

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Puskesmas sebagai organisasi publik dibidang kesehatan diharapkan untuk bereak cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan mereka yang dinamis dan tidak pasti dan untuk menunjukkan keterbukaan, transparansi dan akuntabilitas kepada klien mereka, serta menyediakan layanan yang efektif dan berkualitas tinggi kepada masyarakat. Kemungkinan untuk memenuhi harapan dan tantangan ini dapat dilihat di pengetahuan, konfigurasi, pembelajaran organisasi dan penerapannya dalam penciptaan nilai.

Pembelajaran organisasi adalah persyaratan untuk organisasi sektor publik Greiling, D. and Halachmi, (2018), sebuah paradigma *dansine qua non* kondisi manajemen yang efektif (Rashman et al., 2019). Pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi publik untuk mengatasi tantangan zaman modern, khususnya dalam kasus pemerintahan sendiri lokal (Olejarski et al., 2018). Tentang pembelajaran organisasi di organisasi publik, menarik untuk dicatat bahwa hasil penelitian masih ambigu dan terfragmentasi Rashman et al., (2019), dan banyak pertanyaan tetap terbuka. Salah satu pertanyaan mengacu pada peran pembelajaran organisasi pada penciptaan nilai organisasi publik. Melihat penelitian saat ini, belum memberikan jawaban yang komprehensif. Penelitian terbatas pada sektor komersial, yang menunjukkan bagaimana pembelajaran organisasi dapat membantu penciptaan nilai (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). Studi-studi ini menegaskan bahwa pembelajaran organisasi berkontribusi pada proses penciptaan nilai dan memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan ide dan metode baru untuk memenuhi kebutuhan klien.

Konsep menciptakan nilai bersama sebagai kerangka teoritis untuk meningkatkan kualitas layanan organisasi publik, meningkatkan inovasi dan menciptakan nilai, menjadi jelas bahwa organisasi publik membutuhkan masyarakat lokal. Oleh karena itu, penting untuk menjalin kerjasama dengan para pemangku kepentingan, terutama warga negara, dan mengikutsertakan mereka dalam pemecahan masalah, menciptakan visi bersama dan penetapan tujuan bersama. Pada konteks ini, Lenart-Gansiniec et al., (2020); McNutt, (2014) menyarankan, salah satu mode keterlibatan Web 2.0 yang lebih populer adalah *crowdsourcing*, dengan fokus pada kuantitas masukan publik yang diperoleh.

Alat berbasis web 2.0 memungkinkan warga untuk berpartisipasi dalam proses mengevaluasi, meningkatkan, dan merancang layanan. Devece, et al., (2019) menyarankan bahwa memiliki alat Web 2.0 yang tersedia dan digunakan secara lebih luas akan membantu pemerintah untuk lebih mengidentifikasi nilai publik kolektif sambil tetap memungkinkan mereka untuk menanggapi preferensi individu. Yang lain telah menyarankan bahwa pembelajaran organisasi terkait dengan penciptaan nilai. Dalam hal ini, pembelajaran organisasi membantu dalam menyempurnakan dan memperdalam pengetahuan yang ada, dalam mendefinisikan stok pengetahuan yang ada dan dalam meningkatkan bagaimana mereka digunakan, yang menghasilkan perluasan atau pengayaan penciptaan nilai mereka serta membangun dan mengembangkan portofolio layanan baru untuk klien. Singkatnya, pembelajaran organisasi adalah proses yang memungkinkan perbaikan dan pengembangan layanan yang ada dan penciptaan layanan baru (Lenart-et al., 2020).

Pentingnya *crowdsourcing* dalam organisasi public seperti puskesmas untuk memperkuat keterlibatan warga, berupaya untuk menerapkan *crowdsourcing*. *Crowdsourcing* dalam organisasi puskesmas memainkan peran yang sangat penting dan digunakan untuk meningkatkan partisipasi warga dalam pengambilan keputusan, kualitas pemberian layanan, dan kinerja. *Crowdsourcing* didefinisikan sebagai “model produksi dan pemecahan masalah yang terdistribusi secara *online*” (Brabham, 2018). Melalui *crowdsourcing*, warga membawa sumber daya ke organisasi publik dalam bentuk waktu,

pengetahuan dan komitmen khusus, mencari ide-ide baru dan menciptakan pengetahuan (Aitamurto, T. and Chen, 2017). Ada beberapa alasan mengapa pembelajaran organisasi memudahkan organisasi publik untuk menjangkau *crowdsourcing*. Pertama, pembelajaran organisasi memfasilitasi implementasi inovasi, khususnya inovasi teknologi (Devece et al., 2019). *Crowdsourcing* dianggap sebagai inovasi teknologi yang mengintegrasikan keramaian ke dalam kegiatan wirausaha (Brem et al., 2019). Kedua, agar organisasi dapat sepenuhnya memanfaatkan potensi *crowdsourcing*, mereka harus memiliki berbagai aset strategis dan didukung oleh keterampilan manajemen dan organisasi. Implementasi *crowdsourcing* dapat dicapai jika pembelajaran organisasi tersedia. Oleh karena itu, *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi (Schlagwein, D. and Bjørn-Andersen, 2019).

*Crowdsourcing* sangat membantu dalam mengidentifikasi dan memahami kebutuhan warga dan preferensi, memperoleh ide-ide inovatif, memperoleh umpan balik dari pemangku kepentingan dan *crowdsourcing* memberi saran untuk meningkatkan layanan yang ada. Selain itu, *crowdsourcing* memastikan organisasi untuk merampingkan dan menciptakan layanan dan solusi baru (Xu, et al., 2015). *Crowdsourcing* secara positif terkait dengan menghasilkan inovasi layanan dan menciptakan inovasi solusi. Unit pemerintahan lokal menciptakan nilai melalui interaksi dengan pengalaman hidup dan konteks masyarakat pengguna layanan (Osborne, 2018). Dalam organisasi layanan publik, *crowdsourcing* memungkinkan organisasi untuk melibatkan warga untuk membuat layanan publik dan merancang kebijakan dan memastikan kemungkinan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.

Ada beberapa bukti untuk mendukung pandangan bahwa *crowdsourcing* dapat digunakan oleh organisasi publik untuk meningkatkan manfaat pembelajaran organisasi untuk penciptaan nilai dalam pemerintahan lokal. Sebagai contoh, teknologi Devece et al., (2019) menyarankan bahwa hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasi sebagian dimediasi oleh penggunaan *crowdsourcing*. Dalam konteks ini, organisasi pembelajar mampu menjangkau alat *crowdsourcing* yang inovatif dan melakukannya untuk merespons kebutuhan pemangku kepentingan dengan lebih (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). Xu, et al., (2015) menunjukkan bahwa implementasi *crowdsourcing* memberikan dampak tidak langsung dengan mengembangkan kompetensi inovatif. Cordella, A. and Paletti, (2018) menggambarkan *crowdsourcing* dalam terang penciptaan nilai dan juga menyarankan karakteristik penciptaan nilai dalam organisasi publik yang memenuhi kondisi berikut: proses produksi terbuka dan organisasi publik bergantung pada sumber daya internal dan eksternal. Singkatnya, *crowdsourcing* memungkinkan perolehan ide dari berbagai pemangku kepentingan dan oleh karena itu berkontribusi pada pengembangan layanan baru (Devece et al., 2019)

Puskesmas adalah fasilitas kesehatan pelayanan publik dibidang kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya. Peranan dan kedudukan puskesmas bila ditinjau dari sistem pelayanan publik kesehatan masyarakat di Indonesia, maka puskesmas sebagai ujung tombak sistem pelayanan kesehatan di Indonesia. Demikian juga puskesmas Jatinegara sebagai sarana pelayanan kesehatan terdepan, selain bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat juga bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan kedokteran. Dimana para petugas atau tenaga kesehatan puskesmas (dokter dan perawat) mempunyai peran dan tanggung jawab yang besar mengenai masalah kesehatan masyarakat. Tugas dari pegawai di puskesmas memastikan terselenggaranya pelayanan publik pada dibidang kesehatan terlayani dengan baik dan berkualitas. hal ini sesuai

dengan amant PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas: perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan Sistem Informasi Kinerja PNS.

Puskesmas Jatinegara sebagai organisasi public yang melayani kesehatan masyarakat tidak terlepas dari harapan masyarakat, memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang kesehatan, dan legitimasi dari masyarakat dan harus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan public sebagai penciptaan nilai. Menurut (Lenart-et al., 2020) penciptaan nilai mengacu pada kualitas spesifik dari pekerjaan, tugas, produk atau layanan baru seperti yang dirasakan oleh pengguna dalam kaitannya dengan kebutuhan mereka, seperti kecepatan atau kualitas kinerja pada tugas baru atau estetika atau fitur kinerja produk atau layanan baru. Penciptaan nilai terdiri dari penciptaan nilai langsung dan tidak langsung (Sanchez, et al., 2010). Penciptaan nilai langsung mengacu pada peningkatan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan, sedangkan penciptaan nilai tidak langsung mengacu pada pengenalan layanan inovatif yang dibuat dengan berbagai pemangku kepentingan. Nilai dalam organisasi puskesmas berarti peningkatan pelayanan kesehatan kepada warga, bereaksi terhadap perubahan harapan warga, memenuhi kebutuhan warga, meningkatkan kepuasan, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik Osborne, (2018) dan menciptakan solusi baru yang inovatif bagi warga. Kondisi demikian dapat diamati dengan indikasi kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat pengguna layanan. Dari indikator kepuasan akan layanan kesehatan puskesmas adalah data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap Puskesmas Jatinegara sebagai berikut :

**Tabel 1 Data Survey Indeks Kepuasan Masyarakat Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal Tahun 2022**

No	Unsur Pelayanan	IKM	Mutu Kinerja
1	Persyaratan	1,2	Cukup baik
2	Prosedur	1,3	Cukup baik
3	Lamanya Peayanan	1,8	Cukup baik
4	Tarif	2,1	Baik
5	Produk Layanan	1,7	Cukup baik
6	Kompetensi Pelaksana	2,2	Baik
7	Perilaku Pelaksana	1,6	Cukup baik
8	Sarpras	1,9	Cukup baik
9	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	2,3	Baik

Sumber : Puskesmas Jatinegara Tahun 2022

Dengan rentang kriteria : 0,0 – 1 = Tidak baik, 1,0 – 2 = Cukup baik, 2,0 – 3 = Baik 3,0 – 4 = Sangat Baik

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa IKM puskesmas masih tergolong rendah karena mutu kinerja berkriteria baik hanya pada tarif, kompetensi pelaksana dan penanganan pengaduan, saran dan masukan. Sehingga membutuhkan kerja keras dalam meningkatkan mutu kinerja dari puskesmas, membutuhkan penciptaan nilai dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masyarakat.

Sementara dijumpai fenomena seputar isu kendala dalam penciptaan nilai melalui penyampaian layanan publik seperti : 1) ketidakmampuan organisasi layanan publik untuk menciptakan nilai eksternal, 2) kurangnya perhatian pada jaringan puskesmas sebagai layanan public yang lebih luar, kegagalan dalam menangani masyarakat sebagai konsumen yang teratomisasi, 3) keasyikan dengan model penyampaian layanan publik yang sangat bergantung pada pengalaman sebelumnya, 4) kurang perhatian terhadap peran lingkungan

lokal dan jaringan organisasi penyampaian layanan publik 5) kurang pemberdayaan dalam menangani penciptaan nilai melalui pemberian layanan publik. Padahal penciptaan nilai hal penting untuk organisasi layanan publik. karena penciptaan nilai berarti peningkatan pelayanan kepada warga, bereaksi terhadap perubahan harapan warga, memenuhi kebutuhan warga, meningkatkan kepuasan mereka, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan menciptakan solusi baru yang inovatif bagi warga

Penelitian tentang hubungan antara *crowdsourcing*, pembelajaran organisasi dan penciptaan nilai masih langka. Selain itu, ini adalah arah penting penelitian (Tucci, et al., 2018), juga di organisasi publik. Aitamurto, et al., (2017) menyarankan bahwa penelitian selanjutnya harus memeriksa dimensi penciptaan nilai dengan mempelajari penciptaan pengetahuan, aspek demokrasi dan nilai ekonomi dalam beberapa kasus pembuatan kebijakan *crowdsourced*. *Crowdsourcing* membawa banyak keuntungan bagi organisasi publik termasuk mengumpulkan informasi tentang kebutuhan warga, memperoleh ide untuk pemecahan masalah, memberdayakan warga, memperkuat legitimasi dan meningkatkan efektivitas layanan dan barang publik (Liu, 2017) *Crowdsourcing* sektor publik masih dalam tahap awal, memiliki kematangan yang jauh lebih sedikit daripada *crowdsourcing* sektor swasta. Selain itu, arus penelitian tentang pembelajaran organisasi menyarankan melakukan penelitian lebih lanjut di organisasi publik, maupun dalam pemerintahan daerah seperti puskesmas (Lenart-Gansiniec, 2021).

Berdasarkan paparan argument dan fenomena kendala penciptaan nilai pada puskesmas puskesmas Jatinegara maka penelitian ini berusaha mengeksplere peran mediasi *crowdsourcing* pada hubungan pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari paparan argumentasi dan fenomena pada penciptaan nilai pada puskesmas maka rumusan masalah penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi pada penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal?
2. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi pada *crowdsourcing* di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal?
3. Bagaimana pengaruh *crowdsourcing* pada penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal?
4. Bagaimana peran mediasi *crowdsourcing* pada pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi pada penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal
2. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi pada *crowdsourcing* di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal
3. Menganalisis pengaruh *crowdsourcing* pada penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal
4. Menganalisis peran mediasi *crowdsourcing* pada pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai di puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dapat bermanfaat bagi :

### **1. Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan

- mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait pembelajaran organisasional terhadap pencitaan nilai melalui *crowdsourcing* pada Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal.
- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
  - c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti objek dan tema yang sama.

## **2. Manfaat secara Praktis**

- a. Memberikan masukan atau bahan bagi instansi pemerintah khususnya Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan pembelajaran organisasional terhadap pencitaan nilai melalui *crowdsourcing* pada Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai pembelajaran organisasional terhadap pencitaan nilai melalui *crowdsourcing* pada sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Grand Theory Resource Based View (RBV)**

Teori RBV pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt tahun 1984, kemudian dipopulerkan oleh Barney tahun 1991, pada konsep ini menekankan sumber daya dan kompetensi internal yang dimiliki oleh organisasi untuk digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi. RBV menekankan bagaimana cara organisasi dalam menciptakan nilai untuk mendapatkan keunggulan bersaing terutama pada lingkungan bisnis yang tidak pasti dengan cara optimalisasi pada sumber daya internal yang dimiliki. Penciptaan nilai dapat diperoleh dari harmonisasi tiga elemen yaitu sumber daya internal seperti pembelajaran organisasi, sistem operasi seperti *crowdsourcing* dan produk yang ditawarkan (Nikmah, 2021; Otolu, et al., 2013)

### **2.2 Crowdsourcing**

#### **2.2.1 Konsep Crowdsourcing**

*Crowdsourcing* adalah tindakan mengambil fungsi yang pernah dilakukan oleh karyawan dan mengalihkannya ke jaringan orang yang tidak ditentukan (dan umumnya besar) dalam bentuk panggilan terbuka. J. Howe, (2008) mengidentifikasi empat jenis *crowdsourcing*: *crowd wisdom*, *crowd creation*, *crowd voting* dan *crowdfunding*. Kebijakan orang banyak adalah berbagi pengetahuan dan mengumpulkan ide dari orang banyak untuk memecahkan masalah. Penciptaan kerumunan termasuk melibatkan komunitas virtual untuk membuat atau bersama-sama menciptakan produk atau layanan.

*Crowdsourcing* didefinisikan sebagai model produksi dan pemecahan masalah yang terdistribusi secara *online*. Melalui *crowdsourcing*, warga membawa sumber daya ke organisasi publik dalam bentuk waktu, pengetahuan dan komitmen khusus, mencari ide-ide baru dan menciptakan pengetahuan (Aitamurto, et al., 2019). Ada beberapa alasan mengapa pembelajaran organisasi memudahkan organisasi publik untuk menjangkau *crowdsourcing*. Pertama, pembelajaran organisasi memfasilitasi implementasi inovasi, khususnya inovasi teknologi (Devece, et al., 2019). *Crowdsourcing* dianggap sebagai inovasi teknologi yang mengintegrasikan keramaian ke dalam kegiatan wirausaha (Brem et al., 2019). Kedua, agar organisasi dapat sepenuhnya memanfaatkan potensi *crowdsourcing*, mereka harus memiliki berbagai aset strategis dan didukung oleh keterampilan manajemen dan organisasi. Implementasi *crowdsourcing* dapat dicapai jika

pembelajaran organisasi tersedia. Oleh karena itu, *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi ( Gansinieć et al., 2020)

*Crowdsourcing* sangat membantu dalam mengidentifikasi dan memahami kebutuhan warga dan preferensi, memperoleh ide-ide inovatif, memperoleh umpan balik dari pemangku kepentingan dan saran untuk meningkatkan layanan yang ada. Selain itu, *crowdsourcing* memastikan organisasi untuk merampingkan dan menciptakan layanan dan solusi baru (Lenart et al., 2020; Xu, et al., 2015). *Crowdsourcing* secara positif terkait dengan menghasilkan inovasi layanan dan menciptakan inovasi solusi.

Ada beberapa bukti untuk mendukung pandangan bahwa *crowdsourcing* dapat digunakan oleh organisasi publik untuk meningkatkan manfaat pembelajaran organisasi untuk penciptaan nilai dalam pemerintahan lokal. Sebagai contoh, (Devece, et al., 2019) menyarankan bahwa hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja organisasi sebagian dimediasi oleh penggunaan *crowdsourcing*. Dalam konteks ini, organisasi pembelajar mampu menjangkau alat *crowdsourcing* yang inovatif dan melakukannya untuk merespons kebutuhan pemangku kepentingan dengan lebih Gansinieć et al. (2020). menunjukkan bahwa implementasi *crowdsourcing* memberikan dampak tidak langsung dengan mengembangkan kompetensi inovatif. Cordella, A. and Paletti, (2018) menggambarkan *crowdsourcing* dalam terang penciptaan nilai dan juga menyarankan karakteristik penciptaan nilai dalam organisasi publik yang memenuhi kondisi berikut: proses produksi terbuka dan organisasi publik bergantung pada sumber daya internal dan eksternal.

### **2.2.2 Indikator Crowdsourcing**

Untuk mengukur penggunaan *crowdsourcing*, kami menggunakan skala yang dikembangkan; (Lenart, 2020) :

1. Platform *crowdsourcing* untuk mengembangkan ide-ide
2. Pengguna dapat dengan bebas mengungkapkan ide-idenya
3. Sekelompok pengguna dapat mengembangkan ide-ide baru tentang layanan
4. Adanya insentif finansial dan non finansial untuk mengembangkan ide-ide terbaik.
5. Memiliki sistem evaluasi untuk mengetahui keefektifan gagasan yang dikembangkan.
6. Adanya sistem transfer pengetahuan untuk menyebarkan ide-ide terbaik.
7. Komunitas virtual untuk mengembangkan layanan baru.
8. Ide-ide baru mempertimbangkan pemangku kepentingan.

## **2.3 Pembelajaran Organisasi**

### **2.3.1 Konsep Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam institusi organisasi. Dalam pendekatan ini, pembelajaran organisasi adalah sarana utama untuk mencapai pembaruan strategis suatu perusahaan. Dari sudut pandang proses, pembelajaran organisasional adalah proses perubahan yang simultan dan dinamis dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam institusi organisasi (Jansen et al., 2019).

Senge, (2016) berpendapat bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana orang-orang yang secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan, yang menumbuhkan pola pikir baru dan ekspansif, di mana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, serta orang-orang yang terus menerus berupaya belajar bersama. Sedangkan Reese, (2020) berpikir organisasi pembelajaran memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sambil mereka bekerja dan memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan baik pembelajaran dan produktivitas (Widasti & Mursid, 2022).

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut. Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar. Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Dewi et al., 2020).

Banyak ahli percaya bahwa pembelajaran organisasi dalam tata kelola publik kurang terwakili dalam literatur sektor publik Rashman et al., (2019); Reese, (2020) berpendapat bahwa konsep pembelajaran dan pengetahuan organisasi sedang diteliti dalam kaitannya dengan sektor publik". Sampai saat ini, beberapa studi empiris telah meneliti pembelajaran organisasi dalam organisasi publik. Sebagai contoh, Visser, et al., (2016) model yang diusulkan untuk mengubah organisasi publik menjadi organisasi pembelajaran. Vince et al., (2018) mengeksplorasi hubungan antara emosi, pembelajaran dan pengorganisasian dalam organisasi publik. Olejarski et al., (2018) menyelidiki pengaruh pembelajaran organisasi terhadap organisasi publik. Dewi et al., (2020) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasi dalam organisasi publik. Lauer, et al., (2019) mempelajari hubungan antara dua model kepemimpinan (transaksional dan transformasional) dan pembelajaran organisasi.

### **2.3.2 Indikator Pembelajaran Organisasi**

Indikator variabel untuk learning organization adalah 7 dimensi yang dikemukakan oleh Lenart-et al., (2020) Indikator- indikator tersebut antara lain:

- a. *Create continuous learning capabilities*: Pembelajaran di desain dalam bekerja sehingga orang dapat belajar dalam pekerjaannya; peluang disediakan untuk pendidikan dan pertumbuhan berkelanjutan.
- b. *Promote inquiry and dialogue*: Anggota organisasi memperoleh ketrampilan productive reasoning skill untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kapasitas untuk mendengarkan dan menanyakan pandangan orang lain ; budaya diubah untuk mendukung bertanya, umpan balik dan eksperimen.
- c. *Encourage collaboration and team learning*: Pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan kelompok untuk mengakses cara berpikir yang berbeda; kelompok diharapkan untuk belajar dan belajar bersama; kolaborasi dihargai dalam budaya.
- d. *Provide strategic leadership for learning* : Model kepemimpinan, champion and support learning; kepemimpinan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk hasil bisnis.
- e. *Empower people toward a collective vision*: Anggota organisasi terlibat dalam pengaturan, memiliki dan menerapkan visi bersama; tanggung jawab

## **2.4 Penciptaan Nilai**

### **2.4.1 Konsep Penciptaan Nilai**

Penciptaan nilai dalam pengertian leksikal dan sederhana adalah performa dari serangkaian tindakan untuk meningkatkan nilai kelayakan barang dan jasa sebuah organisasi. Banyak pelaku usaha sekarang ini berfokus pada penciptaan nilai dalam rangka menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan untuk mendapatkan produk dan jasa, serta sekaligus bagi para pemilik atau penanam modal yang menginginkan saham mereka terapresiasi dengan pertumbuhan nilai (Lao, 2020).

Pandangan lain mengenai penciptaan nilai, dinyatakan oleh (Denning, 2018), sebagai suatu transformasi dari hasil kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam menghasil produk atau jasa di suatu perusahaan. Zamalludin,

(2018), mendefinisikan penciptaan nilai adalah fungsi dari kemampuan memimpin, mendapatkan sumber-sumber, dan kemampuan dalam mengotimalkan proses manajemen. Dalam ungkapan amat sederhana penciptaan nilai disebut sebagai upaya membangun nilai suatu produk agar berguna dan bermanfaat bagi pelanggan (*customer*) yang dituju (Stephen., 2017).

Selanjutnya, dalam menciptakan nilai (*creating value*) itu, selalu diperlukan perbaikan proses organisasi (*process organization improvement*) yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi, dengan melakukan upaya pemahaman sebaik mungkin mengenai pelanggan dan mengetahui apa kebutuhan mereka. Penciptaan nilai bagi organisasi adalah aura atau spirit untuk menjalani kehidupan, yang ditopang oleh semua pihak yang berada dalam sistem.

Penciptaan nilai terjadi, apabila organisasi mampu menghasilkan kembalian (*return*) di atas tuntutan *investor*, atau kembalian dari modal yang diinvestasikan harus lebih dari biaya modal perusahaan. Untuk suatu proyek baru yang berbeda dengan bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini, maka *return on invested capital* dari proyek harus melewati biaya modal dari proyek (Lao, 2020) Penciptaan nilai sejatinya dalam hal ini lembaga pendidikan adalah untuk kepentingan semua pihak yang berkepentingan, dengan menciptakan nilai untuk para siswa, para anggota organisasi, dan lembaga. Jika tujuan itu demikian, maka misi organisasi harus diwujudkan dengan mengutamakan nilai tambah pada semua kegiatan yang dilakukannya (*value-adding activities*).

Berdasarkan Lenart-et al., (2020) penciptaan nilai mengacu pada kualitas spesifik dari pekerjaan, tugas, produk atau layanan baru seperti yang dirasakan oleh pengguna dalam kaitannya dengan kebutuhan mereka, seperti kecepatan atau kualitas kinerja pada tugas baru atau estetika atau fitur kinerja produk atau layanan baru. Penciptaan nilai dapat dibagi menjadi penciptaan nilai langsung dan tidak langsung (Lenart et al. 2020). Penciptaan nilai langsung mengacu pada peningkatan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan, sedangkan penciptaan nilai tidak langsung mengacu pada pengenalan layanan inovatif yang dibuat dengan berbagai pemangku kepentingan.

Nilai dalam organisasi publik pemerintah daerah berarti peningkatan pelayanan kepada warga Bannister, et al., (2014), bereaksi oleh organisasi publik terhadap perubahan harapan warga, memenuhi kebutuhan warga, meningkatkan kepuasan mereka, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik (Osborne, 2018) dan menciptakan solusi baru yang inovatif bagi warga. Bahwa pengembangan pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam penciptaan nilai (Lenart et al. 2020). Sumber daya organisasi memungkinkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mendorong penciptaan nilai. Dalam hal ini, pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan penciptaan pengetahuan yang digunakan untuk membangun dan mengembangkan portofolio layanan baru untuk klien (Cuffa, et al., 2019). Singkatnya, pembelajaran organisasi adalah proses yang memungkinkan perbaikan, pengembangan layanan yang ada dan penciptaan layanan baru.

#### **2.4.2 Indikator Penciptaan Nilai**

Delapan indikator digunakan untuk mengukur penciptaan nilai langsung dalam konteks organisasi publik puskesmas (Lenart et al. 2020;) :

- (1) menanggapi harapan klien;
- (2) kepuasan klien;
- (3) loyalitas klien;
- (4) kepercayaan klien;
- (5) hubungan dengan klien;
- (6) ketersediaan layanan;
- (7) ketepatan waktu dalam menangani masalah klien; dan

(8) komunikasi dengan klien.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Pembelajaran Organisasi terhadap Penciptaan Nilai**

Penciptaan nilai dalam organisasi publik berarti peningkatan pelayanan kepada warga Bannister, et al., (2014), bereaksi oleh organisasi publik terhadap perubahan harapan warga, memenuhi kebutuhan warga, meningkatkan kepuasan mereka, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik (Osborne, 2018) dan menciptakan solusi baru yang inovatif bagi warga. Literatur saat ini berpendapat bahwa pengembangan pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam penciptaan nilai (Lenart et al. 2020;). Sumber daya organisasi memungkinkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mendorong penciptaan nilai. Dalam hal ini, pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan penciptaan pengetahuan yang digunakan untuk membangun dan mengembangkan portofolio layanan baru untuk klien (Cuffa, et al., 2019). Singkatnya, pembelajaran organisasi adalah proses yang memungkinkan perbaikan, pengembangan layanan yang ada dan penciptaan layanan baru. Maka hipotesisnya :

H1. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

### **2.5.2 Pembelajaran Organisasional terhadap *Crowdsourcing***

*Crowdsourcing* didefinisikan sebagai model produksi dan pemecahan masalah yang terdistribusi secara *online* (Brabham, 2018). Melalui *crowdsourcing*, warga membawa sumber daya ke organisasi publik dalam bentuk waktu, pengetahuan dan komitmen khusus, mencari ide-ide baru dan menciptakan pengetahuan (Aitamurto, et al.n, 2019). Ada beberapa alasan mengapa pembelajaran organisasi memudahkan organisasi publik untuk menjangkau *crowdsourcing*. Pertama, pembelajaran organisasi memfasilitasi implementasi inovasi, khususnya inovasi teknologi (Devece, et al., 2019). *Crowdsourcing* dianggap sebagai inovasi teknologi yang mengintegrasikan keramaian ke dalam kegiatan wirausaha (Brem et al., 2019). Kedua, agar organisasi dapat sepenuhnya memanfaatkan potensi *crowdsourcing*, mereka harus memiliki berbagai aset strategis dan didukung oleh keterampilan manajemen dan organisasi. Implementasi *crowdsourcing* dapat dicapai jika pembelajaran organisasi tersedia. Oleh karena itu, *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi (Lenart-et al., 2020). Maka hipotesisnya:

H2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap *crowdsourcing*.

### **2.5.3 *Crowdsourcing* dengan Penciptaan Nilai**

*Crowdsourcing* sangat membantu dalam mengidentifikasi dan memahami kebutuhan warga dan preferensi, memperoleh ide-ide inovatif, memperoleh umpan balik dari pemangku kepentingan dan saran untuk meningkatkan layanan yang ada. Selain itu, *crowdsourcing* memastikan organisasi untuk merampingkan dan menciptakan layanan dan solusi baru (Lenart et al., 2020; Xu, et al., 2015). *Crowdsourcing* secara positif terkait dengan menghasilkan inovasi layanan dan menciptakan inovasi solusi.

Ada beberapa bukti untuk mendukung pandangan bahwa *crowdsourcing* dapat digunakan oleh organisasi publik untuk meningkatkan manfaat pembelajaran organisasi untuk penciptaan nilai dalam organisasi public. Devece, et al., (2019) menyatakan bahwa orientasi pasar terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh *crowdsourcing*. Dalam konteks ini, organisasi pembelajaran mampu menjangkau alat *crowdsourcing* yang inovatif dan merespons kebutuhan pemangku kepentingan (Lenart-et al., 2020). Xu et al., (2015) bahwa implementasi *crowdsourcing* memberikan dampak tidak langsung terhadap kompetensi inovatif. Cordella, et al., (2018) menyatakan *crowdsourcing* mempengaruhi

penciptaan nilai karakteristik penciptaan nilai pada organisasi publik yang terbuka Maka hipotesisnya adalah :

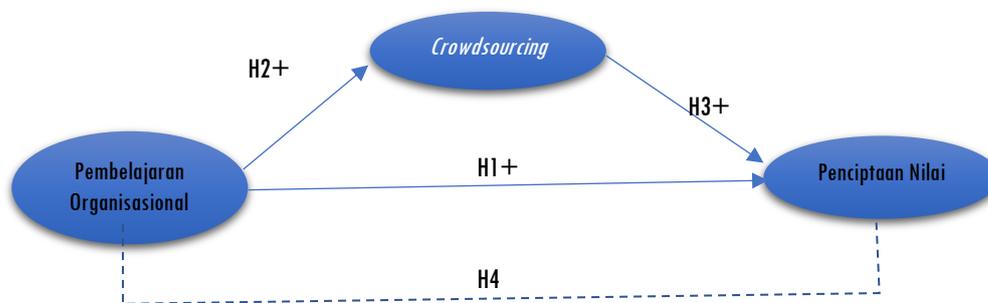
H3. *Crowdsourcing* berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

### 2.5.4 Mediasi *Crowdsourcing* pada hubungan Pembelajaran Organisasional dengan Penciptaan Nilai

Ada beberapa bukti untuk mendukung pandangan bahwa *crowdsourcing* dapat digunakan oleh organisasi publik untuk meningkatkan manfaat pembelajaran organisasional untuk penciptaan nilai dalam pemerintahan lokal. Devece, et al., (2019) menyimpulkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan dimediasi oleh penggunaan *crowdsourcing*. Sehingga dalam konteks ini organisasi pembelajar berhasil menjangkau alat *crowdsourcing* yang inovatif dan bermanfaat bagi kebutuhan pemangku kepentingan lebih baik (Lenart-et al., 2020). Sementara Xu et al., (2015) bahwa pemanfaatan *crowdsourcing* berdampak tidak langsung terhadap pengembangan kompetensi inovatif. Cordella, et al., (2018) menunjukkan *crowdsourcing* mampu menjelaskan penciptaan nilai dan karakteristik penciptaan nilai pada organisasi public. Singkatnya, *crowdsourcing* memungkinkan perolehan ide dari berbagai pemangku kepentingan dan oleh karena itu berkontribusi pada pengembangan layanan baru (Devece, et al., 2019). Maka hipotesisnya sebagai berikut:

H4. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai.

## 2.6 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Lenart-Gansinieć & Sułkowski, 2020	1. Pembelajaran organisasi, 2. Penciptaan nilai, 3. <i>Crowdsourcing</i>	Hasil penelitian pembelajaran organisasi pemerintahan daerah berpengaruh terhadap <i>crowdsourcing</i> , Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap penciptaan nilai. <i>Crowdsourcing</i> tidak memainkan peran mediasi pada pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai.
2.	Lenart-Gansinieć, 2021	1. <i>Crowdsourcing</i> 2. Pembelajaran organisasi	Hasil empiris menunjukkan bahwa: <i>crowdsourcing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap organisasi pembelajaran,
3	Lao, 2020	1. Manajemen inovasi	Hasil Penelitian yang diperoleh, yaitu:

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		2. Penciptaan nilai	1) Manajemen Inovasi berpengaruh positif pada penciptaan nilai. 2) penciptaan nilai dilakukan dengan baik dengan menerapkan nilai-nilai karakter kristen sebagai nilai tambah seperti nilai kejujuran, kedisiplinan, ketulusan serta keikhlasan
4	Devece et al., (2019)	1. <i>Crowdsourcing</i> ; 2. Kepemimpinan transformasional; 3. Pembelajaran organisasi; 4. Kinerja organisasi	Ada pengaruh positif antara <i>crowdsourcing</i> terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan tersebut antara <i>crowdsourcing</i> dan kinerja organisasi. Kemampuan belajar organisasi memoderasi hubungan tersebut antara <i>crowdsourcing</i> dan kinerja organisasi
5	(Gutiérrez, 2018)	1. Organisasi pembelajaran, 2. Penciptaan nilai,	Pembelajaran organisasi berpengaruh langsung dan positif dari kemampuan penciptaan nilai pelanggan, Juga dipastikan bahwa pembelajaran organisasi ini secara langsung meningkatkan kinerja bisnis pabrikan.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

##### 1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Sugiyono, 2018)

##### 2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

###### a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

###### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh perusahaan, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya

#### 3.2 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal dengan jumlah 98 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini karena.

##### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2018). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 98 seluruh pegawai Puskesmas Jatinegara Kabupaten Tegal

### 3.3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

**Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Pembelajaran organisasional (X)	Pembelajaran organisasional adalah proses perubahan yang simultan dan dinamis dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam institusi organisasi (Jansen et al., 2019)	Lenart (2020) Indikator-pembelajaran organisasi: 1. Menciptakan kemampuan belajar berkelanjutan: 2. Promosikan penyelidikan dan dialog: 3. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim: 4. Memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran: 5. Memberdayakan orang menuju visi kolektif:
2	<i>Crowdsourcing</i> (M)	Howe et al., (2006); Lenart, et al. (2020) <i>Crowdsourcing</i> adalah tindakan mengambil fungsi yang pernah dilakukan oleh karyawan dan mengalihkannya ke jaringan orang yang tidak ditentukan (dan umumnya besar) dalam bentuk panggilan terbuka.	Indikator <i>Crowdsourcing</i> Lenart-et al., (2020) : 1. <i>Platform crowdsourcing</i> untuk mengembangkan ide-ide 2. Pengguna dapat dengan bebas mengungkapkan ide-idenya 3. Sekelompok pengguna dapat mengembangkan ide-ide baru tentang layanan 4. Adanya insentif finansial dan non finansial untuk mengembangkan ide-ide terbaik. 5. Memiliki sistem evaluasi untuk mengetahui keefektifan gagasan yang dikembangkan. 6. Adanya sistem transfer pengetahuan untuk menyebarluaskan ide-ide terbaik. 7. Komunitas virtual untuk mengembangkan layanan baru. 8. Ide-ide baru mempertimbangkan pemangku kepentingan.
3	Penciptaan Nilai (Y)	Lenart-Gansiniec & Sułkowski, (2020) penciptaan nilai mengacu pada kualitas spesifik dari pekerjaan, tugas, produk atau layanan baru seperti yang dirasakan oleh pengguna dalam kaitannya dengan kebutuhan mereka, seperti kecepatan atau kualitas kinerja pada tugas baru atau estetika atau fitur	Indikator penciptaan nilai (Lenart et al. 2020; Sanchez, et al., 2010) : 1. menanggapi harapan klien; 2. kepuasan klien; 3. loyalitas klien; 4. kepercayaan klien; 5. hubungan dengan klien; 6. ketersediaan layanan; 7. ketepatan waktu dalam menangani masalah klien; dan 8. komunikasi dengan klien.

No	Variabel	Definisi	Indikator
		kinerja produk atau layanan baru.	

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check  $\surd$  pada salah satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut (Sugiyono, 2018) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS) = 1

Tidak setuju (TS) = 2

Kurang Setuju (KS) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. (Juliandi, 2018).

#### 3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

##### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

#### 3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

#### 3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Juliandi, 2018). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For (VAF)* apabila nilai  $VAF < 20\%$  maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai  $VAF > 80\%$  maka dinyatakan bahwa variabel pemediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation*