

1. Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Semakin kuatnya persaingan pada era globalisasi saat ini maka suatu organisasi dituntut untuk menyesuaikan setiap perubahan yang terjadi seiring dengan perubahan lingkungan yang dinamis, seperti perubahan teknologi dan informasi yang semakin tumbuh secara pesat. Salah satu cara untuk tetap dapat bersaing dan bertahan pada lingkungan yang dinamis maka suatu organisasi harus mampu menunjukkan suatu hal yang unik dalam diri organisasi, salah satunya dengan menggali kreatifitas dan bertindak lebih inovatif dalam segala bidang. Sehingga kinerja kreatif individu dan inovasi dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi.

Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan sebagai organisasi publik dibidang usaha kecil dan perdagangan diharapkan untuk bereaksi 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.

Avanti Fontana berpendapat bahwa berbicara tentang penciptaan nilai sebagai inti inovasi perlu mengetahui faktor-faktor dalam proses penciptaan nilai yaitu berkaitan dengan sumber penciptaan nilai, target penciptaan nilai dan tingkat yang dianalisis. Lebih lanjut Avanti Fontana berpendapat bahwa pada inovasi tingkat individu difokuskan pada kemampuan, motivasi, intelegensi, interaksi individu dengan lingkungan. Kemampuan dan motivasi serta intelegensi dan interaksi individu dengan lingkungannya menunjang individu untuk menciptakan nilai dengan bertindak secara kreatif. Penciptaan nilai yang kreatif pada tingkat individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Pada tingkat organisasi penciptaan nilai untuk organisasi hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam memfasilitasi terdorongnya penciptaan nilai. Pemimpin menantang konteks dan mendorong inovasi, serta dengan menghubungkan pimpinan di semua tingkat organisasi ke tim eksekutif puncak melalui visi, strategi, penataan dan tujuan bersama penciptaan nilai

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya untuk menawarkan nilai pelanggan baru dan unggul di pasar yang ada dan/atau menciptakan pasar baru melalui lompatan kuantum dalam nilai pelanggan. Sebagai sumber penciptaan nilai ini, March (1991) mencatat dua bentuk alternatif pembelajaran organisasi: eksploratif dan eksploitatif. Pembelajaran eksplorasi melibatkan pencarian pengetahuan yang tidak ada di perusahaan untuk menciptakan nilai pelanggan baru, atau yang menggantikan pengetahuan perusahaan yang sudah ada untuk memperkaya nilai pelanggan saat ini. Sebaliknya, pembelajaran eksploitatif melibatkan penyempurnaan dan pendalaman pengetahuan yang ada yang menghasilkan perluasan atau pengayaan nilai pelanggan saat ini. Kedua jenis pembelajaran ini didasarkan pada pola aliran pengetahuan yang berbeda dan memberikan manfaat serta biaya yang berbeda bagi perusahaan.

Pembelajaran organisasi dihasilkan dari pencarian yang terlokalisasi dan mendalam dalam rentang domain pengetahuan yang sempit untuk mencapai solusi yang terdefinisi dengan baik dalam basis pengetahuan yang ada di perusahaan. Menurut Schulz (2001), pembelajaran eksploitatif yang dihasilkan biasanya lebih pasti dalam proses dan hasil dan kurang beragam dibandingkan pembelajaran eksploratif dengan pengetahuan yang benar-benar baru. Dewar dan Dutton (1986) menggambarannya sebagai sesuatu yang lebih bertahap, lebih rutin, dan lebih berkaitan dengan operasi saat ini. Dari sudut pandang penciptaan nilai, jika kita memahami nilai sebagai selisih antara manfaat yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan, pembelajaran eksploitatif menghasilkan manfaat yang lebih dekat dan biaya yang dapat diprediksi.

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.

Dinas Koperasi UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tegal Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tegal. Berdasarkan Peraturan Bupati Tegal Nomor 71 Tahun 2016 tentang Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas-dinas Daerah dan Satuan Pamong Praja Kabupaten Tegal, Dinas Koperasi UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal berkedudukan sebagai unsur penunjang pemerintah daerah di bidang perdagangan koperasi dan ukm dan dikepalai oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati Tegal. Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal sebagai organisasi publik yang melayani koperasi, UKM dan perdagangan masyarakat tidak terlepas dari harapan masyarakat, memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang layanan UKM dan perdagangan 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 layanan yang ditawarkan, sedangkan penciptaan nilai tidak langsung mengacu pada pengenalan layanan inovatif yang dibuat dengan berbagai pemangku kepentingan. Nilai dalam organisasi Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan berarti peningkatan pelayanan usaha perdagangan kepada warga, bereaksi terhadap perubahan harapan warga, memenuhi kebutuhan warga, meningkatkan kepuasan, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik Osborne, (2018) dan menciptakan solusi baru. Kondisi demikian dapat diamati dengan indikasi kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat pengguna layanan.

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 Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan sebagai layanan publik 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.

Pembelajaran organisasional merupakan suatu proses dinamis penciptaan nilai, pemerolehan, dan integrasi ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk mengembangkan

sumber daya dan kemampuan yang berkontribusi terhadap kinerja organisasional yang lebih baik (Srimulatsih, 2021). Sementara Ratnawati, (2018) bahwa pembelajaran dianggap sebagai kunci untuk menuju kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Pranita, (2019) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional telah dipandang oleh beberapa ahli sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan organisasi pada masa yang akan datang. Sehubungan dengan adanya inkonsistensi berbagai hasil penelitian tentang pengaruh majamenen pengetahuan, dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan dan penciptaan nilai sebagai keunggulan bersaing. Maka peneliti mengaitkan faktor lainnya dengan kepemimpinan untuk melihat dampaknya terhadap penciptaan nilai untuk mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan paparan argument dan fenomena kendala penciptaan nilai pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal maka penelitian ini berusaha mengeksplere peran mediasi pembelajaran organisasi pada hubungan kepemimpinan terhadap penciptaan nilai.

Rumusan Masalah

Dari paparan argumentasi dan fenomena pada pencitaan nilai pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan maka rumusan masalah penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasi di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal?
3. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal?
4. Bagaimana peran mediasi pembelajaran organisasi pada kepemimpinan terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal?

Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasi di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal
3. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal
4. Menganalisis peran mediasi pembelajaran organisasi terhadap kepemimpinan terhadap penciptaan nilai di Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal.

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 kepemimpinan terhadap pencitaan nilai melalui pembelajaran organisasi pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan 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 Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan terhadap penciptaan nilai melalui pembelajaran organisasi pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai kepemimpinan terhadap penciptaan nilai melalui pembelajaran organisasi pada sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal

2. Tinjauan Pustaka

Grand Theory Resource Based View (RBV)

Teori RBV 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 kepemimpinan dan pembelajaran organisasi, (Nikmah, 2021; Otola, et al., 2013)

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan menurut Hasibuan, (2017) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Thoha, (2014) menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi perilaku orang lain atau pengikut untuk melakukan aktivitas-aktivitas serta memotivasi bawahan untuk bekerja sama sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan kelompok atau organisasi dapat tercapai.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi, perilaku pengikut untuk mencapai tujuan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2014). Sedangkan Robbins, and Judge, (2015), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Siagian, (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain (bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya

Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi ditentukan oleh keberhasilan pendayagunaan sumber daya manusia. Keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya pemimpin yang dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin hendaknya mengetahui dan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dengan baik.

Siagian, (2016) mengungkapkan fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, antara lain: 1. Pemimpin selaku penentu arah jalan usaha pencapaian tujuan. 2. Pemimpin selaku wakil dari juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi. 3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif. 4. Pimpinan selaku mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. 5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

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 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.

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 pemiik 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 menghasilkan 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.

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.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan terhadap Penciptaan Nilai

Untuk pencapaian kinerja organisasi, nilai-nilai etika perlu diidentifikasi, sehingga pemimpin yang beretika dapat melakukan komitmen untuk penciptaan nilai (Meral, 2012). Pemimpin yang beretika perlu menerapkan kompetensi pemecahan masalah pada karyawannya. Integritas etika perlu menjadi bagian dari nilai-nilai moral dalam diri individu dan sikap kerja ditentukan oleh para pemimpin etis untuk dikembangkan (Byun, 2018; Pies, 2010). kepemimpinan otokratis nampaknya kurang dipraktikkan oleh para pemimpin. Maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

Kepemimpinan dengan Pembelajaran Organisasi

Stimulasi intelektual adalah teknik yang digunakan oleh pemimpin untuk memotivasi karyawan terhadap inovasi dan pemikiran kreatif. Ini berfokus pada cara-cara baru untuk menyelesaikannya masalah dan mengembangkan minat karyawan untuk berpikir kritis terhadap masalah dan menemukan masalah baru cara untuk membuat perubahan positif (Ur Rehman et al., 2019). Teknik ini membawa peluang baru untuk belajar dan ide-ide baru mengarah pada sesuatu yang lebih baik. Stimulasi intelektual lebih fokus pada kreativitas dan inovasi sehingga membantu karyawan meningkatkan tingkat berpikir dan mengambil

risiko perubahan positif. Berdasarkan hal ini, pemimpin adalah perancang, pelayan, dan guru bertanggung jawab untuk membangun organisasi di mana anggota organisasi terus meningkatkan kemampuan untuk memahami kompleksitas, dan visi yang jelas, dan meningkatkan model mental bersama, yaitu pemimpin yang bertanggung jawab terhadap pembelajaran (Verani, 2023). Maka hipotesis penelitian adalah :

H2 Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi

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 dan penciptaan layanan baru. Maka hipotesisnya :

H1. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

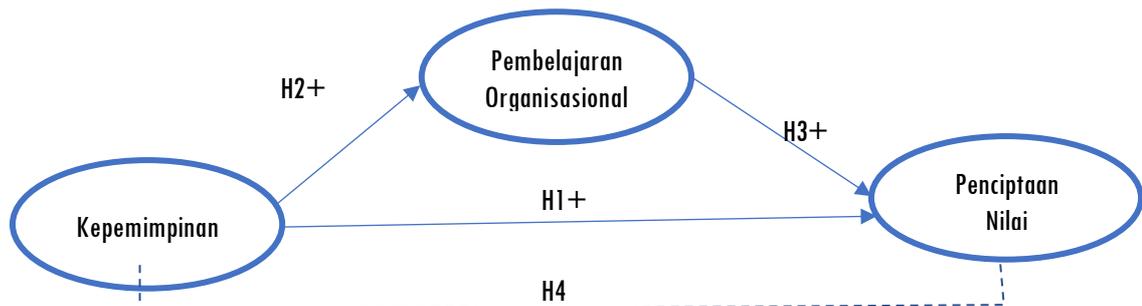
Mediasi Pembelajaran Organisasi pada pengaruh Kepemimpinan terhadap Penciptaan Nilai

Kepemimpinan memiliki peran kunci dalam memungkinkan pembelajaran organisasi ada (Senge, 1990). Kepemimpinan akan memungkinkan karyawan berkomitmen pada proses pembelajaran yang mendorong eksperimen, komunikasi terbuka, dialog, dan pembelajaran berkelanjutan menuju pencapaian keunggulan dan kualitas layanan. 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 dan penciptaan layanan baru. Sehingga pembelajaran organisasi menjadi mediator sukses pada hubungan kepemimpinan terhadap penciptaan nilai. Maka hipotesisnya sebagai berikut:

H4. Pembelajaran organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap penciptaan nilai.

Model Penelitian

Berdasarkan uraian dari pengembangan hipotesis maka diagram dari penelitian tertuang dalam model penelitian pada gambar berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang mengeksplor kepemimpinan, pembelajaran dan penciptaan nilai adalah sebagai berikut :

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Simamora & Sulistianingsih, (2021)	1. Turbulensi lingkungan; 2. Penciptaan nilai; 3. Kepemimpinan strategi; 4. Keunggulan kompetitif	Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa strategi kepemimpinan biaya berdampak pada keunggulan kompetitif kedai kopi. Penelitian ini tidak menemukan efek langsung dari turbulensi lingkungan terhadap keunggulan kompetitif dan dampak langsung penciptaan nilai terhadap keunggulan kompetitif. Itu Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya memiliki peranan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif UKM
2.	Lenart-Gansiniec & Sulkowski, 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.
3.	Mastio et al., (2020)	1. <i>Crowdsourcing</i> 2. Pembelajaran organisasi	Hasil empiris menunjukkan bahwa: <i>crowdsourcing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap organisasi pembelajaran,
4.	Lao, 2020	1. Manajemen inovasi 2. Penciptaan nilai	Hasil Penelitian yang diperoleh, yaitu: 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
5	Muhamamd et al., (2020)	1. Kepemimpinan elektronik; 2. Kepemimpinan otokratis; 3. Kepemimpinan yang etis; 4. Ortunisme karyawan; 5. Penciptaan Nilai; 6. Tim Virtual	Temuan menunjukkan bahwa oportuniste karyawan berdampak negatif terhadap penciptaan nilai, namun gaya E-Leadership yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap penciptaan nilai. Temuan ini akan membantu perusahaan perangkat lunak untuk menambah nilai pada proyek pengembangan perangkat lunak mereka yang dikelola melalui tim virtual.
6.	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

Jenis Dan Sumber Data

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 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

Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Tegal dengan jumlah 189 orang pegawai, Sejumlah 189 akan dijadikan responden dalam kajian ini -

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2018). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Alasan menggunakan teknik purposive sampling ini karena sesuai untuk digunakan untuk penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi. Adapun kriteria pengambilan sampelnya adalah telah bekerja di Dinas Koperasi UKM dan Perdagangan minimal 2 tahun, bukan pimpinan, tidak sedang cuti. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 182.

Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Definisi dan indikator dari masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kepemimpinan (X)	Kepemimpinan menurut Hasibuan, (2017) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi	Indikator kepemimpinan (Saputra, 2019): 1. Kemampuan Analitis, 2. Keterampilan 3. Keberanian, 4. Kemampuan Mendengar, 5. Ketegasan,
2	Pembelajaran organisasional (X)	Pembelajaran organisasional adalah proses perubahan yang simultan dan dinamis	Lenart-Gansinieć & Sułkowski, (2020) Indikator pembelajaran organisasi:

No	Variabel	Definisi	Indikator
		dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam institusi organisasi (Jansen et al., 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 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:
3	Penciptaan Nilai (Y)	Gansinieć & 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 kinerja	Indikator penciptaan nilai (Lenart et al. 2020; Sanchez, et al., 2010) : <ol style="list-style-type: none"> 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.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan :

a. Observasi

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung, melihat dan mengambil suatu data yang dibutuhkan di tempat penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan Dinkop UKM Kabupaten Tegal.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan narasumber dengan cara tanya jawab langsung dengan bantuan kuisisioner. Kuisisioner 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 \checkmark 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 adalah: Sangat tidak setuju (STS) = 1, Tidak setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4 dan Sangat Setuju (SS)= 5

c. Dokumentasi.

Dalam metode dokumentasi ini, peneliti mencari data mengenai jumlah pegawai, data kepegawain, fasilitas, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan penelitian ini. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data dengan mempelajari dokumen-dokumen Dinkop UKM Kabupaten Tegal, yang meliputi nama dan jumlah pegawai, uraian tugas dan wewenang, dan sebagainya yang dibutuhkan yang berada di Dinkop UKM Kabupaten Tegal.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.2.9. Metoda *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu pendekatan alternatif yang berubah dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian dalam menguji analisis hipotesis. Pada uji validitas dan uji realibilitas menggunakan model pengukuran. Sedangkan model struktural

digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi atau biasa disebut uji kausalitas. Menurut Ghozali, & Latan, (2020), Terdapat tiga model pengukuran pada SmartPLS dalam penelitian adalah sebagai berikut : 1. Analisis *outer model* (analisis pengukuran model) 2. Analisis *inner model* (analisis model struktural) 3. Uji hipotesis..

Analisis 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 validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. dan nilai AVE dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5. Sedangkan validitas diskriminan dengan ketentuan nilai FL harus lebih besar dari nilai AVE.

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 nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

Analisis Inner Model

Menurut Ghozali & Latan, (2020) percobaan model struktural diterapkan melalui meninjau kaitan antara konstruk. Koneksi antara konstruk adalah dengan membuktikan nilai signifikan dan angka *R-Square* untuk masing-masing variabel laten independen menjadi kadar perkiraan oleh model struktural.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) *R-square* dapat dilihat pada konstruk endogen, nilai R^2 merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R^2 sebesar lebih dari 0,67 diartikan “baik” Nilai *R-square* sebesar 0,33 – 0,67 diartikan moderate, dan nilai *R-square* $\leq 0,33$ diartikan “lemah”.

2. Uji Kecocokan (*Goodness of Fit / GoF*)

Untuk menguji model dinyatakan fit, menurut Ghozali, & Latan, (2020) model persamaan struktural dapat dikatakan fit jika nilai SRMR $< 0,10$ dan model dinyatakan tidak layak jika nilai SRMR $> 0,15$. Nilai NFI (Normed Fit Index) diindikasikan model yang baik, jika berada rentang nilai NFI $< 0,90$.

Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali & Latan, (2020) pengujian hipotesis penelitian dilihat dari nilai probabilitas dan t-statistik nya. Pengujian hipotesis penelitian dapat diterima dan ditolak, jika dilihat dari nilai signifikannya (p-value). Pada tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05 dan jika nilai p-value $< 0,05$

Uji Mediasi

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* (Farida, 2021)