yang mencapai 1.953 sekolah ditambah dengan 16 korsatpen di masing-masing kecamatan dan RDRM yang dimana menjadi tanggung jawab daripada Dinas Pendidikan Kota Semarang yang hanya diisi oleh 125 pegawai (data per Oktober 2024) tampaknya menjadi salah satu faktor utama yang membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal diluar faktor-faktor lain yang tentunya saling memiliki keterkaitan satu sama lain.

Pentingnya kinerja pegawai dalam mencapai tujuan pendidikan tidak dapat dipandang sebelah mata. Kualitas layanan dan dukungan yang diberikan oleh pegawai Dinas Pendidikan secara langsung berpengaruh pada kualitas pembelajaran, prestasi siswa, dan keseluruhan efektivitas sistem pendidikan Kota Semarang. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Veithzal Rivai (2005;3909) dimana “kinerja pegawai adalah sebuah hal yang begitu penting dalam usaha perusahaan dalam menggapai tujuannya.”

Pendapat Suharto dan Cahyono (2015) Kapasitas, kejelasan peran, tingkat motivasi, Kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan disiplin karyawan merupakan beberapa aspek yang dapat memengaruhi keberhasilan mereka dalam bekerja. Jika ingin membantu bisnis mencapai tujuannya, harus memiliki Kompetensi. Pegawai yang mempunyai Kompetensi yang sejalan dengan tugas-tugas yang diemban cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, begitupun sebaliknya. Kompetensi yang baik juga memungkinkan pegawai untuk lebih inovatif dan kreatif dalam menemukan solusi untuk masalah yang

dijalani. Dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan, pegawai dapat menemukan pendekatan baru untuk pekerjaan mereka, meningkatkan efisiensi, dan menemukan cara-cara baru untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi sangat memerlukan keahlian ataupun kemampuan karyawan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang ia geluti (Layaman & Nidak, 2016).

Agar dapat memperoleh hasil maksimal dari pekerjaan mereka, karyawan perlu memiliki informasi yang cukup. Menurut Kosasih (2007), yang mengutip Fatwan (2006), masa reformasi telah berakhir dan era pengetahuan telah mulai memengaruhi iklim ekonomi kontemporer. Perusahaan yang dikelola dengan baik dapat menyatukan keahlian karyawannya dan mengalokasikannya ke departemen lain dengan cara yang memajukan misi perusahaan (Pasaribu, 2009). Berbagi pengetahuan didefinisikan oleh Hooff dan Weenen (2004) sebagai tindakan orang-orang yang mentransfer modal intelektual mereka sendiri. Karyawan lebih mungkin bekerja sama ketika mereka menunjukkan perilaku berbagi pengetahuan. Dengan saling berbagi informasi dan pengetahuan, tim dapat bekerja lebih harmonis dan sinergis, menyelesaikan tugas dengan lebih baik. *Knowledge Sharing Behavior* juga bisa menumbuhkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai. Saat pegawai merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan berguna bagi rekan-rekan mereka, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi. Dalam lingkungan yang dinamis, kemampuan untuk berbagi dan mengakses pengetahuan dengan cepat sangat penting. Pegawai yang terlibat dalam *Knowledge Sharing Behavior* cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih cepat menemukan cara baru untuk meningkatkan kinerja. *Knowledge Sharing Behavior* juga dapat membantu

mengembangkan budaya organisasi yang positif, di mana keterbukaan, kerjasama, dan pembelajaran terus-menerus dihargai. Organisasi harus menjadikan praktik berbagi informasi ini sebagai bagian rutin dari operasinya dengan harapan hal ini akan menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan di antara pekerja dan, pada gilirannya, meningkatkan pengambilan keputusan (Pertiwi, 2011).

Jumlah tenaga mental dan fisik yang dikeluarkan pekerja saat bekerja sendiri dan dalam tim untuk menyelesaikan serangkaian tujuan yang diperlukan oleh inovasi dapat didefinisikan sebagai perilaku kerja inovatif (Messmann, 2012:93). Perilaku kerja inovatif seorang individu mencakup semua aktivitas yang menghasilkan penciptaan dan pelaksanaan ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Proses kerja sangat ditingkatkan dalam hal efisiensi dan efektivitas melalui pengembangan ide dan teknologi baru untuk produk, serta melalui pergantian dalam langkah administratif yang tujuannya untuk menumbuhkan hubungan kerja atau pengimplementasian ide dan konsep (Kleysen dan Street dalam Kresnandito & Fajrianti, 2012:97). Karyawan yang inovatif sering menemukan cara baru dan lebih efisien untuk menuntaskan tugas yang bisa mengurangi waktu dan biaya. Karyawan yang inovatif cenderung lebih baik dalam memecahkan masalah kompleks dengan cara kreatif, yang dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan. Mereka mampu melihat masalah dari berbagai sudut dan menemukan solusi yang unik.

Mengingat pentingnya Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* serta Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi Kinerja Pegawai, penulis tertarik menjalankan penelitian yang judulnya “**Pengaruh Kompetensi dan Knowledge**

***Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang).”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada studi ini adalah masih terdapat *research gap* berupa kontradiksi hasil yang ada pada penelitian-penelitian terdahulu. Dari sisi fenomena gap, belum maksimalnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang didalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan latar belakang permasalahan, *research gap* dan fenomena gap diatas, pertanyaan penelitian ini antara lain:

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang?
2. Apakah *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang?
4. Apakah *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang?
5. Apakah Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut pertanyaan penelitian yang sudah dijelaskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang
4. Untuk menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang
5. Untuk menganalisis pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diinginkan akan mendapatkan hasil yang akan memberi manfaat. Ada juga manfaat yang diinginkan dari penelitian ini adalah antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, penulis memberi bukti empiris terkait pengaruh Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* terhadap kinerja pegawai yang memiliki hubungan tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang

Temuan penelitian ini bisa memberi tambahan informasi baru bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang terutama yang berhubungan dengan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kompetensi dan *knowledge sharing behavior* yang mempunyai hubungan tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif.

b. Bagi penelitian berikutnya

Temuan pada penelitian ini seharusnya jadi alasan bagi penelitian masa depan tentang pengaruh tidak langsung kecenderungan pegawai untuk berbagi apa yang mereka ketahui dan tingkat keahlian mereka terhadap produktivitas mereka di tempat kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory yang disampaikan oleh Locke (1968) dijadikan sebagai teori utama (*Grand Theory*) dalam penelitian ini. Menurut teori ini, hubungan antara tindakan yang direncanakan dan hasilnya sangat penting. Gagasan yang mendasarinya adalah bahwa perilaku kerja seseorang akan dibentuk oleh pemahamannya tentang tujuan organisasi. (Purnamasari, 2019:168). Locke, dkk (1981) mendefinisikan tujuan dalam *Goal Setting Theory* (GST) sebagai apa yang ingin dicapai oleh seorang individu. Ini adalah objek atau tujuan suatu tindakan. Menurut Moeller et al. (2012), penetapan tujuan adalah proses penetapan target spesifik dan efektif untuk kinerja tugas. Locke, dkk. (1981) juga memberikan bukti bahwa penetapan tujuan memiliki pengaruh positif pada kinerja tugas.

Locke dan Latham (2007) menunjukkan bahwa menetapkan tujuan yang tinggi akan membuahkan hasil yang lebih baik daripada hanya mendorong individu untuk mengerahkan segenap kemampuan mereka. "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*" adalah esai karya Edwin A. Locke yang menunjukkan bagaimana tujuan berhubungan dengan seberapa baik seseorang mengerjakan tugasnya. Tingkat kesulitan tujuan merupakan ciri perencanaan tujuan. Motif untuk mencapai kinerja tertentu akan bervariasi di seluruh tingkat kesulitan tujuan. Ketika orang menetapkan tujuan yang tidak cukup menantang, mereka akan melihatnya sebagai sesuatu yang biasa-biasa saja dan mudah dicapai, yang akan meredam

antusiasme mereka untuk menantang diri mereka sendiri secara kreatif dan meningkatkan keterampilan mereka. Individu akan terdorong untuk mempertimbangkan cara-cara untuk mencapai tujuan, bahkan ketika tingkat kesulitannya lebih tinggi tetapi masih dalam jangkauan.

Menurut Ginting dan Ariani yang dikutip dalam Matana (2017), metode ini akan membantu individu meningkatkan bakat kreatif dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Proses kognitif dalam menciptakan tujuan dan bagaimana tujuan tersebut memengaruhi perilaku dikenal sebagai teori penetapan tujuan. Niat dan tujuan merupakan alasan teori penetapan tujuan; keduanya merupakan kekuatan pendorong di balik tindakan manusia. Dalam bidang penetapan tujuan, tujuan merupakan pencapaian tingkat Kompetensi tertentu dalam suatu usaha dalam jangka waktu tertentu. Diperlukan lebih banyak waktu, energi, dan fokus, serta lebih banyak pengetahuan dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas yang lebih sulit daripada tugas yang lebih mudah.

Menurut Arsanti (2009), yang mengutip pendekatan Locke, ada empat cara di mana teori penetapan tujuan dapat memotivasi orang untuk berkinerja baik. Salah satu manfaat penetapan tujuan adalah peningkatan konsentrasi yang mungkin ditimbulkannya. Kedua, menetapkan dan bekerja menuju tujuan dapat bertindak sebagai mekanisme pengendalian diri. Terakhir, memiliki tujuan dalam pikiran membantu memotivasi untuk tetap pada jalur sehingga mencapainya. Keempat, menetapkan dan mencapai tujuan memotivasi orang untuk merencanakan ke depan dan tetap pada jalur. Hasilnya, perencanaan tujuan dapat meningkatkan performa individu dan pada gilirannya dapat pula meningkatkan keberhasilan bisnis. Ketika

menetapkan tujuan, seseorang harus berdedikasi. Tampaknya dedikasi terhadap tujuan berpengaruh pada kinerja baik dengan cara langsung dan juga tidak langsung.

Ketika seseorang sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan yang tinggi, mereka cenderung akan melampaui tugas yang diberikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Namun, jika tujuannya tidak tinggi, dedikasi yang kuat akan menghambat. Proses penetapan tujuan dipengaruhi oleh komitmen terhadap tujuan, menurut Ginting dan Ariani dalam Matana (2017:11), dan komitmen ini berkurang jika terjadi konflik tujuan.

Baik perilaku yang diarahkan pada tujuan maupun kinerja berkorelasi positif dengan komitmen terhadap tujuan. Sebuah publikasi tahun 1990 oleh Locke dan Latham berjudul "*Goal Setting Theory & Task Performance*." Sambil menegaskan kembali perlunya menciptakan tujuan yang menantang dan terperinci, penulis buku ini juga menyertakan lima sifat lain yang diperlukan untuk penetapan tujuan yang efektif.

Menurut Locke dan Latham, ada lima prinsip penetapan tujuan yang dapat meningkatkan peluang keberhasilan, yaitu :

1. *Challenge*
2. *Clarity*
3. *Feedback*
4. *Commitment*
5. *Task complexity*

Gambar 2.1 Goal Setting Principles



Sumber : Locke's Goal-Setting theory. Locke and Latham, 2015

Goal setting theory mencerminkan fakta bahwa harus ada keseimbangan yang akurat untuk memastikan tingkat tantangan yang tepat sebelum menetapkan tujuan yang menantang. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus memastikan bahwa tujuan tidak terlalu sederhana atau terlalu sulit untuk dicapai karena dapat membuat pengaruh buruk pada kinerja dan motivasi karyawan. Masalah ini mengarah pada tantangan retensi karyawan yang merupakan aspek signifikan dari kinerja organisasi. Terakhir, manajemen atau pemimpin harus menganalisis kebutuhan tenaga kerja dan mengumpulkan semua informasi terkait berdasarkan keadaan organisasi.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Michael Armstrong mendefinisikan kinerja sebagai "konstruk multidimensi yang pengukurannya bervariasi tergantung pada berbagai faktor" (suatu gagasan dengan beberapa dimensi dan penilaiannya bergantung pada sejumlah elemen yang berbeda), sebagaimana dikutip dalam Amir (2015:81). Kinerja di tempat kerja didefinisikan sebagai tingkat di mana seorang individu memenuhi tujuan yang ditetapkan untuknya. Kinerja pegawai dapat diukur melalui berbagai metode evaluasi, termasuk penilaian kinerja rutin, pencapaian target, kontribusi terhadap proyek, serta umpan balik dari teman kerja dan atasan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi kemampuan individu, motivasi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, Pendidikan, dukungan dari manajemen, dan berbagai aspek lainnya. Manajemen yang efektif biasanya berusaha untuk memotivasi pegawai, memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, serta menciptakan pendidikan yang mendukung agar karyawan dapat mencapai potensi terbaik mereka. Penting untuk dicatat bahwa kinerja pegawai bukan hanya terkait hasil akhir, namun juga melibatkan proses-proses dan perilaku yang mengarah ke hasil itu. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang baik harus mempertimbangkan baik hasil maupun proses yang dilakukan oleh seorang pegawai.

Pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sangat sulit dipahami jika tidak ada kinerja yang kuat di setiap level bisnis. Akibatnya, mengetahui kualitas pencapaian penting dalam kaitannya dengan pencapaian, karena

keberhasilan perusahaan benar-benar merupakan pencapaian orang-orang yang bekerja sama. Tugas manajemen termasuk mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja karyawan perlu dilakukan untuk menentukan potensi pencapaian setiap pekerja. Setiap pekerja harus memiliki penilaian kinerja karena hal itu membantu bisnis memutuskan cara menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan karyawan. Landasan teoritis untuk konstruksi hipotesis penelitian mencakup pembahasan tentang fitur dan dimensi kinerja, motivasi, insentif, pendidikan, dan kepuasan kerja, selain hasil penyelidikan sebelumnya.

2.2.2 Indikator Kinerja Pegawai

Aspek yang menjadi standar penilaian kinerja dikenal sebagai dimensi atau indikator kerja. Berikut ini adalah indikator kinerja sebagaimana direkomendasikan oleh para profesional; indikator kinerja hanyalah beberapa dari sekian banyak cara untuk mengukur kinerja.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai karyawan dalam pekerjaannya, digunakan indikator kinerja (Robbins, 2016:260). Sejumlah indikator untuk menilai kinerja staf adalah sebagai berikut:

- 1. Kualitas Kerja:** Pendapat karyawan tentang kualitas kerja mereka sendiri dan sejauh mana mereka mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan keinginan mereka merupakan dua indikator seberapa baik pekerjaan mereka dievaluasi. Sejauh mana pekerjaan seorang karyawan menghasilkan hasil yang memuaskan dalam menyelesaikan tugas dan sejauh mana individu menunjukkan Kompetensi dalam melaksanakan tugas tersebut merupakan dua ukuran kualitas kerja.

- 2. Kuantitas:** Kuantitas suatu produk dapat didefinisikan sebagai outputnya dibagi dengan jumlah total unit, atau siklus aktivitas. Jika pekerja mampu menyelesaikan tugasnya tepat waktu dibandingkan dengan tenggat waktu yang ditetapkan perusahaan, maka kinerja mereka dapat dievaluasi dengan melihat kuantitas hasil kerja dalam jumlah atau unit siklus aktivitas yang dituntaskan.
- 3. Ketepatan Waktu:** Dalam hal menghasilkan hasil tepat waktu dan memanfaatkan waktu orang lain sebaik-baiknya, ketepatan waktu adalah kuncinya. Kecepatan pekerja menyelesaikan tugas mereka merupakan indikator lain keberhasilan mereka. Agar tidak menghalangi kemampuan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab lainnya.
- 4. Efektivitas:** Yang kami maksud dengan "efektivitas" dalam konteks ini adalah memanfaatkan semua sumber daya kami sebagai sebuah organisasi secara paling efisien, baik itu modal manusia, modal finansial, pengetahuan teknologi, atau bahan baku. Sumber daya manusia organisasi serta aset teknologi, finansial, informasi, dan bahan bakunya harus digunakan secara maksimal.
- 5. Kemandirian:** Mencapai tingkat kemandirian berarti bahwa seorang individu dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sedikit atau tanpa pengawasan dari atasannya. Indikator kinerja seorang karyawan meliputi jumlah dan kualitas pekerjaan mereka, seberapa baik mereka bekerja secara mandiri, seberapa tepat waktu mereka secara keseluruhan, dan seberapa efektif mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja yang dianggap "mandiri"

mampu melakukan tugas mereka tanpa pengawasan langsung dan bebas untuk mencari saran atau bantuan dari rekan kerja atau manajer sesuai kebutuhan.

John Miner dalam Sudarmanto (2009:11-12) menyampaikan 4 dimensi yang dibuat sebagai tolak ukur penilaian kinerja, adalah:

1. Kualitas tinggi, baik dari segi jumlah kerusakan maupun ketepatan pekerjaan yang telah dilakukan.
2. Kuantitas, dalam arti jumlah total pekerjaan yang bisa dituntaskan.
3. Manajemen waktu di tempat kerja, termasuk keterlambatan, ketidakhadiran, dan jam kerja efektif/hilang.
4. Bekerja sama, terutama berkolaborasi dengan rekan kerja.

Sementara Bernardi dalam Sudarmanto (2009:12-13) mengungkapkan terdapat 6 kriteria dasar untuk menghitung kinerja adalah:

1. *Quality*, adalah hubungan antara hasil atau teknik yang hampir ideal dalam memenuhi kriteria tertentu.
2. *Quantity*, dapat diukur dalam satuan numerik dan mewakili jumlah pekerjaan yang dihasilkan seorang karyawan.
3. *Timeliness*, adalah periode yang karyawan harus diperlukan untuk memaksakan aktivitas yang berarti proses produksi.
4. *Cost-effectiveness*, adalah seberapa besar sumber daya suatu organisasi yang terbuang sia-sia dan seberapa berhasil sumber daya tersebut digunakan untuk mencapai tujuannya.

5. *Need for supervision*, adalah kapasitas seorang karyawan untuk melaksanakan tugasnya di tempat kerja tanpa keterlibatan langsung dari manajemen tingkat atas.
6. *Interpersonal impact*, adalah kemampuan untuk mengembangkan rasa percaya diri, kebaikan hati, dan kerja sama tim pada rekan kerja dan bawahan seseorang.

Sementara Jerry Harbor dalam Sudarmanto (2009:13), merekomendasikan ukuran kinerja dengan 6 aspek, adalah:

1. Salah satu definisi produktivitas adalah hasil kerja karyawan berupa barang jadi.
2. Kualitas produk: jasa dan barang akhir yang dibuat karyawan sejalan dengan standar.
3. Ketepatan waktu, atau lamanya waktu yang dibutuhkan karyawan untuk membuat produk atau menyediakan jasa.
4. Waktu siklus: lamanya waktu yang dibutuhkan suatu produk atau jasa untuk sampai dari kondisi awal ke tujuan akhirnya bagi pelanggan.
5. Pemanfaatan sumber daya manusia, yang merupakan aset yang dibutuhkan untuk memproduksi produk dan menyediakan jasa.
6. Biaya, yang merupakan jumlah uang yang dibutuhkan untuk membuat barang dan jasa.

Pada penelitian ini untuk menghitung kinerja karyawan memanfaatkan indikator berdasar Bernardi (2009) adalah: “*quantity, quality, need for supervision, timeliness, interpersonal impact* dan *cost-effectiveness*”. Hal ini disebabkan oleh

fakta bahwa metrik ini dianggap mencerminkan kinerja karyawan sesungguhnya dan sesuai dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian Kompetensi

Salah satu kualitas paling penting yang harus dipunyai seorang pegawai untuk kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaannya adalah Kompetensi. Kompetensi didefinisikan oleh Sutrisno dan Zuhri (2019) sebagai kapasitas untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan seseorang melalui penerapan pengetahuan, Kompetensi, dan sikapnya terhadap pekerjaannya. Seseorang dikatakan kompeten ketika ia memiliki informasi, kemampuan, pola pikir, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik atau berkembang dalam lingkungan tertentu. Kemampuan teknis, kognitif, interpersonal, dan kepemimpinan merupakan bagian dari apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Sudarmanto memberikan beberapa definisi Kompetensi berdasarkan para ahli dalam bukunya (2009: 46-49). Di antaranya adalah:

1. Kualitas yang dikaitkan dengan kinerja kerja yang unggul dan efisien adalah Kompetensi, kata Richard E. Boyatzis (1982:23).
2. Salah satu kualitas pribadi terpenting yang mengarah pada kinerja kerja yang luar biasa dan produktif adalah Kompetensi, sebagaimana dinyatakan oleh Klemp (1980).

3. Demikian pula, menurut Hornby dan Thomas (1989:53), Kompetensi adalah atribut seorang manajer atau pemimpin yang sukses, yang meliputi pengetahuan, keahlian, dan karakter.
4. Sifat dasar perilaku manusia yang terkait dengan standar referensi emosional dan/atau kinerja luar biasa dalam konteks tertentu adalah Kompetensi, sebagaimana dinyatakan oleh Lyle Spencer & Signe Spencer (1994:92).
5. Kompetensi didefinisikan oleh Michael Armstrong (1994:92) sebagai variasi dan kedalaman perilaku yang dibawa seorang karyawan ke dalam pekerjaannya.
6. Menurut Brian E. Becher, Mark Huslid, dan Dave Ulrich (2001:156), Kompetensi individu dapat didefinisikan sebagai pemahaman, keterampilan, atau kualitas pribadi yang berpengaruh pada kinerja kerja mereka.
6. Kelompok perilaku merupakan dimensi penilaian dalam fokus penilaian, menurut Dulewicz (1989).

Menurut Purwanto (2006:8) menyatakan bahwa kemampuan untuk melaksanakan tugas secara efektif sangat penting untuk setiap pekerjaan. Kompetensi dalam jabatan fungsional, jabatan negara/politik, atau kapasitas profesional biasanya dikaitkan dengan pengetahuan, pengalaman, atau profesionalisme. Sebaliknya, Kompetensi dalam jabatan struktural sangat berbeda dengan Kompetensi dalam jabatan fungsional karena perbedaan mendasar dalam tugas utama, tanggung jawab, wewenang, dan tugas masing-masing jabatan.

Sedangkan Kompetensi didefinisikan oleh Syahroni (2006:9) sebagai seperangkat sifat yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS)

berbentuk informasi, kemampuan, dan karakter yang dibutuhkan agar PNS dapat melaksanakan tanggung jawab jabatannya secara ahli, berdaya guna, dan profesional.

Dengan mempertimbangkan kedua perspektif yang disebutkan sebelumnya, penting bagi seorang pegawai negeri untuk memiliki Kompetensi agar mampu menjalankan tugasnya dengan cara efisien, efektif, dan profesional. Kompetensi diartikan sebagai keberadaan sikap, kemampuan, dan pengetahuan.

2.3.2 Indikator Kompetensi

Berikut ini adalah indikator Kompetensi berdasar para ahli, yang sebagian besar bisa dimanfaatkan untuk menilai Kompetensi. Kompetensi didefinisikan oleh lima sifat yang dicantumkan oleh Spencer dan Spencer (1993):

1. *Motive* (Motif)

Motif adalah hal-hal yang mendorong tindakannya, baik itu pikiran, keinginan, atau kebutuhan. Motif seseorang dapat mengarahkan tindakan dan pilihannya ke arah tertentu.

2. *Traits* (Karakteristik Pribadi/Sifat)

Ciri-ciri fisik dan reaksi berulang terhadap rangsangan merupakan contoh sifat.

3. *Self-Concept /Attitude* (Konsep Diri)

Konsep diri seseorang dapat digambarkan sebagai nilai, citra, atau sikap dirinya. Ketika seseorang memiliki rasa percaya diri, mereka berpikir bahwasanya mereka dapat menangani segala hal yang menghadangnya.

4. **Knowledge (Pengetahuan)**

Pengetahuan seseorang adalah jumlah informasi yang dimilikinya dalam suatu subjek tertentu. Setiap karyawan membutuhkan pengetahuan, suatu Kompetensi yang rumit, untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

5. **Skills (Keterampilan)**

Keahlian seseorang harus mencakup kapasitas untuk berpikir secara konseptual dan analitis serta melakukan aktivitas mental dan fisik tertentu.

Kelompok Kompetensi dan dimensinya dijelaskan oleh Richard E. Boyatzis dalam Sudarmanto (2009:67) sebagai berikut:

1. Kemampuan mengelola tujuan dan tindakan dengan kualitas berikut: adaptabilitas, efisiensi, kemandirian, inisiatif, perencanaan, orientasi pada detail, dan pengendalian diri.
2. Kemampuan memimpin orang lain yang mencakup bidang-bidang berikut: komunikasi verbal dan nonverbal, rasa percaya diri, manajemen kelompok/tim, jaringan kerja, negosiasi, dan empati.
3. Kemampuan analisis logis yang mencakup bidang-bidang berikut: penerapan ide, pengembangan teori, pengenalan pola, pemanfaatan teknologi, objektivitas sosial, analisis kuantitatif, dan ekspresi tertulis.

Sementara Dulewicz dalam Sudarmanto (2009:68) membagi Kompetensi dalam sejumlah dimensi dan gugus dibawah ini:

1. **Kemampuan Intelektual**

Kapasitas seseorang untuk hal-hal seperti perspektif, strategi, analisis, evaluasi, perencanaan, dan pengorganisasian termasuk dalam kategori ini.

2. **Kemampuan Interpersonal**

Keterampilan dalam mengelola pekerja, membuat keputusan, berkomunikasi secara efektif, peka terhadap orang lain, dan berdiri teguh, semuanya merupakan bagian dari ini.

3. **Kemampuan Adaptabilitas**

Ini mencakup kapasitas seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan terdekatnya serta benda-benda dan orang-orang di sekitar mereka.

4. **Kemampuan Orientasi Hasil**

Kualitas pribadi yang berkontribusi terhadap sikap ini meliputi mentalitas mampu-berbuat, kemauan untuk berhasil, jiwa kewirausahaan, dan pegangan hidup yang positif.

Kecerdasan, keterampilan interpersonal, fleksibilitas, dan orientasi hasil merupakan ukuran Kompetensi yang dimanfaatkan pada penelitian ini, sebagaimana dikemukakan oleh Dulewicz (2009). Penelitian ini menganggap indikator-indikator tersebut mampu mewakili Kompetensi. Melihat keadaan di Dinas Pendidikan Kota Semarang, indikator-indikator tersebut dianggap mampu mewakili Kompetensi pada penelitian ini.

2.4 *Knowledge Sharing Behavior*

2.4.1 *Pengertian Knowledge Sharing Behavior*

Menurut Hooff dan Ridder (2004), istilah "berbagi pengetahuan" mengacu pada tindakan orang-orang yang saling bertukar informasi, baik secara diam-diam maupun eksplisit. Menurut konsep ini, semua tindakan yang melibatkan berbagi

informasi mencakup pemberian dan penerimaan pengetahuan. Orang-orang terlibat dalam donasi pengetahuan ketika mereka berbagi modal intelektual yang dimiliki orang lain dan pengumpulan pengetahuan ketika mereka meminta saran dari orang lain tentang modal intelektual yang mereka miliki. Kedua tindakan ini berbeda satu sama lain dan mungkin memiliki hasil yang berbeda. Orang-orang terlibat dalam berbagi pengetahuan ketika mereka bertukar modal intelektual mereka sendiri, menurut Hooff dan Weenen (2004).

Knowledge Sharing adalah pemindahan informasi dari satu tempat ke tempat lain untuk tujuan pendidikan atau pelatihan. Menurut Jae-Nam Lee (2000), konsep ini mencakup pengetahuan eksplisit dan tacit. Ada beberapa cara untuk berbagi pengetahuan, termasuk: "laporan yang merinci kejadian serupa saat strategi atau pendekatan dimanfaatkan atau dikembangkan untuk mengatasi permasalahan. Apabila tidak bisa memecahkan masalah secara langsung, setidaknya bisa memberikan seseorang informasi yang mereka butuhkan untuk menemukan seseorang yang dapat memecahkan masalah tersebut (Sharratt & Usoro: 2003)."

2.4.2 Indikator *Knowledge Sharing Behavior*

Indikator perilaku berbagi pengetahuan didasarkan pada gagasan Michael J. Marquardt. Menurut Marquardt (2002:162), ada dua bagian dalam proses pengetahuan perusahaan:

1. Transfer Pemahaman yang Disengaja dalam Organisasi

Pemahaman bisa ditransfer dengan sengaja dengan sejumlah cara, adalah:

- a. Video, audio, dan media instan merupakan bagian dari teknik tertulis, yang mencakup berbagai jenis publikasi internal, memorandum akses terbuka, laporan, dan buletin.
- b. Rapat dan pengarahan internal merupakan contoh teknik tertulis.
- c. Untuk meningkatkan peluang pengetahuan terkini, ada program pendampingan dan pelatihan bagi konsultan internal, serta kursus formal.
- d. Rotasi atau mutasi pekerjaan dapat mendistribusikan pengetahuan ke berbagai sektor dalam bisnis, menyesuaikan perjalanan jangka pendek dengan audiens dan tuntutan fisik. Hal ini dimungkinkan karena perusahaan sangat luas dan memiliki banyak divisi. Sedangkan metode kursus dan belajar mandiri sebagai pengembangan karyawan.

2. Transfer Pemahaman yang Tidak Disengaja dalam Organisasi

Organisasi juga bisa mentransfer pemahaman secara tidaksengaja dengan sejumlah cara, adalah:

1. Mitos
2. Cerita
3. Jaringan informal
4. Satuan tugas

Mereka semua menyebarkan informasi ke beberapa bagian perusahaan.

Banyak individu mempelajari hal-hal secara informal melalui pertemuan rutin dan tidak terstruktur. Informasi yang lebih berharga mungkin terlewatkan karena kurangnya tujuan atau persiapan dalam prosesnya.

Pendapat Van den Hooff dan Ridder (2019:2405) ada dua dimensi dalam *Knowledge Sharing*, yaitu *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*. *Knowledge Collecting* adalah pengetahuan bersama dan mengumpulkan informasi bagi pegawai memanfaatkan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi. Indikator dari *Knowledge Collecting* yaitu :

- a. Menghimpun pengetahuan baru
- b. Menghimpun ide baru
- c. Menghimpun informasi baru terkait pekerjaan
- d. Menghimpun ilmu baru terkait pekerjaan dari kompetensi orang lain

Knowledge Donating adalah pengetahuan bersama dalam membagi informasi bagi pegawai memanfaatkan jaringan ilmu pengetahuan bagi organisasi, yang memiliki indikator dibawah ini :

- a. Berbagi pengetahuan baru
- b. Berbagi informasi baru terkait pekerjaan
- c. Perhatian kepada teman kerja
- d. Berbagi cerita terkait pekerjaan

Penelitian ini bertujuan untuk menghitung perilaku berbagi pengetahuan dengan memanfaatkan indikator yang diusulkan oleh Van den Hohft dan Ridder (2019:2405). Indikator-indikator ini meliputi: teknik tertulis, teknik lisan, pendampingan dan pelatihan, rotasi atau pemindahan pekerjaan, dan transfer pemahaman yang tidak disengaja dalam organisasi, yang mencakup hal-hal seperti mitos, cerita, gugus tugas, dan jaringan informal. Mengingat keadaan di Dinas Pendidikan Kota Semarang, indikator-indikator ini dianggap sesuai.

2.5 Perilaku Kerja Inovatif

2.5.1 Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Pendapat Jung dan Hartog (2007), perilaku kerja inovatif mencakup setiap kegiatan seseorang yang tujuannya untuk menghasilkan ide-ide baru tentang teknik, komoditas, dan strategi. Selain itu, ide tersebut memiliki beberapa dimensi, termasuk semua tindakan karyawan yang berkaitan dengan proses inovatif. Tindakan individu berasal dari proses inovatif mereka, yang membantu dalam perumusan, penyebaran, dan pelaksanaan konsep-konsep baru (Groselj, Cerne, Penger, & Grah, 2019).

Dalam kebanyakan kasus, pegawai yang menunjukkan perilaku inovatif mampu memunculkan ide-ide orisinal, secara mandiri atau melalui integrasi konsep yang sudah ada menjadi ide baru, dan kemudian menerapkan ide tersebut untuk mencapai tujuan bisnis (Hadi.S, A.R Putra, 2020). Menurut Coetzer (2018), hal ini menunjukkan bagaimana individu dari berbagai latar belakang dan pekerjaan menghadapi inovasi di tempat kerja. Menurut Hutahaean (2005:161), perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan yang secara efektif menggunakan ide-ide segar untuk memberikan keuntungan dalam setiap aktivitas atau tugas yang diberikan. Organisasi harus berhasil dalam inovasi dan melampaui pesaing mereka melalui perilaku kerja kreatif yang memotivasi tiap pegawai untuk tetap terlibat dan mencapai IWB (Moll & Leede, 2016). Janssen (2000) berpendapat bahwa agar pekerjaan, kelompok, atau perusahaan dapat mencapai hasil yang sangat baik, pekerjaan kreatif harus mencakup pengembangan, penyajian, dan penerapan ide-ide yang masuk akal.

Mengingat uraian di atas, masuk akal untuk berasumsi bahwa pekerja yang inventif adalah orang yang aktivitasnya dalam pekerjaannya menghasilkan konsep, proses, produk, dan layanan yang baru dan berharga. Karyawan dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi dengan meningkatkan proses, produk, dan layanan perusahaan melalui penggunaan kualitas inventif mereka (Janssen, 2000). Oleh karena itu, bisnis memerlukan cara untuk mengidentifikasi tindakan kreatif yang dilakukan karyawan saat bekerja. Karyawan harus berkolaborasi dan mendapatkan pengetahuan dari satu sama lain untuk mengatasi masalah yang rumit dengan cara yang kreatif dan inventif. Perusahaan dapat menginspirasi ambisi dan keterampilan memecahkan masalah pada pekerja mereka dengan memberikan mereka kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka terkait isu-isu terkini.

2.5.2 Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Berikut sejumlah indikator yang disampaikan juga oleh (Jong & Hartog, 2007) adalah :

1. Pegawai memiliki kekuatan untuk menciptakan sesuatu jadi lebih baik atau lebih buruk.
2. Karyawan dapat memunculkan konsep baru dengan membuat prosedur, teknologi, dan peralatan yang lebih baik dan lebih bisa diterapkan.
3. Karyawan memiliki kemampuan untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi perusahaan.
4. Karyawan harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi rekan kerja mereka untuk berpikir kreatif dan memunculkan ide-ide baru.

5. Memiliki keberanian untuk menerapkan dan mengeksekusi ide-ide segar secara metodis terhadap rekan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah menggunakan indikator yang dikeluarkan oleh Jong dan Hartog (2007) untuk mengukur tindakan inovatif yang dilakukan di tempat kerja. Kemampuan karyawan untuk memulai peluang atau tantangan baru, menghasilkan ide-ide baru dengan mengembangkan teknologi, metode, dan alat yang lebih praktis, menyelesaikan masalah dan menawarkan solusi untuk masalah organisasi, menginspirasi orang lain untuk menjalankan hal yang serupa, dan menunjukkan keberanian dalam menerapkan ide-ide baru merupakan indikator inovasi. Indikator-indikator ini dianggap sesuai diterapkan di Dinas Pendidikan Kota Semarang.

2.6 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, kita akan mencermati lebih dekat temuan-temuan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian-penelitian yang telah ditulis oleh penulis lain. Menurut pngan empiris, untuk menegaskan pengetahuan, seseorang harus memiliki keyakinan sejati yang didukung oleh bukti; dengan kata lain, penelitian harus ditetapkan berdasarkan temuan-temuan percobaan. Perihal ini didasarkan pada temuan-temuan penelitian sebelumnya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Garima Vijh, Richa Sharma and Swati Agrawal (2022)	<i>Effect of competency on employee performance and the</i>	Variabel Independen: <i>Leader competency</i>	Komitmen karyawan lebih dipengaruhi secara positif oleh komponen kompetensi daripada oleh kinerja. Komitmen

		<i>mediating role of commitment: An empirical investigation in the IT Industry</i>	Variabel Dependen: <i>employee performance</i> Variabel Mediasi: <i>commitment</i>	karyawan memiliki $b = 0,76$, $p = 0,000$, $CR = 6,21$, yang menunjukkan pengaruh tertinggi pada kinerja karyawan. Dengan demikian, terungkap bahwa hubungan antara kinerja karyawan dan kompetensi dimediasi oleh komitmen karyawan.
2.	Emmanuel Chidiadi Onwubiko (2022)	<i>An Empirical study of the Influence of Knowledge Sharing Behaviors and Organizational Culture on Staff Performance in University Libraries</i>	Variabel Independen: <i>Knowledge Sharing Behaviors (X1), Organizational Culture (X2)</i> Variabel Dependen: <i>Staff Performance (Y)</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwasanya <i>organizational culture</i> dan <i>knowledge sharing behavior</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja staf di perpustakaan universitas
3.	Thao.P.T. Pham, Tung Van Nguyen, Phuong Van Nguyen, Zafar U. Ahmed (2024)	<i>The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector</i>	Variabel Independen: <i>Transformational Leadership, Public Service Motivation Person-Organization Fit.</i> Variabel Dependen: <i>Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, Job Performance, Organizational Commitment</i>	<i>Public service motivation</i> dan <i>transformational leadership</i> secara positif memengaruhi <i>person-organization fit</i> dan <i>psychological empowerment</i> . Disamping itu, perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi secara langsung memengaruhi <i>job performance</i> . Disamping itu, perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi secara tidak langsung memengaruhi hubungan antara pemberdayaan psikologis, motivasi pelayanan publik, dan <i>job performance</i> .

Sumber : Jurnal penelitian terdahulu (Data diolah oleh penulis)

2.7 Hipotesis

Pendapat Sugiyono (2017:86), hipotesis adalah solusi sementara untuk pernyataan masalah yang diidentifikasi oleh penelitian. Satu hipotesis yang mungkin didasarkan pada literatur, kerangka teori, dan kerangka penelitian yang ada:

2.7.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

McClelland (2018) mendefinisikan *competency* sebagai kualitas dasar yang harus dimiliki oleh tiap seseorang yang sukses untuk mencapai atau mempertahankan kinerja puncak. Menurut Wibowo (2007), Kompetensi adalah kapasitas pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, sesuai dengan sikap kerja dan informasi serta kemampuan yang dimilikinya, dan menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Motivasi karyawan meningkat seiring dengan Kompetensi yang tepat karena hal itu memudahkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan kepercayaan diri dalam kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas, dan memudahkan adaptasi terhadap perubahan saat ini. sebagaimana temuan Desler (2016, 20).

Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku merupakan bagian dari Kompetensi karyawan, yang penting bagi mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas pekerjaan mereka. Pekerja yang kompeten di bidang yang ditugaskan kepada mereka lebih mungkin menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Menurut Abdi dan Wahid (2018), kemampuan pekerja untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan mereka tumbuh secara langsung proporsional dengan tingkat Kompetensi mereka. Penelitian oleh Kadir et al. (2018) memberikan kepercayaan

pada klaim ini; mereka menjumpai bahwasanya kinerja bawahan meningkat dengan cara signifikan ketika atasan mereka kompeten.

H1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.7.2 Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Drucker (1998) mengartikan pemahaman sebagai informasi yang memfasilitasi perubahan dengan menjadi dasar tindakan atau dengan memungkinkan individu atau organisasi untuk membangun tindakan sebelumnya. Perusahaan memerlukan sistem yang efektif untuk menghasilkan kinerja berkualitas tinggi. Sumber daya manusia tidak hanya memainkan posisi penting dalam sistem ini, tetapi juga aturan dan hukum yang sudah ada sebelumnya. Pendapat Hooff dan Ridder (2004), perilaku berbagi pemahaman merupakan sebagian pendekatan manajemen yang menyediakan disiplin yang intelektual sebagai aset yang diurus. (Sri Raharso 2016:125) "Berbagi pengetahuan merupakan mekanisme di mana pemahaman ditransmisikan dari satu pihak ke pihak lain." Seperti yang disampaikan oleh Tobing dalam referensinya dalam Ismail Nawawi (2012:168), "Berbagi pengetahuan adalah inti dari manajemen pengetahuan, karena melewati berbagi pengetahuan terjadi peningkatan nilai pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan." Pendapat Kuo dalam Sri Raharso (2016:125), "Berbagi pengetahuan merupakan mekanisme di mana pemahaman ditransmisikan dari satu pihak ke pihak lain." Demikian definisi membagi pengetahuan menurut Kuo.

Perilaku berbagi pengetahuan atau *Knowledge Sharing Behavior* mendorong kolaborasi antar pegawai. Kolaborasi yang efektif memungkinkan tim bekerja lebih

efisien dan produktif, mengurangi duplikasi usaha, dan meningkatkan inovasi. Dengan berbagi pengetahuan, pegawai memiliki akses ke informasi dan solusi yang mungkin belum mereka ketahui. Ini dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Lingkungan kerja yang mendukung berbagi pengetahuan cenderung memiliki budaya yang lebih positif.

Pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika mereka dapat berkontribusi dan menerima pengetahuan. Kepuasan kerja yang lebih tinggi seringkali berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, perilaku berbagi pengetahuan membuat lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, inovatif, dan produktif. Organisasi yang memberi dorongan dan memfasilitasi berbagi pemahaman cenderung melihat peningkatan dalam kinerja pegawai mereka, baik dalam jangka pendek dan juga jangka panjang.

H2 : *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.7.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja kreatif karyawan perusahaan sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, pendapat Raykov (2014) (Akram, Lei, Haider, & Hussain, 2018). Menurut sejumlah penelitian, ada beberapa faktor personal yang dapat memengaruhi tindakan kreatif di tempat kerja. Siregar, Senen, dan Ahman (2019) menyatakan bahwa Kompetensi menjadi pertimbangan dalam hal ini. Salah satu faktor paling signifikan yang memengaruhi tindakan kreatif yang dilakukan karyawan di tempat kerja adalah tingkat Kompetensi mereka.

Kompetensi yang tinggi dalam berbagai bidang ini dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai untuk berkontribusi dalam perilaku kerja inovatif. Karyawan yang kompeten lebih mampu menemukan solusi kreatif untuk masalah yang ada, menumbuhkan efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan mereka. Kompetensi memungkinkan karyawan untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan melihat peluang inovasi di dalam perubahan tersebut. Ketika pekerja sangat kompeten di bidang ini, mereka cenderung bertindak kreatif dalam pekerjaan, yang akan meningkatkan daya saing dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Menurut Demircioglu dan Audretsch (2017:73), perilaku kreatif dan inovatif amat dihargai oleh perusahaan karena memotivasi orang untuk berkinerja lebih baik.

H3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.7.4 Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Orang-orang terlibat dalam aktivitas inovatif ketika mereka yakin bahwa ide-ide mereka akan berpengaruh positif pada tempat kerja mereka (Scott & Bruce, 1994). Salah satu elemen yang menentukan tercapainya kinerja organisasi yang optimal adalah inovasi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Jimenez dan Sanz-Valle (2011) pada 1600 perusahaan di Spanyol. Perusahaan-perusahaan tersebut terbagi dari 45% jasa dan 55% manufaktur. Ketika pegawai berbagi pengetahuan, mereka mendapatkan akses ke berbagai ide dan perspektif baru. Pengetahuan yang luas dan beragam ini menjadi sumber inspirasi untuk menciptakan solusi dan

inovasi baru. Perilaku berbagi pengetahuan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi.

Pegawai yang terus belajar dan memperoleh pengetahuan baru cenderung lebih kreatif dan mampu mengembangkan ide-ide inovatif. Organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan cenderung menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen. Pegawai merasa lebih nyaman untuk mencoba hal-hal baru dan ambil risiko yang diperlukan untuk inovasi. Berbagi pengetahuan membantu pegawai mengakses berbagai teknik dan metode pemecahan masalah. Kombinasi dari berbagai pendekatan ini dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan kreatif untuk permasalahan yang dihadapi. Secara keseluruhan, perilaku berbagi pengetahuan menciptakan fondasi yang kuat untuk perilaku kerja inovatif. Organisasi yang menumbuhkan budaya berbagi informasi cenderung lebih inventif dan fleksibel, sifat-sifat yang membantu mereka tetap unggul dalam persaingan dan berkembang dalam jangka panjang. Kecenderungan individu untuk berbagi apa yang mereka ketahui meningkatkan peluang mereka untuk memunculkan ide-ide baru, menurut penelitian oleh Jiang dan Li (2009). Berbagi pengetahuan juga membantu dalam dua hal lainnya: menyampaikan pesan tentang tujuan dan sasaran perusahaan dan membuat sistem baru berjalan lebih cepat (Hu, Horng, & Sun, 2009). Kinerja kerja berperan sebagai moderator dalam korelasi yang kuat antara perilaku berbagi informasi dan perilaku kerja yang kreatif, seperti yang ditemukan oleh Wang dan Wang (2012).

H4 : *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.7.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku kerja inovatif didefinisikan oleh De Jong & Den Hartog (2010:24) sebagai serangkaian tindakan yang diambil oleh karyawan secara teratur untuk menciptakan dan menumbuhkan perilaku kerja yang produktif. Ayu Dwi Nindyati (2009) mengartikan perilaku inovatif sebagai perbuatan yang diambil untuk menciptakan, menyempurnakan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam suatu kelompok, organisasi, atau tugas. Perilaku inovatif di tempat kerja didefinisikan oleh Farr dan Ford (Wardhani dan Gulo 2017:78) sebagai tindakan yang diambil dengan tujuan menciptakan dan menerapkan konsep, metode, dan produk baru yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Inkeles berpendapat dalam Wardhani dan Gulo (2017:49) bahwa ini semua adalah bagian dari modernisasi, yang melibatkan praktik tempat kerja yang kreatif sebagai sarana untuk meningkatkan kehidupan masyarakat dan kemudian membawa perubahan sosial dalam sikap, sifat, dan cara hidup masyarakat.

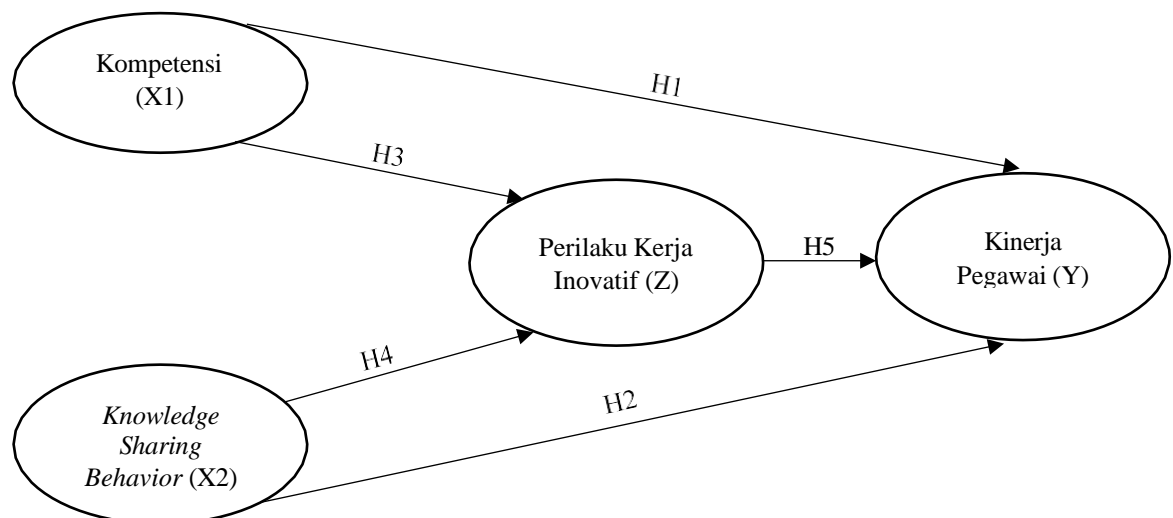
Perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang inovatif sering menemukan cara baru dan lebih efisien untuk menuntaskan tugas, yang dapat mengurangi waktu dan biaya. Karyawan yang inovatif cenderung lebih baik dalam memecahkan masalah kompleks dengan cara kreatif, yang dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan. Mereka mampu melihat masalah dari berbagai sudut dan menjumpai solusi yang unik. Pegawai yang inovatif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru, yang penting untuk kinerja jangka panjang. Mereka lebih siap menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar.

H5 : Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang

2.8 Model Penelitian

Pada bagian ini, kerangka kerja penelitian dijelaskan untuk memberikan gambaran umum tentang variabel penelitian dan hipotesis yang akan diuji. Gambar 2.2 di bawah ini menunjukkan kerangka kerja konseptual:

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan dengan modifikasi oleh penulis, 2024

Keterangan :

X = Variabel Independen (X1: Kompetensi, X2: *Knowledge Sharing Behavior*)

Y = Variabel Dependen (Kinerja Pegawai)

Z = Variabel *Intervening*/Mediasi (Perilaku Kerja Inovatif)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Menurut permasalahan yang perlu dikaji, maka pada penelitian ini akan digunakan pendekatan penelitian kuantitatif untuk mengetahui peran mediasi Kompetensi, *Knowledge Sharing*, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang. Metode penelitian kuantitatif berisikan positivis sebagaimana didefinisikan oleh Sugiyono (2017:14) adalah sebagai berikut: digunakan untuk menyelidiki sekelompok orang yang menjadi sasaran, data dikumpulkan melalui penggunaan alat penelitian; dan analisisnya sifatnya statistik atau kuantitatif; dan tujuan akhirnya adalah untuk menjalankan uji hipotesis. Studi ini tujuannya untuk mengevaluasi hubungan antara kinerja karyawan (variabel dependen) dan dua variabel independent Kompetensi dan perilaku berbagi pemahaman melalui mediasi perilaku kerja inovatif.

Variabel-variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini antara lain:

1. Variabel independen, adalah variabel yang memberikan pengaruh variabel lain. Pada studi ini variabel independen mencakup Kompetensi (X1) dan *Knowledge Sharing Behavior* (X2).

2. Variabel dependen, adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Pada studi ini variabel dependennya adalah kinerja pegawai (Y).
3. Variabel *Intervening*, adalah variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, Pada studi ini variabel interveningnya adalah perilaku kerja inovatif (Z)

Definisi operasional variabel adalah deskripsi variabel tersebut sebagaimana muncul dalam penelitian sebagai indikasi yang semakin spesifik. Sejalan dengan apa yang dikatakan Indrianto dan Supomo (2012), definisi operasional adalah proses mengubah suatu konsep jadi variabel yang bisa diukur. Studi ini menggunakan variabel penelitian berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Kompetensi	Kompetensi adalah atribut utama yang dimiliki seseorang yang berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal dan efektif dalam suatu pekerjaan (Klemp, 1980)	Indikator Kompetensi menurut Dulewicz (2009) adalah: 1. Keterampilan Interpersonal 2. Keterampilan Intelektual 3. Keterampilan Orientasi Hasil 4. Keterampilan Adaptabilitas	Skala pengukuran dengan memanfaatkan Skala Likert 1 s/d 5

2	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	<i>Knowledge Sharing</i> adalah tahapan dimana para seseorang saling mempertukarkan pemahaman mereka (Hooff dan Ridder, 2004)	Indikator <i>Knowledge Sharing Behavior</i> berdasar Van den Hooff dan Ridder (2019:2405) yaitu : a. Dimensi Knowledge Collecting 1. Menghimpun pengetahuan baru 2. Menghimpun ide-ide baru 3. Menghimpun informasi baru terkait pekerjaan 4. Menghimpun ilmu baru terkait pekerjaan dari kompetensi orang lain b. Dimensi Knowledge Donating 1. Berbagi pengetahuan baru 2. Berbagi informasi baru terkait pekerjaan 3. Perhatian kepada teman kerja 4. Berbagi cerita terkait pekerjaan	Skala pengukuran dengan memanfaatkan Skala Likert 1 s/d 5
3	Perilaku Kerja Inovatif	Perilaku Kerja Inovatif adalah semua aktivitas individu dengan tujuan untuk memberi konsep baru mengenai dengan komoditas, strategi, dan metode (Jong dan Hartog, 2007)	Indikator Perilaku Kerja Inovatif berdasar Jong & Hartog, 2007 adalah : 1. Bisa membuat masalah atau peluang. 2. Bisa memperluas ide-ide inovatif 3. Bisa memecahkan masalah dan memberi solusi 4. Bisa memotivasi pegawai lain 5. Berani mengimplementasikan ide-ide baru	Skala pengukuran dengan memanfaatkan Skala Likert 1 s/d 5
4	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil dari kerja baik secara <i>quality</i> dan juga <i>quantity</i> yang telah dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai	Indikator kinerja menurut Bernardi (2009) : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost-effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal impact</i>	Skala pengukuran dengan memanfaatkan Skala Likert 1 s/d 5

		denganggung jawab yang diberikan (Robbins 2016)		
--	--	--	--	--

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Pendapat Sugiyono (2017:117) populasi adalah topik yang telah ditentukan oleh penulis untuk diteliti guna menarik simpulan disebut dengan wilayah generalisasi. Partisipan pada studi ini adalah seluruh karyawan Dinas Pendidikan Kota Semarang, baik pegawai ASN maupun Non ASN dimana populasi diketahui jumlahnya yakni berjumlah 125 orang (data per Oktober 2024).

3.2.2 Sampel

Penelitian Sugiyono menyampaikan bahwasanya sampel adalah representasi dari total dan komposisi populasi (2017:118). Dalam penelitian ini, metode sensus akan digunakan untuk pengambilan sampel. Apabila seluruh populasi di survei, maka disebut sebagai sensus (Sugiyono, 2019). Partisipan dalam penelitian ini merupakan ASN maupun non-ASN yang bekerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang yang jumlahnya 125 orang (data per Oktober 2024). Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) pada Smart PLS

4.1.0.9

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data yang dimanfaatkan pada studi ini bersumber dari data sekunder dan data metode. Menurut Sugiyono (2019), pengumpul data bergantung pada sumber primer ketika memperoleh informasi langsung dari sumbernya, sedangkan sumber sekunder bergantung pada informasi yang diberi oleh orang lain atau dokumen.

3.3.2 Sumber Data

Data primer bisa dikatakan data yang dibuat oleh penulis untuk menyelesaikan masalah. Penulis mengumpulkan data dengan cara langsung dari sumber utama penelitian, contohnya dengan melakukan wawancara dengan sekretaris Dinas Pendidikan Kota Semarang dan melakukan survei tentang pengaruh Kompetensi dan perilaku berbagi pengetahuan pegawai terhadap keberhasilan mereka dalam bekerja, dengan perilaku kerja inovatif menjadi variabel *intervening*. Data yang dikumpulkan untuk alasan selain pemecahan masalah dikenal sebagai data sekunder. Data mudah ditemukan. Literatur seperti makalah, jurnal, dan sumber *daring* digunakan untuk data sekunder studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metodologi mengumpulkan data adalah cara untuk mengumpulkan informasi. Masalah penelitian ini diatasi dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data menggunakan pendekatan deskriptif. Prosedur berikut digunakan untuk mendapatkan data ini:

3.4.1 Kuesioner

Untuk memperoleh informasi dari orang-orang, peneliti sering menggunakan kuesioner, yang terdiri dari serangkaian pernyataan atau pertanyaan tertulis (Sugiyono 2017:199). Responden pada studi ini dapat memilih respons yang telah ditentukan dari kuesioner tertutup.

Meskipun skala Likert dimanfaatkan pada studi ini. Sebagai alat evaluasi, studi ini memanfaatkan sistem penilaian berdasarkan ketentuan-ketentuan berikut yang diterapkan pada kuesioner yang diisi oleh partisipan:

SS : Sangat Setuju, skor 5

S : Setuju skor 4

N : Netral, skor 3

TS : Tidak Setuju, skor 2

STS : Sangat Tidak Setuju, skor 1

3.4.2 Interview

Interview adalah cara yang baik untuk mendapatkan informasi apabila ukuran sampelnya kecil, penulis ingin menjalankan penelitian pendahuluan untuk mengetahui apa yang dikatakan responden, dan ada pertanyaan yang perlu dijawab. (Sugiyono, 2016:194).

Penulis menjalankan wawancara ketika observasi awal atau mengumpulkan data awal. Wawancara dijalankan dengan Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Semarang. Penulis memilih untuk melakukan wawancara dengan Sekretaris Dinas dan bukan Kepala Dinas dikarenakan Kepala Dinas yang masih terhitung baru dan belum mengetahui lebih dalam mengenai Dinas Pendidikan Kota Semarang bila

dibandingkan dengan Sekretaris Dinas. Di samping itu untuk internal organisasi, sekretaris dinas dianggap lebih paham terkait Dinas Pendidikan Kota Semarang.

3.5 Metode Analisis Data

Sesudah semua jawaban terkumpul, jadi dapat dijalankan analisis data, menurut Supriyanto dan Maharani (2013). *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah pendekatan analisis data yang dimanfaatkan pada studi ini. Menurut Harahap (2020), *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan metode analisis yang menggabungkan beberapa metodologi, yaitu metode struktural, analisis faktor, dan analisis rute. Pengolahan data pada studi ini dijalankan dengan memanfaatkan SmartPLS (*Smart Partial Least Square*) versi 4.1. Pengujian hubungan dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS yang merupakan akronim dari "*Smart Partial Least Square*" yaitu sebuah perangkat lunak statistik. Metode pada studi ini menggunakan data langsung. Data yang dimanfaatkan pada studi ini adalah kuesioner.

3.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menguraikan tiap blok indikator dan menemukan hubungannya dengan variabel tersembunyi merupakan tujuan pengujian model luar. Pemeriksaan ini dilakukan untuk menjamin bahwa pengukuran tersebut valid atau layak digunakan sebagai pengukuran. Untuk menilai model pengukuran memanfaatkan analisis faktor konfirmatori, digunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*). Metode ini terutama berfokus pada analisis validitas konvergen dan diskriminan.

Terdapat dua metode untuk menguji dependabilitas, yaitu dependabilitas komposit dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.2 Uji Validitas

Tujuan pengujian validitas adalah untuk mengetahui apakah data yang terkumpul dari instrumen penelitian (kuesioner) benar-benar merupakan data yang valid. Sugiono (2019) menyatakan bahwa validitas adalah derajat kesesuaian data yang dilaporkan peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity adalah Indikator dievaluasi menurut kekuatan hubungan antara skor konstruk dan skor item/komponen, seperti yang ditunjukkan oleh faktor pemuatan terstrisasi, yang mengukur derajat setiap indikator mengukur konstruk. Bila korelasi antara ukuran reflektif individual dan konstruk yang akan dinilai lebih dari 0,70, kita katakan bahwa itu tinggi. Nilai pemuatan luar antara 0,50 dan 0,60 masih dianggap tepat, menurut Ghozali & Latan (2015). Pemuatan luar indikator dan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) adalah dua metrik tambahan yang bisa dimanfaatkan untuk menilai validitas konvergen dengan nilai faktor pemuatan dan pemuatan luar. Dengan AVE (kuadrat Rata-rata Varians yang Diekstraksi) lebih besar dari 0,50, model tersebut disebutkan mempunyai validitas konvergen yang sangat baik. Di sini kita dapat melihat bahwa konsep tersebut biasanya mencakup lebih dari 50% variasi dalam indikatornya.

b. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity merupakan paradigma pengukuran kinerja yang memanfaatkan indikator refleksi yang ditunjukkan oleh tingkat *outer loading* indikator dan konstruk. Korelasi yang lebih tinggi antara konstruk laten dan indikatornya menunjukkan bahwa konstruk tersebut lebih mampu memprediksi indikator di dalam bloknnya sendiri daripada indikator di luarnya. Satu ukuran lebih lanjut untuk validitas diskriminan adalah AVE, atau akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi. Model disebut mempunyai validitas diskriminan yang layak bila akar AVE dari tiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antara konstruk dan konstruk yang lain, yang disebut kriteria *Fornell-Larcker*. Untuk mengonfirmasi validitas diskriminan menggunakan indikator refleksi, Ghazali dan Latan (2015) menyarankan untuk melihat nilai *outer loading*. Agar suatu konstruk dianggap sangat berkorelasi dengan instrumen, semua variabelnya harus memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi dari 0,7.

3.5.3 Uji Reliabilitas

Untuk tujuan menentukan ketergantungan suatu konstruk, pengukuran model digunakan bersamaan dengan pengujian validitas. Untuk menentukan seberapa konsisten suatu alat ukur secara internal, pengujian reliabilitas dilakukan. Reliabilitas, keterulangan, dan akurasi alat ukur untuk konstruk ditetapkan dengan pengujian. Ada dua cara untuk mengukur reliabilitas konstruk indikator yang mencerminkan: reliabilitas komposit dan *Cronbach.'s Alpha* Jika hasilnya lebih dari 0,70, konstruk dapat dianggap dependen dalam pengukuran ini; meskipun

demikian, hasil 0,6 masih dianggap dapat diterima. Meskipun demikian, tidak selalu perlu melakukan pengujian konsistensi internal setelah memastikan validitas konstruk; hal ini disebabkan oleh fakta bahwa meskipun konsep yang reliabel secara inheren valid, kebalikannya tidak selalu benar (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

3.5.4 Uji *Inner Model*

Untuk tujuan membuat prediksi tentang hubungan antara variabel laten, yang merupakan variabel yang telah dibangun dari teori substantif, digunakan model struktural (juga dikenal sebagai model internal). Model struktural yang berupaya mengamati interaksi antara nilai signifikan, konstruk, dan R-kuadrat dalam model penelitian adalah model internal, menurut Ghazali dan Latan (2015). Uji-t dependen dan pentingnya koefisien parameter rute struktural dapat dibantu dengan mengevaluasi model struktural menggunakan *R-Square*.

a. *R-Square*

Dengan memantau perubahan nilai R-kuadrat, seseorang dapat menentukan sejauh mana faktor independen tertentu memengaruhi variabel endogen. Dalam kasus ketika maknanya sama dengan yang ada dalam regresi. Untuk mengukur sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen, seseorang dapat menggunakan koefisien determinasi (R-Kuadrat). Kami mengantisipasi nilai R-kuadrat antara nol dan satu. Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* dikelompokkan kuat bila lebih dari 0,67, moderat bila lebih dari 0,33 namun lebih rendah dari 0,67, dan lemah bila lebih dari 0,19 namun lebih rendah dari 0,33.

b. Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Menurut Tenenhaus et al (2004) Uji *Goodness of Fit* (GoF) adalah pengujian yang digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Uji ini juga dapat digunakan untuk mengukur prediksi model secara keseluruhan. Nilai GoF dikategorikan sebagai kecil (*small*) jika sebesar 0,1, sedang (*medium*) pada nilai 0,25, dan besar (*large*) jika mencapai 0,38.

c. Uji *Path Coefficient*

Suatu hipotesis positif atau negatif dengan melihat koefisien jalur, yang merupakan angka-angka bermanfaat yang memperlihatkan arah hubungan dalam variabel. Nilai untuk koefisien jalur dapat berupa apa saja dari -1 sampai 1. Nilai positif adalah nilai yang ada di antara nol dan satu, sedangkan nilai negatif adalah nilai yang berada di antara satu dan setengah.

3.5.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada studi ini dijalankan memanfaatkan metode *Partial Least Square* (PLS). Prosesnya terbagi dari dua fase, adalah mengukur secara langsung pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen serta menganalisis pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dengan adanya variabel pemoderasi. Nilai yang dianalisis dalam uji ini meliputi T-statistik dan *p-values* yang diperoleh dari *output PLS*, yang kemudian dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Bila nilai T-statistik $> 1,96$ dan *p-values* $< 0,05$ jadi hasilnya adalah signifikan. Sedangkan bila nilai dari T-statistik $< 1,96$ dan *p-values* $> 0,05$ jadi hasilnya adalah tidak signifikan (Ghozali dalam Latan, 2015).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

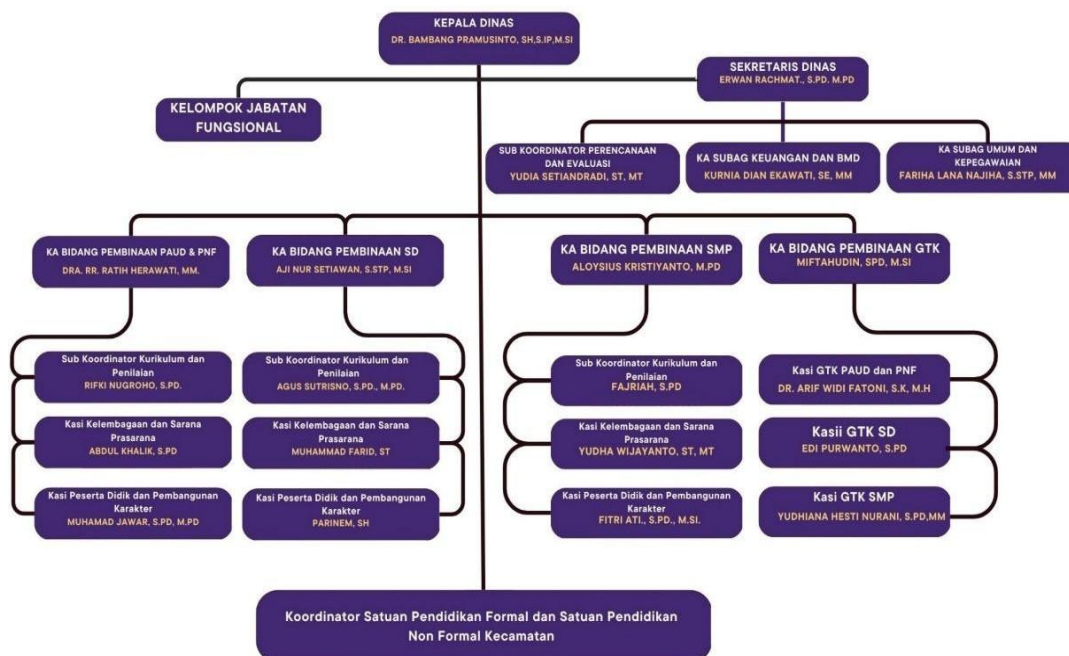
4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Profil Dinas Pendidikan Kota Semarang

Dinas Pendidikan Kota Semarang terbentuk menurut Aturan Walikota Semarang No. 92 Tahun 2021 terkait Susunan Organisasi, Kedudukan, Fungsi dan Tugas, serta Sistem Kerja Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri adalah lembaga pemerintah yang tugasnya untuk mengatur, membina, dan mengawasi pada sektor pendidikan di wilayah Kota Semarang. Melewati bermacam fungsi misalnya pengembangan kurikulum, perencanaan, kolaborasi lintas sektor, pelayanan publik, dan inovasi pendidikan. Dinas Pendidikan Kota Semarang mengatur sejumlah tingkat pendidikan, diawali dari PAUD, SD, sampai SMP se kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang sendiri mempunyai visi yaitu “Terciptanya penerapan pendidikan yang Berkeadilan, Berkarakter dan Bermutu.”

Dinas Pendidikan Kota Semarang memiliki struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kota Semarang



Sumber : Website Dinas Pendidikan Kota Semarang, diakses melalui <https://disdiksmg.semarangkota.go.id/profil/organization>, tanggal 3 Januari 2025

Dinas Pendidikan Kota Semarang dipimpin oleh Kepala Dinas Pendidikan dan dibantu oleh lima orang Kepala Bidang dimana salah satu Kepala Bidang juga merangkap sebagai Sekretaris Dinas, dimana masing-masing bidang di Dinas Pendidikan terdiri dari tiga seksi, yaitu :

1. Bidang Sekretariat terdiri atas Subbagian Umum dan Kepegawaian, Subbagian Keuangan dan Barang Milik Daerah dan Subkoordinator Perencanaan dan Evaluasi.
2. Bidang Pembinaan PAUD dan PNF terbagi atas Seksi Kelembagaan dan Sarpras PAUD dan PNF, Seksi Peserta Didik dan Pembangunan Karakter PAUD dan PNF dan Subkoordinator Kurikulum dan Penilaian PAUD dan PNF.

3. Bidang Pembinaan SD terbagi atas Seksi Kelembagaan dan Sarpras SD, Seksi Murid dan Pembangunan Karakter Sekolah Dasar dan Subkoordinator Kurikulum dan Penilaian Sekolah Dasar.
4. Bidang Pembinaan GTK terbagi atas Seksi Guru dan Tenaga Kependidikan PNF dan PAUD, Seksi Guru dan Tenaga Kependidikan Sekolah Dasar dan Seksi Guru dan Tenaga Kependidikan Sekolah Menengah Pertama.
5. Bidang Pembinaan SMP terbagi atas Seksi Kelembagaan dan Sarpras SMP, Seksi Murid dan Pembangunan Karakter Sekolah Menengah Pertama dan Subkoordinator Kurikulum dan Penilaian Sekolah Menengah Pertama.

4.2 Gambaran Umum Penelitian

Studi ini dijalankan dengan mengumpulkan data melewati kuesioner yang dibagikan secara *offline* dengan memberikannya ke masing-masing responden yang ada. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam rentang waktu 14 Oktober sampai 25 Oktober 2024. Total jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 125 buah, dan keseluruhan kuesioner sudah berhasil diisi dengan tingkat pengembalian mencapai 100%, yaitu sebanyak 125 responden. Responden yang terlibat pada studi ini merupakan pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang baik ASN maupun Non ASN (data per Oktober 2024), yang mencakup beragam kategori umur, jenis kelamin, status kepegawaian, tingkat pendidikan dan lama bekerja di Dinas Pendidikan. Data yang diperoleh dari kuesioner ini kemudian diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1.0.9 untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti.

Penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan Kota Semarang yang terletak di Jalan Dr. Wahidin No.118, Kecamatan Candisari, Kota Semarang.

4.3 Statistik Deskriptif Responden

Data penelitian ini penulis peroleh dari hasil survei terhadap karyawan Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 125 pegawai (data per Oktober 2024). Karakteristik responden pada studi ini mencakup variabel umur, lama bekerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin di Dinas Pendidikan dan status kepegawaian, yang diuraikan secara rinci dibawah ini:

Tabel 4.1 Data Statistik Responden

Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	62 orang	49,6%
	Perempuan	63 orang	50,4%
Usia	21-30 tahun	25 orang	20%
	31-40 tahun	37 orang	29,6%
	41-50 tahun	39 orang	31,2%
	51-60 tahun	24 orang	19,2%
Status Kepegawaian	ASN	79 orang	63,2%
	Non ASN	46 orang	36,8%
Tingkat Pendidikan	SMA	6 orang	4,8%
	D2	1 orang	0,8%
	D3	23 orang	18,4%
	D4/S1	69 orang	55,2%
	S2	22 orang	17,6%
	S3	4 orang	3,2%
Lama Bekerja	< 1 tahun = 28 orang	28 orang	22,4%
	1-5 tahun = 45 orang	45 orang	36%
	5-10 tahun = 31 orang	31 orang	24,8%
	10-15 tahun = 12 orang	12 orang	9,6%
	>15 tahun = 9 orang	9 orang	7,2%

Sumber : Data Primer yang diolah (data per Oktober 2024)

Pada tabel 4.1 bisa diamati bahwasanya perbandingan antara karyawan berjenis kelamin perempuan dan laki-laki pada Dinas Pendidikan Kota Semarang dengan data diambil per bulan Oktober 2024, dimana jumlah pegawai yang jenis kelaminnya laki-laki jumlahnya 62 orang dengan persentase sejumlah 49,6% dan total pegawai jenis kelaminnya perempuan berjumlah 63% dengan persentase 50,4%. Komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin ini dapat dilihat cukup seimbang antara pegawai yang jenis kelamin laki-laki dengan pegawai yang jenis kelamin perempuan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang (data per Oktober 2024). Keseimbangan komposisi pegawai ini cukup bagus karena dinilai bisa saling melengkapi kekurangan yang dimiliki antara pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan.

Perbandingan pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang berdasarkan status kepegawaian yang dimana terbagi menjadi dua kategori yaitu ASN dan Non ASN. Dimana jumlah pegawai ASN data per Oktober 2024 berjumlah 79 orang dengan besaran persentase sejumlah 63,2%. Sedangkan untuk jumlah pegawai Non ASN berjumlah 46 orang dengan persentase sebesar 36,8%. Karyawan ASN sendiri terbagi dari PPPK dan PNS, sedangkan karyawan Non ASN terdiri dari pegawai tetap Non ASN dengan pegawai *Outsourcing*. Pegawai pemerintah di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memanglah harus diisi oleh seorang ASN baik itu PNS maupun PPPK. Sedangkan tugas dari Non ASN disini adalah untuk menutupi kekurangan pegawai serta untuk membantu ASN dalam melaksanakan pokok, fungsi dan tugas sebagai pegawai pemerintahan.

Bisa diamati pada tabel 4.1 bahwa pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang didominasi oleh lulusan S1, dimana sebesar 55,2% pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang atau lebih dari setengah dari total keseluruhan pegawainya merupakan lulusan sarjana. Sementara itu di posisi kedua ada lulusan D3 dengan jumlah mencapai 23 pegawai dengan besar persentase 18,4%. Pegawai dengan lulusan S2 menempati posisi ketiga terbanyak dengan jumlah 22 pegawai dengan besaran persentase 17,6%. Sedangkan untuk posisi keempat ada pegawai dengan lulusan SMA dengan jumlah 6 pegawai dengan besar persentase 4,8%. Pegawai yang mencapai tingkat pendidikan S3 berjumlah 4 orang dengan besaran persentase 3,2% dan yang terakhir adalah pegawai lulusan D2 berjumlah 1 pegawai dengan besaran persentase 0,8%.

Pada tabel 4.1 bisa diamati bahwasanya sebanyak 45 orang pegawai atau sebesar 36% telah bekerja dalam rentang 1-5 tahun di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kemudian terdapat 31 pegawai atau sebesar 24,8% telah bekerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam jangka waktu 5-10 tahun, dimana ini adalah jumlah kelompok lama bekerja terbanyak kedua yang sudah mengabdikan di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kemudian di posisi ketiga sebanyak 28 orang pegawai dengan persentase sebesar 22,4% baru bekerja di Dinas Pendidikan kurang dari setahun. Dimana memang pada periode ini, Dinas Pendidikan Kota Semarang banyak menarik pegawai-pegawai dari sekolahan untuk di mutasi kerja ke Dinas Pendidikan Kota Semarang akibat adanya kekurangan pegawai serta banyaknya pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang di promosikan ke OPD lainnya terutama ke kelurahan dan kecamatan serta ada beberapa pegawai juga yang

pension. Jika dilihat dari data pada tabel 4.1, tandanya sebanyak 73 orang dengan persentase sebesar 58,4% atau lebih dari setengah pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang baru bekerja dibawah 5 tahun. Itu tandanya banyak pegawai-pegawai baru yang bekerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang yang dimana ini membutuhkan waktu untuk adaptasi dengan berbagai pekerjaan di Dinas Pendidikan Kota Semarang yang tentunya banyak dan kompleks jika dibandingkan dengan OPD lain maupun dari sekolah. Maka dibutuhkan berbagi pengetahuan dari pegawai lama ke pegawai baru agar proses adaptasi berjalan lebih cepat dan efisien.

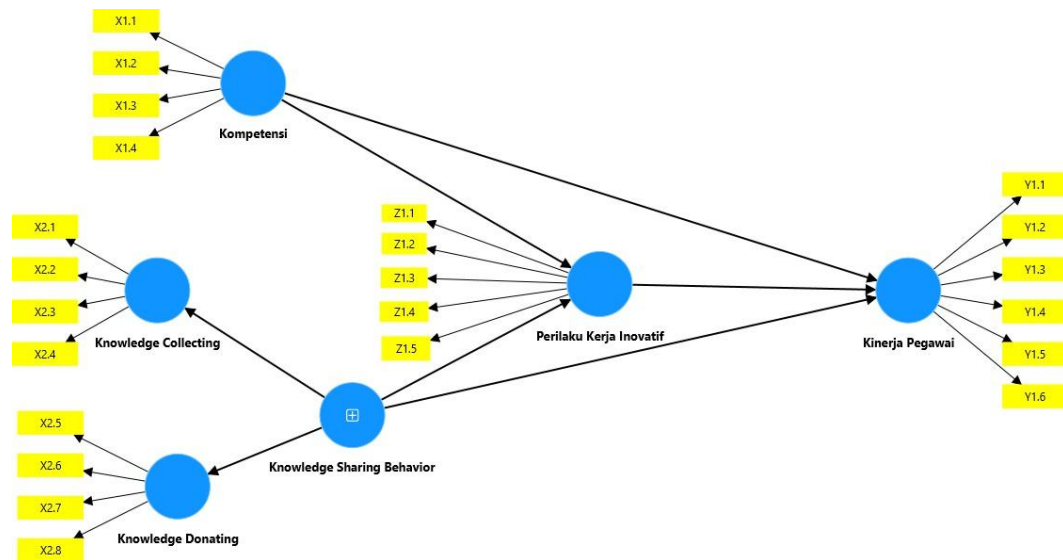
Pada tabel 4.1 bisa diamati statistik responden menurut usia, dimana rentang usia terbesar yang terdapat di Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah rentang usia 41-50 tahun dengan jumlah pegawai sebesar 39 orang dan persentase sebesar 31,2%. Sedangkan yang terendah ada pada rentang umur 51-60 tahun dengan total pegawai sebesar 24 orang dengan besar persentase 19,2%. Jika dilihat perbandingan antara jumlah pegawai usia muda sampai dengan 40 tahun dengan pegawai diatas usia 40 tahun sebenarnya cukup berimbang. Hal ini membuktikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Semarang sudah menyiapkan regenerasi pegawai dengan baik sehingga ketika ada pegawai yang purna tugas, sudah ada pegawai yang menggantikan dengan kategori usia yang lebih muda dan tentunya diharapkan lebih bisa mengikuti perkembangan zaman terutama di era digitalisasi seperti saat ini.

4.4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.4.1 Uji *Outer Model*

Dalam analisis *outer model*, akan dilakukan serangkaian pengujian untuk memastikan validitas serta reliabilitas dari variabel yang dimanfaatkan dalam penelitian. Pengujian validitas sendiri terbagi dari dua jenis, adalah *convergent validity test* dan *discriminant validity test*. Reliabilitas variabel sendiri diuji menggunakan nilai dari *Cronbach's Alpha*.

Gambar 4.2 *Outer Model*



Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

4.4.2 Uji *Convergent Validity*

Uji validitas pertama pada studi ini memanfaatkan *convergent validity*, dimana uji ini berfungsi untuk mengukur item pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Tujuan dari uji *convergent validity* ini adalah untuk mengetahui apakah korelasi instrumen penelitian dengan variabelnya sudah valid dengan cara menguji tiap item indikator pertanyaan dengan total nilai yang didapatkan dari semua

variabel yang dipakai. *Software* yang dimanfaatkan pada studi ini adalah *Smart PLS* versi 4.1.0.9. Data dalam tabel penelitian dibawah merupakan tabel penelitian yang sudah dilakukan uji *convergent validity*, dimana nilainya dianggap valid apabila nilai *outer loading*nya berada diatas 0,70 (Hair et al, 2019).

Tabel 4.2 Outer Loading

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif	Keterangan
X1.1					0,832		Valid
X1.2					0,810		Valid
X1.3					0,874		Valid
X1.4					0,913		Valid
X2.1		0,760					Valid
X2.2		0,844					Valid
X2.2				0,818			Valid
X2.3				0,758			Valid
X2.3		0,799					Valid
X2.4		0,847					Valid
X2.4				0,854			Valid
X2.5				0,798			Valid
X2.6			0,806				Valid
X2.6				0,809			Valid
X2.7			0,837				Valid
X2.8			0,808				Valid
Y1.1	0,868						Valid
Y1.2	0,911						Valid
Y1.3	0,796						Valid
Y1.4	0,759						Valid
Y1.5	0,832						Valid
Y1.6	0,776						Valid
Z1.1						0,847	Valid
Z1.2						0,806	Valid
Z1.3						0,839	Valid
Z1.4						0,821	Valid
Z1.5						0,876	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Setelah dilakukan uji *convergent validity* maka hasilnya memperlihatkan bahwasanya semua indikator pada keempat variabel yang diuji termasuk kedua

dimensi pada variabel *knowledge sharing behavior* sudah memenuhi kriteria validitas, dengan nilai *outer loading* $> 0,70$. Perihal ini memperlihatkan bahwasanya indikator-indikator tersebut dengan cara signifikan mampu merepresentasikan masing-masing variabel (Hair et al, 2019).

4.4.3 Uji *Discriminant Validity*

Sesudah selesai melaksanakan uji *convergent validity*, validitas pengukuran juga diuji melalui *discriminant validity*, Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian untuk tiap-tiap variabel tidak mempunyai korelasi yang tinggi dengan variabel yang lain, Suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* apabila skor *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,50$ dan skor dari akar AVE yang ditunjukkan dari hasil Fornell Larcker untuk tiap variabel lebih besar dibanding korelasi antara variabel laten itu dengan variabel laten yang lain (Kock & Lynn, 2012).

Tabel 4.3 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,681	Valid
<i>Knowledge Collecting</i>	0,718	Valid
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0,674	Valid
Kompetensi	0,736	Valid
Perilaku Kerja Inovatif	0,702	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut hasil dari tabel 4.3 dapat diamati bahwasanya semua variabel baik itu variabel independen yang terbagi menjadi kompetensi dan *knowledge sharing behavior*, kemudian variabel mediasi yaitu perilaku kerja inovatif dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai dan dimensi *knowledge collecting* yang diuji mempunyai nilai *Average Variance Extracted* atau AVE diatas 0,50 ini diambil

kesimpulan bahwasanya uji *discriminant validity* telah terpenuhi karena skor AVE untuk tiap-tiap variabel yang lebih besar dari 0,50 hingga memastikan bahwasanya instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 4.4 Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif
Kinerja Pegawai	0,825					
Knowledge Collecting	0,663	0,847				
Knowledge Donating	0,569	0,654	1,000			
Knowledge Sharing Behavior	0,688	0,969	0,821	0,821		
Kompetensi	0,655	0,473	0,411	0,493	0,858	
Perilaku Kerja Inovatif	0,650	0,487	0,396	0,497	0,707	0,838

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Pada tabel 4.4 *Fornell-Larcker Criterion*, bisa diamati bahwasanya nilai dari akar AVE masing-masing variabel lebih tinggi dibanding dengan variabel yang lain. Hanya terdapat satu nilai yaitu pada dimensi *knowledge collecting* yang dimana tidak lebih tinggi dari variabelnya *knowledge sharing behavior* pun sebaliknya. Sebagai contoh, akar AVE variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,825 dimana ini lebih besar nilainya dibandingkan dengan akar AVE dari variabel lainnya seperti *Knowledge Sharing Behavior* sebesar 0,688, kemudian lebih besar dari variabel Kompetensi sebesar 0,655 dan lebih besar dari Perilaku Kerja Inovatif sebesar 0,650. Perihal ini menandakan bahwasanya nilai korelasi yang lebih tinggi dibandingkan variabel-variabel lain. Hanya terdapat satu nilai dimana pada dimensi *knowledge collecting*, nilai dari akar AVE nya lebih kecil dari variabelnya yaitu *knowledge sharing behavior*.

Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2021:68). Metode ini menggunakan cara membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler et.al., 2015:127).

Tabel 4.5 Cross Loading

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif	Keterangan
X1.1	0,517	0,298	0,261	0,311	0,832	0,574	Valid
X1.2	0,515	0,457	0,328	0,453	0,810	0,557	Valid
X1.3	0,596	0,403	0,352	0,421	0,874	0,604	Valid
X1.4	0,614	0,462	0,453	0,497	0,913	0,682	Valid
X2.2	0,525	0,864	0,533	0,824	0,441	0,410	Valid
X2.2	0,525	0,864	0,533	0,824	0,441	0,410	Valid
X2.3	0,505	0,829	0,507	0,789	0,286	0,391	Valid
X2.3	0,505	0,829	0,507	0,789	0,286	0,391	Valid
X2.4	0,651	0,848	0,619	0,847	0,469	0,435	Valid
X2.4	0,651	0,848	0,619	0,847	0,469	0,435	Valid
X2.6	0,569	0,654	1,000	0,821	0,411	0,396	Valid
X2.6	0,569	0,654	1,000	0,821	0,411	0,396	Valid
Y1.1	0,869	0,623	0,511	0,638	0,548	0,580	Valid
Y1.2	0,912	0,593	0,521	0,619	0,537	0,597	Valid
Y1.3	0,796	0,380	0,372	0,409	0,494	0,474	Valid
Y1.4	0,760	0,581	0,528	0,613	0,469	0,618	Valid
Y1.5	0,832	0,566	0,416	0,565	0,541	0,453	Valid
Y1.6	0,773	0,502	0,441	0,524	0,653	0,471	Valid
Z1.1	0,537	0,411	0,359	0,427	0,617	0,848	Valid
Z1.2	0,516	0,393	0,340	0,408	0,517	0,806	Valid
Z1.3	0,564	0,362	0,202	0,340	0,604	0,839	Valid
Z1.4	0,436	0,447	0,356	0,453	0,594	0,821	Valid
Z1.5	0,650	0,430	0,402	0,457	0,623	0,876	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Setelah dilakukan uji *discriminant validity* maka hasilnya memperlihatkan bahwasanya semua indikator pada variabel yang diuji sudah memenuhi kriteria validitas, dengan nilai *cross-loading* > 0,70. Perihal ini memperlihatkan bahwasanya indikator-indikator tersebut valid (Ghozali, 2021:68).

4.4.4 Uji Reliabilitas

Seperti halnya uji validitas, pengujian reliabilitas juga dijalankan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan pengukuran, Reliabilitas diuji dan dievaluasi dengan menganalisis nilai *Cronbach's alpha* dari kelompok indikator yang dimanfaatkan untuk mengukur sebuah konstruk, Sebuah konstruk disebut reliabel apabila nilai *Cronbach's alpha* $> 0,70$ (Hair et al, 2017).

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,906	Reliabel
<i>Knowledge Collecting</i>	0,803	Reliabel
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0,838	Reliabel
Kompetensi	0,880	Reliabel
Perilaku Kerja Inovatif	0,894	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

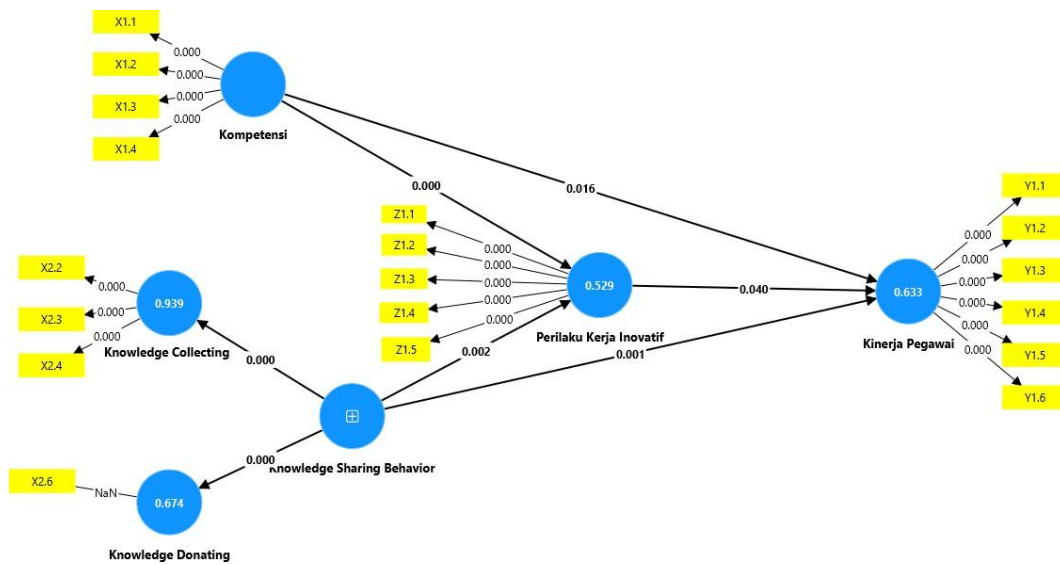
Menurut hasil uji reliabilitas yang dilihat pada tabel 4.6 dapat ditarik kesimpulan bahwasanya semua variabel baik variabel independen, yaitu Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* termasuk dimensi *knowledge collecting*, kemudian variabel mediasi yaitu Perilaku Kerja Inovatif dan variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai memiliki konstruk yang reliabel. Perihal ini dibuktikan dengan nilai *Cronbach's alpha* untuk tiap-tiap variabel yang lebih besar dari 0,70 untuk keseluruhan variabel yang diuji (Hair et al, 2017).

4.5 Uji Inner Model

Menurut Ghazali et al, (2019, p.73), uji *inner model* dimanfaatkan untuk memperkirakan hubungan antar variabel laten serta untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan bisa diterima atau tidak, Pada studi ini, pengujian *inner model* dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu pengujian *R-Square*, pengujian

Goodness of Fit (GoF), serta pengujian hipotesis menggunakan analisis koefisien jalur (*path coefficient*) dan *specific indirect effects* dimana ini menguji juga hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dengan variabel perilaku kerja inovatif sebagai variabel mediasinya.

Gambar 4.4 Inner Model dengan Metode *Bootstrapping*



Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

4.5.1 Uji *R-Square*

Pengujian *R-Square* merupakan indikator utama dalam analisis model struktural yang berfungsi untuk menilai sejauh apa variabel-variabel independen dalam model bisa menerangkan variasi pada variabel dependen, Pada studi ini, terdapat dua variabel yang diuji, yaitu Perilaku Kerja Inovatif dan Kinerja Pegawai, Pendapat Chin (1998), nilai *R-Square* dikelompokkan kuat bila lebih dari 0,67, moderat bila lebih dari 0,33 namun lebih rendah dari 0,67, dan lemah bila lebih dari 0,19 namun lebih rendah dari 0,33.

Tabel 4.7 R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Keterangan
Perilaku Kerja Inovatif	0,529	0,521	Moderat
<i>Knowledge Collecting</i>	0,939	0,938	Kuat
<i>Knowledge Donating</i>	0,674	0,672	Kuat
Kinerja Pegawai	0,633	0,624	Moderat

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, Uji *R-Square* (R^2) dilakukan untuk menentukan dan memperkirakan sebesar apa atau seberapa penting apa kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen dengan cara bersamaan terhadap variabel dependen, Koefisien determinasi mempunyai rentang nilai antara 0 sampai 1. Semakin mendekati 1, semakin besar kontribusi variabel independen dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memperkirakan variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai R^2 rendah, maka variabel independen hanya mempunyai keahlian yang terbatas dalam memperjelas variasi pada variabel dependen (Ghozali, 2016).

Berdasarkan hasil pengujian *R-Square* yang disajikan pada tabel 4.7 dapat ditarik kesimpulan dibawah ini:

1. Variabel Perilaku Kerja Inovatif

Nilai *R-Square* sejumlah 0,529 memperlihatkan bahwasanya 52,9% variasi dalam variabel Perilaku Kerja Inovatif bisa diterangkan oleh variabel-variabel independen dalam model, sementara sisanya sejumlah 47,1% (1-0,529) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian. Disamping itu nilai *R-Square Adjusted* sejumlah 0,521. Hal itu mempunyai arti bahwasanya keahlian variabel independen pada studi ini memberikan pengaruh variabel dependen sejumlah

52,1%, sementara sisanya sejumlah 47,9% ($1 - 0,521$) diterangkan oleh variabel lain selain variabel independen pada penelitian.

2. Variabel Kinerja Pegawai

Nilai *R-Square* sejumlah 0,633 memperlihatkan bahwasanya 63,3% variasi dalam variabel Kinerja Pegawai bisa diterangkan oleh variabel-variabel independen pada model, sedangkan sisanya sebesar 36,7% ($1-0,633$) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian. Sementara itu nilai *R-Square Adjusted* sejumlah 0,624. Hal tersebut memiliki arti bahwasanya kemampuan variabel independen pada studi ini memberikan pengaruh variabel dependen sejumlah 62,4%, sementara sisanya sejumlah 37,6% ($1 - 0,624$) diterangkan oleh variabel lain selain variabel independen pada penelitian.

Secara keseluruhan, hasil *R-Square* ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang moderat karena nilainya berada di rentang nilai antara 0,33-0,67. Hal ini mencerminkan hubungan yang moderat antara variabel independen dengan variabel dependen pada studi ini. Sedangkan untuk kedua dimensi dari variabel *knowledge sharing behavior* berada pada tahap kuat dengan nilainya berada diatas 0,67 yang mengindikasikan bahwa hubungan yang kuat antara dimensi *knowledge collecting* dan dimensi *knowledge donating* terhadap variabel *knowledge sharing behavior*, kedua dimensi mampu menjelaskan variabel dengan baik.

4.5.2 Uji Goodness-of-Fit (GoF)

Uji Goodness-of-Fit (GoF) memiliki tujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sebuah model penelitian dapat menggambarkan hubungan antar variabel yang

dilakukan analisis, Pada studi ini, pengukuran *Goodness-of-Fit* didasarkan pada nilai hasil dari *Average Variance Extracted (AVE)* dan *R-Square* yang dimanfaatkan sebagai dasar untuk menilai suatu kualitas model.

Evaluasi pada kesesuaian model dalam analisis SmartPLS dapat dilakukan melalui perhitungan *Goodness of Fit (GoF)* menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Tenenhaus et al, (2004), yaitu:

$$\text{GoF} = \sqrt{(\text{Rata-rata AVE} \times \text{Rata-rata R-Square})}$$

Berdasarkan kriteria yang diusulkan oleh Tenenhaus et al, (2004), nilai GoF dikategorikan sebagai kecil (*small*) jika sebesar 0,1, sedang (*medium*) pada nilai 0,25, dan besar (*large*) jika mencapai 0,38.

Tabel 4.8 Goodness of Fit (GoF)

Variabel	AVE	R-Square	Nilai GoF	Keterangan
Perilaku Kerja Inovatif	0,702	0,529	0,634	Fit (<i>large</i>)
Kinerja Pegawai	0,681	0,633		

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari data pada tabel 4.8 apabila dihitung menggunakan rumus dari Tenenhaus et al, (2004), maka hasilnya adalah sebagai berikut:

- Rata-rata AVE

$$(0,702 + 0,681) / 2 = 0,692$$

- Rata-rata *R-Square*

$$(0,529 + 0,633) / 2 = 0,581$$

Perhitungan GoF :

$$\text{GoF} = \sqrt{(0,692 \times 0,581)} = \sqrt{0,402} = 0,634$$

Dengan nilai GoF sebesar 0,634 model ini dapat dikategorikan sebagai besar (*large*) berdasarkan kriteria Tenenhaus et al, (2004), karena nilai GoF $0,634 > 0,38$, Hasil

ini memperlihatkan bahwasanya model penelitian mempunyai tingkat kesesuaian yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang dianalisis,

4.6 Uji Hipotesis

Menurut Hair et al, (2017), uji hipotesis merupakan pengujian yang dilakukan untuk melihat nilai signifikansi, Dalam pengujian ini, analisis dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh antar variabel konstruk menggunakan uji koefisien jalur (*path coefficient*) dengan metode *bootstrapping*.

Uji koefisien jalur (*path coefficient*) (β) yang dihasilkan berada dalam rentang nilai antara -1 sampai dengan 1, dengan jenis pengaruh antar variabel digambarkan oleh tanda positif atau negatif, Apabila nilai ada dalam rentang 0 sampai 1, maka itu bisa dianggap positif, sementara itu apabila nilainya terletak pada rentang -1 hingga 0, maka itu bisa dianggap negatif (Ghozali, 2016). Uji signifikansi statistik dilakukan melalui metode *two-tailed test* pada tingkat signifikansi sebesar 5%, atau dengan T-statistik $\geq 1,96$, Selain itu, *p-values* dianalisis pada tingkat signifikansi sebesar 5%, yaitu *p-value* $< 0,05$. Tabel dibawah ini menyajikan hasil uji koefisien jalur (*path coefficient*) dan efek langsung serta tidak langsung spesifik menggunakan SmartPLS versi 4.1.09:

Tabel 4.9 Hasil Uji Path Coefficient Direct Effect

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-statistics</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,270	2,440	0,016	Positif Signifikan
<i>Knowledge Sharing Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0,434	3,477	0,001	Positif Signifikan
Kompetensi -> Perilaku Kerja Inovatif	0,610	10,811	0,000	Positif Signifikan

<i>Knowledge Sharing Behavior</i> -> Perilaku Kerja Inovatif	0,197	3,241	0,002	Positif Signifikan
Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0,243	2,076	0,040	Positif Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut tabel 4.9 dapat diketahui hasil dari uji *direct effect* yang menyatakan bahwa:

1. Dari hasil uji *Path Coefficient Direct Effect* yang dilakukan variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, didapat hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,270 dan skor *T-statistics* 2,440 > 1,96 dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah 0,016 < 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwasanya H1 diterima/didukung yaitu Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Dari hasil uji *Path Coefficient Direct Effect* yang dilakukan variabel *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,434 dan nilai *T-statistics* 3,477 > 1,96 dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah 0,001 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima/didukung yaitu *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
3. Dari hasil uji *Path Coefficient Direct Effect* yang dijalankan variabel Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,610 dan nilai *T-statistics* 10,811 > 1,96 dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah 0,002 <

- 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwasanya H3 diterima/didukung yaitu Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
4. Dari hasil uji *Path Coefficient Direct Effect* yang dilakukan variabel *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,197 dan skor *T-statistics* $3,241 > 1,96$ dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah $0,002 < 0,05$. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya H4 diterima/didukung yaitu *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh secara positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif.
5. Dari hasil uji *Path Coefficient Direct Effect* yang dilakukan variabel Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sebesar 0,243 dan skor *T-statistics* $2,076 > 1,96$ dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah $0,040 < 0,05$, Hingga bisa ditarik kesimpulan bahwasanya H5 diterima/didukung yaitu Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 4.10 Hasil Uji *Path Coefficient Specific Indirect Effect*

	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-statistics</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Kompetensi -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0,148	2,035	0,044	Positif Signifikan
<i>Knowledge Sharing Behavior</i> -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0,048	1,525	0,130	Positif Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut tabel 4.10 dapat diketahui hasil dari uji variabel mediasi dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen yang menyatakan bahwa:

1. Dari hasil uji yang dilakukan variabel Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja Pegawai, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,148 dan skor *T-statistics* 2,035 > 1,96 dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah 0,044 < 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwasanya Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh dengan cara positif signifikan dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai,
2. Dari hasil uji yang dijalankan variabel Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi variabel *Knowledge Sharing Behavior* terhadap variabel Kinerja Pegawai, didapatkan hasil yang memperlihatkan bahwasanya *Path Coefficient* sejumlah 0,048 dan skor *T-statistics* 1,525 < 1,96 dengan taraf signifikan (*p-value*) sejumlah 0,130 > 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwasanya Perilaku Kerja Inovatif tidak berpengaruh dalam memediasi *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai,

Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
H1	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,270	2,440	0,016	Didukung
H2	<i>Knowledge Sharing Behavior</i> → Kinerja Pegawai	0,434	3,477	0,001	Didukung
H3	Kompetensi → Perilaku Kerja Inovatif	0,610	10,811	0,000	Didukung

H4	<i>Knowledge Sharing Behavior</i> → Perilaku Kerja Inovatif	0,197	3,241	0,002	Didukung
H5	Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Pegawai	0,243	2,076	0,040	Didukung

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

4.7 Pembahasan Penelitian

Dalam pembahasan ini akan menerangkan hasil penelitian yang sudah diolah oleh peneliti menggunakan aplikasi *smartpls* 4.1.0.9. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung dari Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai, *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai, Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif, *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif, serta Perilaku Kerja Inovatif memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja Inovatif memediasi pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai,

4.7.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, Perihal ini dilihat dengan hasil skor *p-value* $0,044 < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai *T-statistics* $2,018 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah 0,232 yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif dari kompetensi sejumlah 23,2% terhadap kinerja pegawai. Perihal ini artinya, kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang dalam hal ini pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang itu meningkat secara langsung akan memengaruhi

Kinerja Pegawai tersebut. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh Nyakundi M Gilbert dan Orodho A Joseph (2020), Saban, D. et al (2020), Vathanophas, V. dan Thai-ngam, J. (2007), Nguyen, P.T, et al (2020) dan Zarkasi, Z (2023). Kompetensi bisa memperdalam dan memperluas keterampilan dari pegawai. Semakin sering seseorang menjalankan tugas yang sama, semakin terampil dan cepat mereka menjalankan pekerjaan itu. Semakin banyak pekerjaan yang dituntaskan, semakin banyak pengalaman kerja yang didapatkan pegawai dan semakin baik kinerja pula kinerjanya

4.7.2 Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya *Knowledge Sharing Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai *p-value* $0,001 < 0,05$ dengan taraf signifikansi 5% dan nilai *T-statistics* $3,417 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah 0,452 yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif dari *Knowledge Sharing Behavior* sejumlah 45,2% terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini artinya, *Knowledge Sharing Behavior* yang dilakukan oleh pegawai yang pada hal ini pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang itu meningkat maka dengan cara langsung akan memengaruhi Kinerja Pegawai tersebut. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh Emmanuel Chidiadi Onwubiko (2022), Islam, F. (2017), Akram, F. and R. Bokhari (2011), Abdul Manaf, H. (2012) dan Zhang, An (2024). Perilaku *Knowledge Sharing Behavior* adalah sebagian faktor penting dalam menumbuhkan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan mendorong budaya *Knowledge Sharing Behavior* yang dapat melalui

pelatihan, diskusi kelompok, atau platform digital, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pegawai memiliki akses ke informasi yang relevan untuk mendukung tugas mereka dan ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan Pendidikan.

4.7.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dinas Pendidikan Kota Semarang, Perihal ini dilihat dengan hasil skor *p-value* $0,000 < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 5% dan skor *T-statistics* $9,458 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah 0,612 yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif dari Kompetensi sejumlah 61,2% terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal ini artinya, kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang pada hal ini pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang itu meningkat maka secara langsung akan memengaruhi Perilaku Kerja Inovatif tersebut, Hal ini senada dengan penelitian yang diteliti oleh Khalili, A. (2016), Siregar et al (2019), K. Szczepańska-woszczyńska dan Z. Dacko-pikiewicz (2014), J.O. Tamunosiki-amadi dan B. Ogoun (2018), N. Chombunchoo dan V. U-On (2016).

Menurut Janssen, Van de Vliert dan West, 2004 yang dikutip dalam paper menjelaskan bahwa kompetensi merupakan salah satu aspek psikososial yang dapat meningkatkan inovasi karyawan. Kompetensi meliputi keahlian interpersonal dan kognitif, keinginan untuk berdiskusi dan memecahkan masalah yang ada, keahlian berkolaborasi, dan keahlian berkomunikasi. Dalam *paper* disebutkan bahwa untuk menjadi seseorang yang inovatif atau menjadi inovator diperlukan

kompetensi yang meliputi karakteristik, sikap, dan keterampilan. Ditambahkan pula oleh Shipton et al, (2006) dalam *paper* bahwa karyawan yang kompeten diperlukan untuk mendukung inovasi dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi bisa menumbuhkan perilaku kerja inovatif pegawai. Perihal ini terjadi karena pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi condong mempunyai pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, yang memungkinkan mereka untuk berpikir secara kreatif dan mengembangkan solusi baru untuk tantangan yang dihadapi di tempat kerja.

4.7.4 Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya *Knowledge Sharing Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dinas Pendidikan Kota Semarang. Perihal ini ditunjukkan dengan hasil nilai *p-value* $0,015 < 0,05$ dengan taraf signifikansi 5% dan nilai *T-statistics* $2,440 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah $0,177$ yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif dari *Knowledge Sharing Behavior* sejumlah 17,7% terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal ini artinya, *Knowledge Sharing Behavior* yang dilakukan oleh pegawai yang pada hal ini pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang itu meningkat maka secara langsung akan memengaruhi Perilaku Kerja Inovatif. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh N. Chombunchoo dan V. U-On, (2016), Roman Kmiecik (2020), Leonardi, Felix et al (2023), Hassan, Hafiz Ali, et al (2018) dan Al-Mulhim, Abudullah Fahad (2020).

Knowledge Sharing Behavior adalah perilaku individu dalam berbagi informasi, pengalaman, dan pengetahuan dengan rekan kerja. Dalam konteks organisasi, perilaku ini sangat penting karena memungkinkan pegawai untuk saling belajar dan mengembangkan ide-ide baru. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *knowledge sharing* di antara pegawai, semakin besar kemungkinan mereka untuk berkontribusi dalam perilaku inovatif. Ketika pegawai berbagi pengetahuan, mereka menciptakan ruang untuk pertukaran ide yang dapat memicu pemikiran kreatif dan solusi baru. Berbagi pengetahuan juga membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pemahaman mereka yang sangat penting untuk menciptakan inovasi dalam pekerjaan mereka.

4.7.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji analisis menunjukkan bahwasanya Perilaku Kerja Inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, Hal ini dilihat dengan hasil nilai *p-value* $0,015 < 0,05$ dengan taraf signifikansi 5% dan nilai *T-statistics* $2,433 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah 0,257 yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif dari Perilaku Kerja Inovatif sejumlah 25,7% terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini artinya, Perilaku Kerja Inovatif yang dijalankan oleh pegawai yang pada hal ini pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang itu meningkat maka dengan cara langsung akan memengaruhi Kinerja Pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh Thao,P.T. Pham, et al (2024), Berisha, Besar et al (2020), Chan, Tze Leong dan Amran Rasli (2013), Sofiyon, et al (2022), Alshahrani, Ibraheem, et al (2023),

Pegawai yang berperilaku inovatif sering kali menemukan cara-cara baru untuk melakukan tugas mereka, sehingga meningkatkan efisiensi kerja.

4.7.6 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya Perilaku Kerja Inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini dilihat dengan hasil skor *p-value* $0,019 < 0,05$ dengan tingkat signifikansi 5% dan skor *T-statistics* $2,340 > 1,96$. Nilai *Path Coefficient* sejumlah 0,157 yang artinya bahwasanya ada pengaruh yang positif sebesar 15,7% dari Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh Puthut Handaka dan Aty Herawati (2024), Yosoa Kukuh Ardhian Permana dan Sutianingsih (2024). Temuan penelitian merekomendasikan pengembangan sistem manajemen pengetahuan terstruktur, penyederhanaan birokrasi inovasi, dan desain *reward system* berbasis kontribusi inovatif untuk mengoptimalkan efek mediasi. Pelatihan *design thinking* dan *problem-solving frameworks* diperlukan untuk menjembatani kompetensi teknis dengan implementasi inovasi praktis

4.7.7 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji analisis memperlihatkan bahwasanya Perilaku Kerja Inovatif tidak berpengaruh dalam memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai *p-value* $0,134 >$

0,05 dengan tingkat signifikansi 5% dan skor *T-statistics* $1,500 < 1,96$. Dengan nilai *p-value* $> 0,50$ dan nilai *T-statistics* dibawah 1,96 memperlihatkan bahwasanya tidak adanya pengaruh Perilaku Kerja Inovatif dalam memediasi *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini selaras dengan penelitian yang dijalankan oleh Fikri (2022) dan Suryanto, dkk (2023). Hasil penelitian konsisten menunjukkan bahwa integrasi antara berbagi pengetahuan dan dukungan terhadap inovasi merupakan kunci peningkatan kinerja berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Menurut hasil olah data yang sudah dijalankan pada bab sebelumnya, jadi didapatkan kesimpulan antara lain :

1. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai, hal ini mampu disebabkan karena responden yang pada hal ini ialah pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang mempunyai kemampuan atau kompetensi yang baik dalam memahami fungsi dan tugas pokoknya akan dapat menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.
2. *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. *Knowledge Sharing Behavior* bisa menumbuhkan Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan dikarenakan kinerja seseorang akan meningkat apabila orang tersebut memahami tugas, pokok dan fungsinya dengan baik. Jadi dengan adanya berbagi pengetahuan, pekerjaan yang tadinya hanya bisa dilakukan oleh individu tertentu saja kini bisa dibagikan kepada individu lain yang membuat pembagian tugas menjadi lebih merata yang tentunya akan dapat menumbuhkan kinerja pegawai itu.
3. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Kompetensi dapat meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif, hal ini disebabkan karena individu/orang yang memiliki tingkat Kompetensi pada tingkat baik,

cenderung akan menemukan inovasi-inovasi yang sesuai dengan apa yang jadi pokok, fungsi dan tugasnya sebagai pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang dimilikinya dapat terselesaikan dengan baik.

4. *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Knowledge Sharing Behavior* bisa menumbuhkan Perilaku Kerja Inovatif, perihal ini disebabkan karena masing-masing seseorang cenderung menemukan cara yang sesuai dengan dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang dimana ketika sebuah pengetahuan dibagikan kepada orang lain beserta cara penyelesaiannya, orang tersebut masih mencari-cari cara yang lebih sesuai dengan dirinya dan tentunya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga tugas-tugasnya dapat terselesaikan dengan lebih efektif dan efisien.
5. Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Perilaku Kerja Inovatif dapat meningkatkan Kinerja Pegawai, hal tersebut disebabkan karena kinerja seseorang dapat meningkat apabila seseorang tersebut dapat menemukan dan mengembangkan serta mengaplikasikan inovasi-inovasi yang ditemukannya yang tentu akan menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya hingga pekerjaan bisa selesai dengan lebih efisien dan efektif.

6. Perilaku Kerja Inovatif dapat memediasi variabel Kompetensi dengan variabel Kinerja Pegawai, hal tersebut artinya Kompetensi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Perilaku Kerja Inovatif.
7. Perilaku Kerja Inovatif tidak dapat memediasi variabel *Knowledge Sharing Behavior* dengan Kinerja Pegawai, hal tersebut berarti Perilaku Kerja Inovatif tidak dapat meningkatkan *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai.

5.2 Implikasi Teoritis

Goal setting theory (Locke, 1968) menerangkan hubungan antara tujuan yang diputuskan dengan prestasi kerja." Konsep dasar dari teori ini ialah individu yang mengerti tujuan akan mempengaruhi perilaku dari kerjanya". Teori ini menegaskan pentingnya menetapkan maksud yang jelas dan menantang untuk meningkatkan kinerja. Teori ini memperhatikan bahwasanya faktor utama yang memengaruhi pilihan yang diciptakan seseorang ialah tujuan yang mereka miliki. Tujuan yang spesifik dan menantang akan menciptakan prestasi yang lebih tinggi daripada dengan tujuan yang mudah.

Penelitian ini menghubungkan kompetensi, *knowledge sharing behavior*, dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel yang memengaruhi kinerja pegawai. *Goal setting theory* menyatakan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang akan menciptakan kinerja yang lebih tinggi daripada dengan tujuan yang mudah atau tidak jelas.

Implikasi teoritis ini peneliti kaitkan dengan pengaruh-pengaruh dari variabel-variabel tersebut dipaparkan dibawah ini:

1. Studi ini bisa memberi kontribusi pada pengembangan model kinerja pegawai yang lebih komprehensif, yang mempertimbangkan peran kompetensi, *knowledge sharing behavior*, dan perilaku kerja inovatif. Model ini bisa dimanfaatkan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi intervensi yang lebih efektif untuk menumbuhkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Semarang.
2. Studi ini dapat memberikan validasi empiris terhadap *goal setting theory* dalam konteks kinerja pegawai di sektor publik. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang, yang didukung oleh kompetensi yang memadai, perilaku kerja inovatif dan *knowledge sharing behavior*, dapat menghasilkan kinerja pegawai yang lebih tinggi.
3. Studi ini bisa memberi bantuan mengidentifikasi faktor-faktor yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memahami bagaimana kompetensi, *knowledge sharing behavior*, dan perilaku kerja inovatif memengaruhi kinerja pegawai. Dinas Pendidikan Kota Semarang dapat memperluas program-program pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran.

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan penjelasan kesimpulan di atas, pada studi ini bisa diusulkan saran untuk menangani permasalahan tersebut. Adapun saran yang diberikan antara lain :

1. Sehubungan dengan Kompetensi pada indikator kemampuan orientasi hasil. Pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi condong lebih bisa menggapai hasil yang lebih optimal. Kompetensi yang relevan dengan pekerjaan memungkinkan pegawai untuk lebih efektif dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas mereka, sehingga meningkatkan hal ini bisa menumbuhkan kinerja. Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang harus berupaya untuk selalu memperluas diri untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam menuntaskan pekerjaannya. Menumbuhkan kompetensi antara lain dengan cara mengikuti seminar atau *workshop*, mengikuti pelatihan yang diberikan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang dan lain sebagainya.
2. Sehubungan dengan *Knowledge Sharing Behavior* pada indikator mengumpulkan ilmu baru tentang pekerjaan. *Knowledge sharing behavior* dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dengan memastikan bahwa pegawai memiliki akses ke informasi dan pengetahuan yang diperlukan. Ketika pegawai berbagi pengetahuan, mereka membantu rekan kerja mereka untuk memahami tujuan organisasi dan cara mencapainya, sehingga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pegawai Dinas

Pendidikan harus aktif dalam mencari ilmu-ilmu baru yang berhubungan dengan pokok, fungsi dan tugasnya dan membagikannya pada pegawai lain sehingga kerjaan bisa dituntaskan dengan lebih efisien dan efektif.

3. Sehubungan dengan Perilaku Kerja Inovatif pada indikator berani menerapkan ide-ide baru. Perilaku kerja inovatif memungkinkan pegawai untuk menemukan baik itu ide-ide maupun tahapan-tahapan baru yang lebih efektif dan efisien untuk menggaai tujuan organisasi. Pegawai yang inovatif cenderung mencari solusi kreatif untuk masalah yang ada dan berani ambil risiko untuk coba ide-ide baru, sehingga meningkatkan kinerja.
4. Sehubungan dengan Kinerja Pegawai pada indikator kuantitas. Total pekerjaan ataupun hasil pekerjaan yang dikerjakan harus sudah sejalan dengan target yang ditetapkan. Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang harus tahu benar apa yang menjadi tugas-tugasnya dan harus mengetahui dengan benar apa *output* dari pekerjaannya sehingga baik jumlah pekerjaan yang dikerjakan dan hasil kerjaan yang dihasilkan bisa sesuai dengan target yang ditetapkan dan kinerja pegawai bisa lebih efektif dan efisien apabila kita mengetahui dengan benar apa yang menjadi tugas-tugas kita.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Sesudah melewati berbagai macam proses penelitian, tentu tidak luput dari keterbatasan serta kekurangan yang dirasa masih dapat diperbaiki oleh penelitian-penelitian di waktu yang akan datang. Pada proses pengumpulan data, adanya

keterbatasan waktu dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dirasa membuat penelitian ini menjadi kurang maksimal. Pada proses olah data pun masih terdapat beberapa indikator terutama pada variabel *Knowledge Sharing Behavior* yang tidak valid karena mempunyai nilai *outer loading* dibawah 0,70, hingga indikator tersebut harus dihilangkan sehingga semua menjadi valid. Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa nilai dari uji *R-Square* masih berada pada tahap moderat atau ada pada kisaran nilai 0,33-0,67. Untuk Perilaku Kerja Inovatif sejumlah 0,522 dan Kinerja Pegawai sebesar 0,639, dimana untuk hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa model belum terlalu baik. Semakin tinggi nilai *R-Square* artinya semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diusulkan.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Dalam agenda penelitian mendatang, agar dapat membantu menambah serta melengkapi kekurangan yang ada di studi ini, diharapkan untuk peneliti-peneliti selanjutnya untuk bisa menjalankan beberapa pengembangan dalam penelitian yang akan dijalankan, antara lain dengan menambah beberapa variabel yang tentunya relevan dengan objek penelitian antara lain seperti *work life balance*, *organizational culture* dan *innovative leadership* yang dapat meningkatkan nilai *R-square* dan akan membuat hasil penelitian semakin baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Hartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Abdul Manaf, H. 2012. *The influence of knowledge sharing on performance among Malaysian public sector managers and the moderating role of individual personality (Doctoral dissertation, University of Hull)*.
- Akram, F. and R. Bokhari. 2011. "The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation- The Conceptual Framework." *International Journal Of Multidisciplinary Sciences And Engineering* 2(9): 44-48.
- Andra, Resti Syafitri. 2018. *Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi) : Skripsi Universitas Brawijaya*.
- Au, A. T. C. 2011. *The impact of knowledge sharing on individual performance of government employees: the perceptions of administrative and executive officers in Hong Kong*. NOVA. *The University of Newcastle's Digital Repository*.
- Benita, Novinaz. 2020. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma* Vol.19, No.2, Desember 2020.
- Choi, S. B., et al. 2016. *How Transformational Leadership Facilitates Innovative Behavior of Korean Workers Examining Mediating and Moderating Processes*. *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 3.
- De Jong, J. P.J. dan Den Hartog, D.N. 2007. *How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour*. *European Journal of Innovation Management*.
- Edwin A. Locke. 1968. *Toward a theory of task motivation and incentives, Organizational Behavior and Human Performance [online]*. Volume 3, Issue 2, Pages 157-189
- Fikri, F. (2022). Pengaruh *knowledge sharing* dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku inovatif sebagai variabel intervening. 20, 1–20.
- Feldiannisa, Toyunda Nurfa. 2022. Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Hubungan Antara Iklim Kerja dan Budaya Organisasi

dengan Perilaku Kerja Inovatif di *Era Society 5.0* (Studi Pada Karyawan Di JMC Electronics Kaohsiung). Prosiding Seminar Nasional Ilmu Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Vol.1, No.1, 2022: 33 – 50.

Hadi, S., Putra, A.R. dan Mardikaningsih, R. 2020. Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hooff, B.v.d. dan Weenen,F.d.L. 2004. *Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of Knowledge Sharing. Knowledge and Process Management* 11, 13 – 24.

Hidayat, Agi Syarif, dkk. 2018. Peran Perilaku Inovatif Sebagai Variabel *Intervening* antara *Knowledge Creation* dan Keunggulan Bersaing. Jurnal *Ecodemica*, Vol. 2 No. 2 September 2018.

Islam, F. 2017. *Investigating the Effect of Knowledge Sharing on Individual Performance among Academic Staffs in Universiti Utara Malaysia (UUM). International Journal of Management and Applied Science*, 3(9), 89–95.

Janssen, O. 2000. *Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.

Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M.Y. and Arjoon, S. 2017. *Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: The mediating mechanism and an interacting effect. Current Issues in Tourism*, 20(6), pp.647-663.

K.D.Krisnawati, I.W.Bagia. 2021. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.

Kadar, Melani, dkk. 2023. Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* terhadap Kinerja IKM Batik Jambi dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel *Intervening*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan.

Kang, Y. J., Kim, S. E. and Chang, G. W. 2008. *The impact of knowledge sharing on work performance: Anempirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea, International Journal of Public Administration*, 31, pp. 1548-1568.

Khalili, A. 2016. *Linking Leaders' Emotional Intelligence Competencies and Employees' Creative Performance and Innovative Behaviour: Evidence From Different Nations. International Journal of Innovation Management*, 20(7). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500699>

- Leong, C.T. and Rasli, A.,(2014). *The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, pp.592-600.
- Lin, Hsiu-Fen. 2007. *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability An Empirical Study. International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 315-332.*
- Lin, Hsiu-Fen & Lee, G. G. (2004). *Perceptions of senior managers towards knowledge-sharing behaviour, Management Decision*, 42 (1), 108-125.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). *Goal setting and task performance: 1969–1980. Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Ma, J., Du, R., Ma, S., & Zhang, W. L. (2009). *Factors Affecting Knowledge Sharing in Governmental Fiscal Departments: An Empirical Study. 2009 Ieee 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Vols 1 and 2, Proceedings, 1973-1977.
- MacNeil, C.M. 2004. *Exploring the supervisor role as a facilitator of Knowledge Sharing in teams, Journal of European Industrial Training*, 28 (1), 93-102.
- Mukhlisin. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil Humas di Lingkungan UNNES. *Skripsi Universitas Negeri Semarang*.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. 2020. *Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A Study of Human Resource Management Literature Studies). Dinasti International Journal of Digital Business Management*, Vol. 1, Issue 4, Hal. 645-662
- Nurnaeni, Umi. 2017. *Gambaran Kinerja dan Keterikatan Kerja pada Pegawai Pengelola Barang/Jasa Pemerintah*
- Nyakundi M Gilbert, Orodho A Joseph. (2020). *Influence of Competence on Performance of Teachers in Public Secondary Schools in Kisii County Kenya. Journal of Education and Practice*
- Onwubiko, Emmanuel Chidiadi, "An Empirical study of the Influence of Knowledge Sharing Behaviors and Organizational Culture on Staff Performance in University Libraries" (2022). *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 7166

- Oyemomi, O, Liu, S, Neaga, I et al (2019) *How cultural impact on Knowledge Sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. Journal of Business Research*, 94. pp. 313-319.
- Palladan, A.A., (2018). *Moderating effects of cyberloafing activity on innovative work behaviour and lecturers job performance. International Journal of Advanced Studies in Social Science & Innovation*, 2(1), pp.28-49.
- Park, J., Chae, H., & Choi, J. N. 2017. *The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. Human Performance*, 30(1), 21-37.
- Peraturan Walikota Semarang Nomor 92 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Sistem Kerja Dinas Pendidikan Kota Semarang (2021). Diakses tanggal 24 Mei 2024 dari <https://jdih.semarangkota.go.id/dokumen/view/peraturan-walikota-semarang-nomor-92-tahun-2021-tentang-kedudukan-susunan-organisasi-tugas-dan-fungsi-serta-sistem-kerja-dinas-pendidikan-kota-semarang-1313>
- Permata, Rado, Sigit Indrawijaya, Agus Solikhin. 2023. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja UKM di Kota Jambi melalui Perilaku Kerja Inovatif.
- Pham, Thao.P.T., Tung Van Nguyen, Phuong Van Nguyen, Zafar U. Ahmed. 2024. *The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 10 (2024) 100315.
- Purwanto, Agus, dkk. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*.
- Purwanto, Agus, dkk. 2021. *The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance. Linguistica Antverpiensia*, 2021 Issue-2.
- Rashid, M., Tasmin, R., Qureshi, M.I. and Shafiq, M., (2019). A PLS analysis on the relationship between servant leadership and academicians OCB in MTUN universities. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), pp.1360-1368
- Robbins, Stephen P. 2010. *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Application*". Eaglewoods Cliffs - Prentice Hall Inc.

- Rudiyanto, Hendri. 2012. Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Staf Administrasi PPT Guna Layan Kuasa (Gulaku) Kantor Pusat Jakarta. Depok: *Skripsi Universitas Indonesia*.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. 2020. *Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture on Job Satisfaction and Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels*. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- Sautpin Tubipar Saragih. 2017. Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* dan Inovasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Industri BIP.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. 1994. “*Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*”. *Academy of Management Journal*. Vol. 38: 1442-1465.
- Stoffers, J.M., Van der Heijden, B.I. and Jacobs, E.A., (2020). *Employability and innovative work behaviour in small and medium-sized enterprises*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(11), pp.1439-1466.
- Subandi, Sri Langgeng Ratnasari, dkk (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai (*The Influence Of Work Discipline, Competence, Rewards, And Remuneration On Employee Performance*).
- Suryanto, dkk (2023). *Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation*. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori dan Implementasi*. Vol 14, No 1 (2023): April 2023, page: 306-322 DOI: <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i1.18804>
- Swanson, Eric et al (2020). *The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory*. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 42 (2020) 88–96.
- Tico, Riri Reftiani, Yulianti Adam, Adelianna Amiruddin, Ariawan. 2023. Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector*. *Contemporary Management Research*, Vol. 3, No. 1, Hal. 45-70.
- Vijh Garima, Richa Sharma & Swati Agrawal. 2022. *Effect of competency on employee performance and the mediating role of commitment: An empirical*

investigation in the IT Industry, Journal of Information and Optimization Sciences, 43:7, 1573-1587. DOI: 10.1080/02522667.2022.2128518.

Widyantari, Radias Furry dan Purwito Kesdu Asmoro Cipto (2021). Peran Perilaku Inovatif Dalam Membentuk Kinerja Pegawai Dengan Aspek Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja pada Dinas Pertanian Kabupaten Ngawi.

Yanti, Rida, Khusnul Fikri, Fitri Ayu Nofirda. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia).

Zarkasi, Z. 2023. *The Influence Of Competence, Leadership Style, and Career Development on Performance Employee BPS West Java*. SEIKO : Journal of Management & Business, 6(1), Article 1. DOI : <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3978>

Zhou, K. Z., and Li, C. B. 2012. *How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal Knowledge Sharing*. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102.

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH KOTA SEMARANG DINAS PENDIDIKAN

Jalan Dr. Wahidin No. 118, Semarang – 50254 Telp. (024) 8412180, Fax. (024) 8317752
Laman www.disdik.semarangkota.go.id; Posel disdik@semarangkota.go.id

SURAT IZIN KEPALA DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG

Nomor : B/24401/074/X/2024

TENTANG IZIN PENELITIAN

DASAR : Surat Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Mirwan Surya Perdana, S.E.,M.M.,Ph.D. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang Nomor : 0044 /UN7.F2.6.5/TU/X/2024 tanggal 14 Oktober 2024 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang,

MEMBERIKAN IZIN

Kepada mahasiswa :

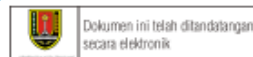
Nama : Yosafat Anditya Wiryawan
NIM/ NIP/ NIDN : 12010123410071
Perguruan Tinggi : Universitas Diponegoro Semarang
Judul : PENGARUH KOMPETENSI DAN KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SEMARANG)
Tempat Penelitian : Dinas Pendidikan Kota Semarang

Dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Saat Penelitian tidak mengganggu proses kegiatan belajar mengajar di tempat Penelitian,
2. Menaati peraturan dan ketentuan yang berlaku di tempat Penelitian,
3. Hasil Penelitian tidak dipublikasikan untuk mencari keuntungan/ kepentingan lain,
4. Kegiatan Penelitian dilaksanakan pada 21 Oktober 2024 sampai dengan 25 Oktober 2024
5. Menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang segera setelah selesai melakukan Penelitian.

Demikian surat izin Penelitian ini, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Semarang
Pada tanggal : 18 Oktober 2024
Kepala Dinas Pendidikan Kota Semarang



Dr. Bambang Pramusinto, SH,S.IP,M.Si



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE) BSSN.

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*

TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA

INOVATIF SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)

Yth.

Bapak/Ibu Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

Dengan hormat,

Saya Yosafat Anditya Wiryawan, Mahasiswa Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan NIM 12010123410071, sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul : **“PENGARUH KOMPETENSI DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang).”**

Sehubungan dengan tujuan diatas, saya membutuhkan bantuan Bapak/Ibu untuk dapat menjadi responden dalam mengisi kuesioner penelitian sebagaimana yang terlampir dibawah ini. Sesuai dengan etika penelitian, saya akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan bantuan yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Yosafat Anditya Wiryawan

DAFTAR PERNYATAAN (KUESIONER)

PENGARUH KOMPETENSI DAN *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*

TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU KERJA

INOVATIF SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)

Identitas Responden :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
 - Laki-laki Perempuan
3. Usia : tahun
4. Bidang/Seksi :
5. Status :
 - ASN Non ASN Lainnya (... ..)
6. Pendidikan Terakhir :
 - SMA D3 D4/S1 S2 Lainnya (... ..)
7. Lama Bekerja di Dinas Pendidikan Kota Semarang :

Mohon untuk menjawab pernyataan dibawah ini dengan benar dan sesuai dengan pengaruh Kompetensi dan *Knowledge Sharing Behavior* terhadap Kinerja Pegawai melalui Perilaku Kerja Inovatif pada Dinas Pendidikan Kota Semarang sebagai tempat bekerja dengan memberi tanda (√) pada pilihan sesuai pendapat .

Keterangan :

SS	Sangat Setuju
S	Setuju
N	Netral/Ragu-ragu
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN				
		STS	TS	N	S	SS
KOMPETENSI						
1.	Saya mengetahui dan paham tugas beserta tanggung jawab dalam bekerja.					
2.	Saya senang berkomunikasi dengan rekan kerja.					
3.	Saya mudah menyesuaikan dengan kondisi dan situasi di lingkungan kerja.					
4.	Saya berupaya mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<i>KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR</i>						
1.	Saya meminta untuk diajarkan oleh rekan-rekan ketika membutuhkan pengetahuan tertentu					
2.	Saya mengumpulkan informasi lewat rekan-rekan tentang apa yang mereka ketahui yang berkaitan dengan pekerjaan					
3.	Saya menanyakan kepada rekan-rekan tentang kemampuan mereka ketika saya ingin belajar sesuatu					
4.	Saya meminta diajarkan oleh rekan-rekan saya yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu					
5.	Saya berbagi pengetahuan kepada rekan-rekan saya ketika saya mempelajari sesuatu					
6.	Saya berbagi informasi tentang pekerjaan yang saya miliki kepada rekan-rekan					

7.	Saya berfikir penting untuk rekan-rekan tahu pekerjaan apa yang saya kerjakan					
8.	Saya sering menceritakan kepada rekan-rekan apa yang saya kerjakan					
PERILAKU KERJA INOVATIF						
1.	Saya dapat menemukan peluang-peluang untuk dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik					
2.	Saya selalu membuat konsep/ide sendiri untuk dapat meningkatkan kinerja.					
3.	Saya melakukan ide dan inovasi yang dapat memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi					
4.	Saya suka memberikan motivasi terhadap rekan kerja saya dan mendukungnya untuk memunculkan berbagai ide-ide inovatif yang dapat membantu pekerjaan baik untuk individu maupun tim.					
5.	Saya selalu mencari cara atau ide-ide baru untuk membantu meningkatkan kinerja dan bisa diterapkan dalam organisasi					
KINERJA PEGAWAI						
1.	Kualitas hasil pekerjaan yang saya kerjakan dan selesaikan sudah memenuhi str organisasi.					
2.	Jumlah pekerjaan atau hasil pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan.					
3.	Tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.					

4.	Segala peralatan atau sumber daya yang saya gunakan sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.					
5.	Dapat bekerja dengan maksimal dan penuh tanggung jawab meskipun tidak ada pengawasan dari pimpinan.					
6.	Dapat bekerjasama dengan baik antar rekan kerja.					

Lampiran 3. Rekap Kuesioner Penelitian

No	Nama Pegawai	Kompetensi (X1)				Knowledge Sharing Behaviour (X2)								Perilaku Kerja Inovatif (Z)					Kinerja Pegawai (Y)					
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1	Dr Bambang Pramusinto, S.H., S.IP., M.Si	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Erwan Rachmat, S.Pd., M.Pd	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	Aloysius Kristiyanto, S.Pd., M.Pd	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	Dr. Miftahudin, S.Pd., M.Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	Aji Nur Setiawan, S.STP., M.Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
6	Dra. Ratih Herawati, M.M	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
7	Asteria Flora Riatrisnantika	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
8	Hartanto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	Kusriingsih	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
10	Masrikan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
11	Nur Zaida	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
12	Slamet Sartosa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	Sri Sarmini	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
14	Kurnia Dian Ekawati, S.E., M.M	5	5	5	5	4	4	2	4	5	2	2	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2
15	Niken Ernangsih, S.Pd	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
16	Manika Karuniahani	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

Lampiran 4. Hasil Output SmartPLS

Hasil Outer Loading

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1					0.832	
X1.2					0.810	
X1.3					0.874	
X1.4					0.913	
X2.2		0.864				
X2.2				0.824		
X2.3				0.789		
X2.3		0.829				
X2.4		0.848				
X2.4				0.847		
X2.6			1.000			
X2.6				0.821		
Y1.1	0.869					
Y1.2	0.912					
Y1.3	0.796					
Y1.4	0.760					
Y1.5	0.832					
Y1.6	0.773					
Z1.1						0.848
Z1.2						0.806
Z1.3						0.839
Z1.4						0.821
Z1.5						0.876

Hasil Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif
Kinerja Pegawai	0.825					
Knowledge Collecting	0.663	0.847				
Knowledge Donating	0.569	0.654	1.000			
Knowledge Sharing Behavior	0.688	0.969	0.821	0.821		
Kompetensi	0.655	0.473	0.411	0.493	0.858	
Perilaku Kerja Inovatif	0.650	0.487	0.396	0.497	0.707	0.838

Hasil Cross-Loading

	Kinerja Pegawai	Knowledge Collecting	Knowledge Donating	Knowledge Sharing Behavior	Kompetensi	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1	0.517	0.298	0.261	0.311	0.832	0.574
X1.2	0.515	0.457	0.328	0.453	0.810	0.557
X1.3	0.596	0.403	0.352	0.421	0.874	0.604
X1.4	0.614	0.462	0.453	0.497	0.913	0.682
X2.2	0.525	0.864	0.533	0.824	0.441	0.410
X2.2	0.525	0.864	0.533	0.824	0.441	0.410
X2.3	0.505	0.829	0.507	0.789	0.286	0.391
X2.3	0.505	0.829	0.507	0.789	0.286	0.391
X2.4	0.651	0.848	0.619	0.847	0.469	0.435
X2.4	0.651	0.848	0.619	0.847	0.469	0.435
X2.6	0.569	0.654	1.000	0.821	0.411	0.396
X2.6	0.569	0.654	1.000	0.821	0.411	0.396
Y1.1	0.869	0.623	0.511	0.638	0.548	0.580
Y1.2	0.912	0.593	0.521	0.619	0.537	0.597
Y1.3	0.796	0.380	0.372	0.409	0.494	0.474
Y1.4	0.760	0.581	0.528	0.613	0.469	0.618
Y1.5	0.832	0.566	0.416	0.565	0.541	0.453
Y1.6	0.773	0.502	0.441	0.524	0.653	0.471
Z1.1	0.537	0.411	0.359	0.427	0.617	0.848
Z1.2	0.516	0.393	0.340	0.408	0.517	0.806
Z1.3	0.564	0.362	0.202	0.340	0.604	0.839
Z1.4	0.436	0.447	0.356	0.453	0.594	0.821
Z1.5	0.650	0.430	0.402	0.457	0.623	0.876

Hasil AVE dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0.906	0.910	0.927	0.681
Knowledge Collecting	0.803	0.804	0.884	0.718
Knowledge Sharing Behavior	0.838	0.841	0.892	0.674
Kompetensi	0.880	0.887	0.918	0.736
Perilaku Kerja Inovatif	0.894	0.898	0.922	0.702

Hasil *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.633	0.624
Knowledge Collecting	0.939	0.938
Knowledge Donating	0.674	0.672
Perilaku Kerja Inovatif	0.529	0.521

Hasil *Path Coefficient Direct Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Knowledge Sharing Behavior -> Kinerja Pegawai	0.434	0.428	0.125	3.477	0.001
Knowledge Sharing Behavior -> Knowledge Collecting	0.969	0.968	0.009	113.582	0.000
Knowledge Sharing Behavior -> Knowledge Donating	0.821	0.817	0.041	20.229	0.000
Knowledge Sharing Behavior -> Perilaku Kerja Inovatif	0.197	0.201	0.061	3.241	0.002
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.270	0.276	0.110	2.440	0.016
Kompetensi -> Perilaku Kerja Inovatif	0.610	0.604	0.056	10.811	0.000
Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0.243	0.248	0.117	2.076	0.040

Hasil *Path Coefficient Specific Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Knowledge Sharing Behavior -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0.048	0.051	0.031	1.525	0.130
Kompetensi -> Perilaku Kerja Inovatif -> Kinerja Pegawai	0.148	0.150	0.073	2.035	0.044

Curriculum Vitae



I, IDENTITAS DIRI

- Nama : Yosafat Anditya Wiryawan
- Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 17 April 1994
- Alamat
 - Alamat Rumah : Jl, Bukit Rejeki No, 9
RT010/RW004 Sumurboto, Banyumanik,
Semarang,
 - Alamat *E-mail* : andityayosafat@gmail.com /
andityayosafat@students.undip.ac.id
- Nomor HP : 085786916665
- Hobi : Mendengarkan musik, membaca, menulis
- Pekerjaan : PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang

II, BACKGROUND PENDIDIKAN FORMAL

1. 2023 – sekarang: Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang
2. 2012 – 2016 : Universitas Diponegoro Semarang Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen
3. 2009 – 2012 : SMA Kolese Loyola Semarang
4. 2006 – 2009 : SMP Marsudirini Maria Mediatrix Semarang
5. 2000 – 2006 : SD PL Don Bosko Semarang

III, BACKGROUND PENDIDIKAN NON FORMAL

1. Tahun 2024 : Pelatihan PPK Tipe C
2. Tahun 2024 : Pelatihan Pejabat Pengadaan
3. Tahun 2023 : Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa Level 1
4. Tahun 2022 : Diklat CPNS
5. Tahun 2015 : Brevet Pajak A dan B
6. Tahun 2013 : Kursus Bahasa Inggris LIA

IV, PENGALAMAN ORGANISASI

1. 2013-2016 : ECOFINSC FEB Undip
2. 2012-2016 : PRMK FEB Undip

V, KEMAMPUAN

1. Bahasa : Indonesia, *English*
2. Komputer : Ms, Office (Ms, Word, Ms, Excel, Ms, Power Point)
3. PBJ : Pejabat Pengadaan, PPK Tipe C

VI, SERTIFIKAT

1. Sertifikat Pengadaan Barang dan Jasa Level 1
2. Sertifikat Pejabat Pengadaan
3. Sertifikat PPK Tipe C
4. Sertifikat Brevet Pajak A dan B