

1. Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Bappedalitbang Kabupaten Tegal memiliki peran utama dalam merumuskan perencanaan pembangunan, melakukan penelitian untuk mengidentifikasi masalah dan solusi pembangunan, serta memberikan saran kebijakan kepada Pemerintah Kabupaten. Selain itu juga berfungsi sebagai koordinator antar instansi untuk memastikan kerja sama yang efektif dalam pembangunan. Peran tambahan lainnya dari Bappedalitbang Kabupaten Tegal yakni menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan profesionalisme dalam perencanaan dan penelitian pembangunan yang berkerjasama dengan Perangkat Daerah/Satuan Kerja dari BKPSDM Kabupaten Tegal sesuai tugas dan fungsi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di lingkungan Kabupaten Tegal. Sebagai pusat informasi dan dokumentasi, mereka mengumpulkan data yang berguna sebagai referensi dalam pembangunan.

Penciptaan nilai dalam konteks bisnis atau organisasi merujuk pada proses di mana suatu entitas meningkatkan manfaat bagi pemangku kepentingan, baik itu pelanggan, karyawan, atau masyarakat secara umum. Kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam penciptaan nilai karena: Pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas dan strategi yang terencana untuk mencapai tujuan jangka panjang. Mereka dapat mengarahkan dan memotivasi tim untuk bekerja menuju tujuan tersebut. Kepemimpinan yang baik mempengaruhi penciptaan nilai melalui pengambilan keputusan yang strategis dan tepat waktu. Keputusan yang baik akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Kepemimpinan membentuk budaya organisasi yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Budaya yang positif meningkatkan kepuasan karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan akan meningkatkan produktivitas dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan nilai yang diciptakan.

Pembelajaran organisasional adalah proses di mana sebuah organisasi secara berkelanjutan memperoleh, membagikan, dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan. Organisasi yang belajar dari pengalaman dan kesalahan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan pasar. Pembelajaran ini memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan menciptakan nilai baru. Pembelajaran organisasional membantu dalam identifikasi dan perbaikan proses internal. Proses yang lebih efisien dapat mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas produk atau layanan. Organisasi yang memiliki sistem pembelajaran yang efektif dapat mengelola pengetahuan dengan baik, memanfaatkan keahlian internal, dan mencegah kehilangan pengetahuan yang berharga.

Crowdsourcing adalah metode di mana organisasi menggunakan kontribusi dari kelompok besar orang, sering kali dari luar organisasi, untuk menyelesaikan tugas atau memecahkan masalah. Crowdsourcing memungkinkan organisasi untuk mengakses ide dan solusi inovatif dari berbagai sumber eksternal. Ini dapat mempercepat proses inovasi dan pengembangan produk baru. Dengan melibatkan orang luar dalam proses penyelesaian tugas atau pengembangan ide, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan tenaga kerja internal atau riset dan pengembangan. Crowdsourcing dapat membantu organisasi dalam menyelesaikan masalah yang kompleks dengan memanfaatkan kecerdasan kolektif dari berbagai individu. Ini dapat meningkatkan solusi dan hasil yang dihasilkan.

Integrasi antara kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan crowdsourcing dapat menciptakan sinergi yang kuat dalam penciptaan nilai. Pemimpin yang visioner dapat mendorong budaya pembelajaran dan inovasi, serta memanfaatkan crowdsourcing untuk mendapatkan perspektif baru dan solusi kreatif. Organisasi yang efektif dalam belajar dan beradaptasi dapat memanfaatkan crowdsourcing secara maksimal untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang. Dengan memadukan kepemimpinan yang baik, proses pembelajaran yang berkelanjutan, dan teknik crowdsourcing, organisasi dapat menciptakan nilai lebih besar dan berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.

BAPPEDALITBANG sebagai lembaga pelayanan publik dalam strategi manajemen publik yang ditujukan untuk penciptaan nilai tidak hanya memerlukan kemampuan dan sumber daya organisasi tertentu untuk memberikan layanan yang memenuhi harapan sosial tetapi juga harus berkelanjutan. Agar dapat beradaptasi dengan transformasi ini dan memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat dengan lebih baik, organisasi sektor publik perlu memperoleh atau mengembangkan kemampuan yang memungkinkan mereka memanfaatkan peluang dan memitigasi tantangan yang

terkait dengan inisiatif pemerintah di era digital. Sehingga kinerja kreatif individu dan inovasi dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi dalam mewujudkan penciptaan nilai.

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.

Fontana, (2009) berpendapat bahwa berbicara tentang penciptaan nilai sebagai inti inovasi memerlukan mengetahui faktor-faktor dalam proses penciptaan nilai, yaitu yang berkaitan dengan sumber penciptaan nilai, target penciptaan nilai dan tingkat yang dianalisis. Lebih lanjut Avanti Fontana berpendapat bahwa pada level individu inovasi difokuskan pada kemampuan, motivasi, kecerdasan, interaksi individu dengan lingkungan. Kemampuan dan motivasi serta kecerdasan dan interaksi individu dengan lingkungan mendukung individu untuk menciptakan nilai dengan bertindak kreatif. Terciptanya nilai-nilai kreatif pada tingkat individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Pada tingkat penciptaan nilai bagi organisasi. Pemimpin yang menantang konteks dan mendorong inovasi, serta menghubungkan pemimpin di seluruh tingkat organisasi dengan tim eksekutif puncak melalui visi, strategi, tata kelola, dan tujuan bersama dalam penciptaan nilai

Pembelajaran organisasional adalah persyaratan untuk organisasi sektor publik sebagai sebuah paradigma dan keharusan untuk manajemen yang efektif (Rashman et al., 2019). Pembelajaran organisasional memungkinkan organisasi publik untuk mengatasi tantangan zaman modern, khususnya dalam kasus pemerintahan sendiri lokal (Olejarski et al., 2018). Tentang pembelajaran organisasional 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 organisasional pada penciptaan nilai organisasi publik. Melihat penelitian saat ini, belum memberikan jawaban yang komprehensif. Penelitian terbatas pada sektor komersial, yang menunjukkan bagaimana pembelajaran organisasional dapat membantu penciptaan nilai (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). Studi-studi ini menegaskan bahwa pembelajaran organisasional berkontribusi pada proses penciptaan nilai dan memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan ide dan metode baru untuk memenuhi kebutuhan klien.

Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala BAPPEDALITBANG mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan kepentingan karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka menggerakkan pegawainya untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok. Birasnav et al., (2021) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional: (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasional, (3) pertimbangan individu, dan (4) stimulasi intelektual. Pengaruh yang diidealkan artinya pemimpin berperan sebagai teladan bagi karyawannya. Motivasi inspiratif atau karisma memungkinkan pemimpin menginspirasi dan memotivasi karyawannya. Pertimbangan individual memerlukan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan. Terakhir, stimulasi intelektual berarti pemimpin menantang karyawannya untuk berinovasi dan berkreasi. Dimensi motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dianggap paling berhubungan langsung dengan pembangkitan dan penyerapan pengetahuan dari aktivitas crowdsourcing (Devece et al., 2019).

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya untuk menawarkan layanan baru dan unggul dan/atau menciptakan nilai melalui lompatan kuantum dalam penciptaan nilai dalam layanan. Sebagai sumber penciptaan nilai ini, Saleh et al., (2023) mengamati dua bentuk alternatif pembelajaran organisasi: eksploratif dan eksploitatif. Pembelajaran eksplorasi melibatkan pencarian pengetahuan yang tidak ada di perusahaan untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan, atau yang menggantikan pengetahuan perusahaan yang sudah ada untuk memperkaya nilai saat ini bagi pelanggan. Sebaliknya, pembelajaran eksplorasi 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 organisasional dihasilkan dari penelitian yang terlokalisasi dan mendalam dalam rentang domain pengetahuan yang sempit untuk mencapai solusi yang terdefinisi dengan baik dalam basis pengetahuan perusahaan yang ada. Menurut Schulz dalam (Saharso, 2021) pembelajaran

eksploitatif yang dihasilkan biasanya lebih pasti dalam proses dan hasil dan kurang beragam dibandingkan pembelajaran eksploratif dengan pengetahuan yang benar-benar baru. Kuo et al., (2020) menggambarkannya sebagai lebih bertahap, lebih rutin, dan lebih terkait dengan operasi saat ini. Dari perspektif penciptaan nilai, jika kita memahami nilai sebagai perbedaan antara manfaat yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan, maka pembelajaran eksplorasi menghasilkan manfaat yang lebih dekat dan biaya yang dapat diprediksi.

Pembelajaran organisasional memungkinkan organisasi publik untuk mengatasi tantangan zaman modern, khususnya dalam kasus pemerintahan sendiri lokal (Olejarski et al., 2018). Tentang pembelajaran organisasional 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 organisasional pada penciptaan nilai organisasi publik. Melihat penelitian saat ini, belum memberikan jawaban yang komprehensif. Penelitian terbatas pada sektor komersial, yang menunjukkan bagaimana pembelajaran organisasional dapat membantu penciptaan nilai (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020). Studi-studi ini menegaskan bahwa pembelajaran organisasional berkontribusi pada proses penciptaan nilai dan memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan ide dan metode baru untuk memenuhi kebutuhan klien.

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 organisasional adalah proses yang memungkinkan perbaikan dan pengembangan layanan yang ada dan penciptaan layanan baru (Lenart-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 *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.

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 BAPPEDALITBANG 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 itu, terdapat fenomena seputar persoalan hambatan penciptaan nilai melalui penyediaan layanan publik, seperti: 1) ketidakmampuan organisasi layanan publik dalam menciptakan nilai eksternal, 2) kurangnya perhatian terhadap jaringan BAPPEDALITBANG sebagai audiens eksternal. pelayanan publik, ketidakmampuan mengelola masyarakat sebagai konsumen yang teratomisasi, 3) kepedulian terhadap model penyelenggaraan pelayanan publik yang sangat mengandalkan pengalaman sebelumnya, 4) kurangnya perhatian terhadap peran lingkungan setempat dan jaringan organisasi penyelenggara pelayanan publik pelayanan publik 5) kurangnya pemberdayaan dalam mengelola penciptaan nilai melalui penyediaan pelayanan publik. Padahal penciptaan nilai penting bagi organisasi pelayanan publik. karena menciptakan nilai berarti meningkatkan pelayanan kepada warga negara, bereaksi terhadap perubahan harapan warga negara, memuaskan kebutuhan warga negara, meningkatkan kepuasan mereka, memperoleh legitimasi, meningkatkan kualitas layanan 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 (Lopez, et al., 2005), Sementara Farrel dan Mavondo, (2003) bahwa pembelajaran dianggap sebagai kunci untuk menuju kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Farrel (2000) 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. Sementara penelitian kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing* belum banyak dijumpai. Peneliti mengaitkan faktor lainnya dengan *crowdsourcing* untuk melihat dampaknya terhadap penciptaan nilai.

Berdasarkan paparan argument dan fenomena kendala penciptaan nilai pada BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal maka penelitian ini berusaha mengeksplere peran mediasi *crowdsourcing* pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai.

Rumusan Masalah

Dari paparan argumentasi dan fenomena pada pencitaan nilai pada BAPPEDALITBANG maka rumusan masalah penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
2. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing* di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
4. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasional terhadap *crowdsourcing* di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
5. Bagaimana pengaruh *crowdsourcing* terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
6. Bagaimana peran mediasi *crowdsourcing* pada pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?
7. Bagaimana peran mediasi *crowdsourcing* pada pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal?

Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal
2. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing* di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal
4. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap *crowdsourcing* di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal

5. Menganalisis pengaruh *crowdsourcing* terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal
6. Menganalisis peran mediasi *crowdsourcing* terhadap kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal.
7. Menganalisis peran mediasi *crowdsourcing* terhadap pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai di BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dapat bermanfaat bagi :

1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman, memperluas pemahaman penerapan teori-teori yang diperoleh peneliti, dan memajukan pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia pada umumnya serta kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional untuk mencapai nilai melalui *crowdsourcing* pada khususnya di BAPPEDALITBANG 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 BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai melalui *crowdsourcing* pada BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai melalui *crowdsourcing* pada sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal

2. Tinjauan Pustaka

Resource Based Theory (RBT)

Resource Theory –based (RBT) menurut Belqaoui (2003;215) ialah suatu pemikiran yang berkembang dalam teori manajemen strategik dan keunggulan kompetitif perusahaan yang meyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul *resource-based theory* dipelopori oleh penrose beliau mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan bersifat heterogen dan jasa produktif yang berasal dari sumber daya perusahaan dapat memberikan karakter unik bagi tiap tiap perusahaan belkaoui (2003;215) menyatakan strategi potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan ialah dengan menyatukan aset berwujud dan aset tidak berwujud. Dalam konteks penelitian ini RBT menekankan bagaimana organisasi menciptakan nilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, terutama dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu, dengan mengoptimalkan sumber daya internal mereka. Penciptaan nilai dapat diperoleh dari harmonisasi dua unsur yaitu sumber daya internal kepemimpinan dan eksternal seperti pembelajaran organisasional dan *crowdsourcing* (Nikmah, 2021; Otol, et al., 2013)

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang menstimulasi dan merubah persepsi anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin dan mendorong individu untuk melakukan perubahan status sosial melalui sebuah perubahan yang positif mengikuti arahan dari seorang pemimpin (Kuhnert, et al., 1987). Tipe kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan ideal yang sudah diakui selama lebih dari tiga decade belakangan ini, disamping tipe kepemimpinan situasional. (Slahanti & Setyowati, 2022)

Model tipe kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan tipe kepemimpinan situasional menurut Bass (1985) yakni tipe kepemimpinan transformasional mempunyai cara

tersendiri dalam membangun dan mempersepsikan makna dari pengalaman pribadi untuk sebuah kemandirian atau kemajuan. Anggota organisasi dari seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu mencapai kepercayaan, rasa hormati dan kesetiaan kepada pemimpin. Karena pemimpin transformasional memiliki kualitas seperti yang organisasi harapkan. Tipe pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang memiliki ceminan pekerja keras dan memberi gambaran kepada pengikut bahwa bekerja bukan hanya sekedar untuk mencari keuntungan diri sendiri, namun mencapai keuntungan bersama. Oleh karena itu, tipe pemimpin transaksional merupakan contoh pemimpin yang ideal karena mampu mempengaruhi anggota organisasi dengan karakternya (Slahanti & Setyowati, 2022).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang menstimulasi dan merubah persepsi anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin dan mendorong individu untuk melakukan perubahan status sosial melalui perubahan yang positif mengikuti arahan pemimpin. Terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional yang dikemukakan sebagai berikut Bass, (1985); Cao & Le, (2022) :

1) *Idealized influence*

Pemimpin memiliki kharisma dengan kemampuan intelektualnya menunjukkan pendirian yang tetap, memposisikan pada isu-isu yang sulit, mengutamakan kepercayaan, fokus pada tujuan, berkomitmen tinggi serta memiliki visi dan misi. Hal ini tentu menjadi daya tarik bagi pengikutnya dan menimbulkan rasa kagum pada pemimpin sehingga terjadilah ikatan emosional antara pemimpin dan pengikut.

2) *Inspirational motivation*

Pemimpin mempunyai visi masa depan yang menarik dan memberi inspirasi bagi pengikutnya. Sebagai tantangan bagi pengikutnya, maka pemimpin menetapkan standar lebih tinggi dan memberi dukungan pada pengikutnya untuk meningkatkan optimisme tentang pencapaian visi tersebut.

3) *Intellectual stimulation*

Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya, menggunakan pendekatan-pendekatan baru seperti intelegensi dan alasan yang rasional dalam menyelesaikan permasalahan.

4) *Individualized concideration*

Pemimpin memposisikan pengikutnya sebagai individu dan hadir ketika pengikut membutuhkan. Pemimpin ini sebagai mentor yakni mau memahami apa yang menjadi kebutuhan pengikutnya, memiliki kemampuan berhubungan baik dengan pengikutnya (*human skill*) serta turut berupaya dalam pengembangan karir pengikutnya.

Pembelajaran Organisasional

Pembelajaran organisasional didefinisikan sebagai proses perubahan dalam pemikiran dan tindakan individu dan bersama, yang dipengaruhi oleh dan tertanam dalam institusi organisasi. Dalam pendekatan ini, pembelajaran organisasional 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 pembelajaran organisasional 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. SReese, (2020) berpikir pembelajaran organisasional 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 organisasional didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut. Pembelajaran organisasional 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 organisasional merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana 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 organisasional terhadap organisasi publik. Dewi et al., (2020) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasional dalam organisasi publik. Lauer, et al., (2019) mempelajari hubungan antara dua model kepemimpinan (transaksional dan transformasional) dan pembelajaran organisasional.

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

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 public 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. Sehingga *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi (Gansinieć et al., 2020)

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 Gansiniec et al. (2020). menunjukkan bahwa implementasi *crowdsourcing* memberikan dampak tidak langsung dengan mengembangkan kompetensi inovatif. Cordella, (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.

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 menyebarluaskan ide-ide terbaik.
7. Komunitas virtual untuk mengembangkan layanan baru.
8. Ide-ide baru mempertimbangkan pemangku kepentingan.

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 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).

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.

Delapan indikator digunakan untuk mengukur penciptaan nilai langsung dalam konteks organisasi publik puskesmas (Lenart et al. 2020;) : menanggapi harapan klien; kepuasan klien; loyalitas klien; kepercayaan klien; hubungan dengan klien; ketersediaan layanan; ketepatan waktu dalam menangani masalah klien; dan komunikasi dengan klien.

Pengembangan Hipotesis

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Penciptaan Nilai

Kepemimpinan transformasional secara langsung merangsang terbentuknya motivasi individu untuk meraih tujuan sendiri namun mampu mengimbangi dengan selarasnya tujuan dalam organisasi (Ferine et al., 2021). Peran seorang pemimpin terhadap pembentukan budaya dalam organisasi sangat krusial, pemimpin secara langsung maupun tidak langsung diyakini anggota organisasi sebagai sebuah contoh. Atas dasar tersebutlah, timbul proses adopsi perilaku, dan penciptaan nilai oleh anggota organisasi melalui sebuah figur pemimpin yang ada di organisasi. Kajian terdahulu (Gunawan, et al, 2020); (Hsiao et al., 2019); (Abejirinde, et al, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penciptaan nilai. Maka hipotesis :

H1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

2. Pembelajaran Organisasional 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 organisasional 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 organisasional adalah proses yang memungkinkan perbaikan, pengembangan layanan yang ada dan penciptaan layanan baru. Maka hipotesisnya :

H2. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Crowdsourcing

Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan kepentingan karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka menggerakkan karyawannya untuk melihat melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok. ' (Bas1985, P. 21). Bas (1985) mengidentifikasi empat dimensi kepemimpinan transformasional: (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasional, (3) pertimbangan individu, dan (4) stimulasi intelektual. Pengaruh yang diidealkan artinya pemimpin berperan sebagai teladan bagi karyawannya. Motivasi inspiratif atau karisma memungkinkan pemimpin menginspirasi dan memotivasi karyawannya. Pertimbangan individual memerlukan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan. Terakhir, stimulasi intelektual berarti pemimpin menantang karyawannya untuk berinovasi dan berkreasi. Dimensi motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dianggap paling berhubungan langsung dengan pembangkitan dan penyerapan pengetahuan dari aktivitas *crowdsourcing* (Elkins & Keller,2003). Maka hipotesis penelitian :

H3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *crowdsourcing*.

4. 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., 2019). Ada beberapa alasan mengapa pembelajaran organisasional 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 organisasional tersedia. Oleh karena itu, *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi (Lenart-et al., 2020). Maka hipotesisnya:

H4. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap *crowdsourcing*.

5. *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 :

H5. *Crowdsourcing* berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai

6. Mediasi *Crowdsourcing* pada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Penciptaan Nilai

Kepemimpinan transformasional, khususnya dimensi stimulasi intelektual, membantu karyawan berpikir kritis dan mengkaji kembali cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Menurut (Noruzy et al., 2013), motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual merupakan faktor penting inovasi organisasi. Jadi, dengan memelihara lingkungan dan pengambilan keputusan, kepemimpinan transformasional memainkan peran yang sama dalam menyaring, menyerap dan menyebarkan pengetahuan yang dihasilkan dari kegiatan *crowdsourcing* (Elkins & Keller, 2003). 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:

H6. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai.

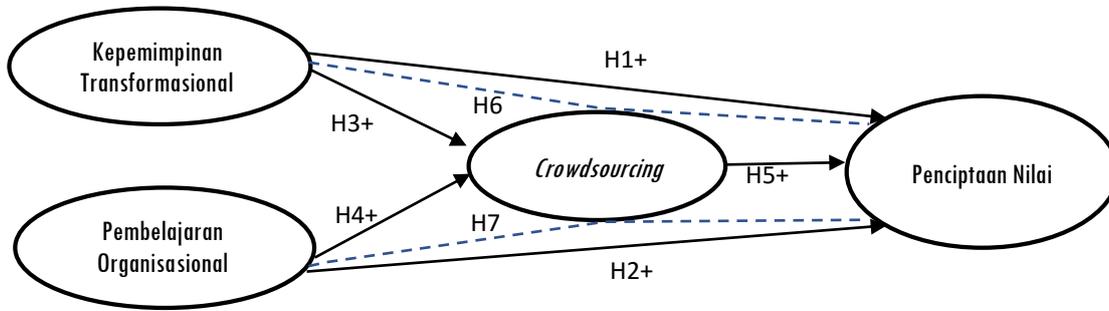
7. Mediasi *Crowdsourcing* pada hubungan Pembelajaran Organisasional dengan Penciptaan Nilai

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:

H7. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai.

Model Penelitian

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis, diagram penelitian dimasukkan ke dalam model penelitian pada gambar berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menyelidiki 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 4. strategi; 5. keunggulan kompetitif | Lingkungan turbulensi mempengaruhi strategi kepemimpinan biaya., ada efek penciptaan. Strategi kepemimpinan biaya berdampak pada keunggulan kompetitif Tidak menemukan efek langsung dari turbulensi lingkungan terhadap keunggulan kompetitif dan dampak langsung penciptaan nilai terhadap keunggulan kompetitif. |
| 2 | Muhamamd et al., (2020) | 1. Kepemimpinan elektronik; 2. Kepemimpinan otokratis; 3. Kepemimpinan yang etis; 4. Oportunisme karyawan; 5. Penciptaan Nilai; 6. Proyek Pengembangan Perangkat Lunak; 7. Tim Virtual | Temuan menunjukkan bahwa oportunisme 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. |
| 3. | Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020 | 1. Pembelajaran organisasi, 2. Penciptaan nilai, 3. Crowdsourcing | Hasil penelitian pembelajaran organisasi pemerintahan daerah berpengaruh terhadap crowdsourcing, Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap penciptaan nilai. Crowdsourcing tidak memainkan peran mediasi pada pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai. |
| 4. | Mastio et al., (2020) | 1. Pembelajaran organisasional 2. Value creation | Bahwa, dari perspektif penciptaan nilai bersama, organisasi pembelajar dapat menjadi sebuah organisasi dipandang sebagai aktor sosial, kolaboratif, dan terlibat dalam aktivitas sosial |
| 5. | Gunawan, et al (2020) | 1. Corporate entrepreneurship, 2. Transformational leadership 3. Compliance with environmental regulation | Transformational leadership dan compliance with environmental regulation berpengaruh signifikan positif terhadap firm sustainability dengan value creation sebagai variabel mediasi. Sedangkan untuk variabel corporate entrepreneurship tidak berpengaruh signifikan terhadap firm sustainability dengan value creation memediasi. |

| No | Peneliti, Tahun | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|-----------------------|--|--|
| | | 4. Firm sustainability 5. Value creation | |
| 6 | Devece et al., (2019) | 1. Crowdsourcing; 2. Kepemimpinan transformasional; 3. Pembelajaran organisasi; 4. Kinerja organisasi | 1. Terdapat hubungan yang signifikan antara crowdsourcing dan kinerja 2. Pembelajaran organisasi dan crowdsourcing berhubungan kinerja 3. Kepemimpinan transformasional tidak secara langsung mempengaruhi hubungan antara crowdsourcing dan kinerja |
| 7 | Gutiérrez, (2019) | 1. Pembelajaran organisasi 2. Penciptaan nilai 3. Market | Pembelajaran organisasional berpengaruh langsung dan positif terhadap penciptaan nilai pelanggan, dipahami dari perspektif fungsionalis. Itu juga menegaskan bahwa pembelajaran organisasi ini secara langsung meningkatkan bisnis pabrikan pertunjukan. |

3. Metodologi Penelitian

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder:

- 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.
- Data Sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat peneliti 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

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal dengan jumlah 46 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini. 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 menjadi 46 dari total 48 seluruh pegawai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal yang terdiri atas 30 PNS, 7 Pegawai P3K, 5 OB dan 6 pegawai THL seluruh pegawai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal

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 Transformasional (X1) | Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang menstimulasi dan merubah persepsi anggota organisasi untuk mengikuti pemimpin dan mendorong individu untuk melakukan perubahan status sosial melalui sebuah perubahan yang positif mengikuti arahan dari seorang | Bass, (1985); Cao & Le, (2022) kepemimpinan transformasional diukur dengan : 1. <i>Idealized Influence</i> , 2. <i>Intellectual Stimulation</i> , 3. <i>Individualized Consideration</i> . 4. <i>Inspirational Motivation</i> , |

| No | Variabel | Definisi | Indikator |
|----|----------------------------------|--|--|
| | | pemimpin (Kuhnert, et al., 1987;. (Slahanti & Setyowati, 2022) | |
| 2 | Pembelajaran organisasional (X2) | 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-Gansiniec & Sułkowski, (2020) Indikator pembelajaran organisasional: 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 | <i>Crowdsourcing</i> (M) | <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. (Lenart-Gansiniec & Sułkowski, 2020) | 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. |
| 4 | 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 kinerja produk atau layanan baru. | 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 |
|----|----------|----------|-----------|
| | | | |

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data tentang pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Kuesioner dalam penelitian ini disediakan 5 (lima) bulir pilihan jawaban, dimana skor yang diberikan oleh responden mengacu pada skala Likert, sebagaimana terdapat pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 3 Skala Likert

| No | Jawaban | Skor |
|----|---------------------|------|
| 1 | Sangat tidak setuju | 1 |
| 2 | Tidak setuju | 2 |
| 3 | Netral | 3 |
| 4 | Setuju | 4 |
| 5 | Sangat setuju | 5 |

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. 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 Ghazali, & 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

Menurut Ghazali, & Latan, (2020) *Outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model konstruk. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan melalui Validitas Konvergen (*Convergent Validity*), Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*), *Average Variance Extracted* (AVE), Uji reliabilitas (*Composite Reliability*), dan *Cronbach Alpha*.

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dalam uji *convergent validity* diperoleh melalui kesesuaian antar nilai indikator serta nilai konstruksinya (variabel laten). Untuk menganalisa nilai validitas konvergen dapat digunakan dari nilai korelasi (loading factor). Menurut Ghazali, & Latan, (2020) suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai korelasi sebesar $\geq 0,7$ dan nilai AVE $\geq 0,5$

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Untuk menguji validitas *discriminant* melalui reflektif indikator nilai berlandaskan nilai Fornell-Larcker (FL) dengan nilai AVE. Yaitu membandingkan nilai Fornell-Larcker (FL) dengan nilai AVE, dengan ketentuan nilai Fornell-Larcker (FL) harus lebih besar dari nilai AVE

c. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali, & Latan, (2020) mengukur uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* minimal 0,7 dan 0,8

Analisis Inner Model

Menurut Ghazali, & 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 Ghazali, & 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 mendekati 0.90.

Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali, & Latan, (2020) pengujian hipotesis penelitian dilihat dari nilai probabilitas dan t-statistik nya. Untuk nilai probabilitas pada pengujian hipotesis penelitian yaitu nilai p-value \leq 0,05. Pengujian hipotesis penelitian dapat diterima dan ditolak, jika dilihat dari nilai t-statistics dan nilai tingkat signifikannya (p-value). Pada tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% atau 0,05 dan jika nilai tingkat signifikannya lebih besar dari 0,05 maka hipotesis tersebut ditolak. Berikut adalah penjelasan dasar pengambilan keputusan: Ho ditolak atau Ha diterima, jika p-value $<$ 0,05 Ho diterima atau Ha ditolak, jika p-value \geq 0,05.

Uji Mediasi

Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai *Variance Accounted For* (VAF) apabila nilai VAF $<$ 20% maka dinyatakan bahwa variabel yang pemediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval $20\% < \text{VAF} < 80\%$ 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)

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Kajian ini berorientasi pada obyek responden, yaitu pegawai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal dengan jumlah 46 dengan karakteristik adalah:

a. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Prosentase |
|--------|---------------|-----------|-------------|
| 1 | Laki-laki | 23 | 50% |
| 2 | Perempuan | 23 | 50% |
| Jumlah | | 46 | 100% |

Tabel 4 di atas menunjukkan jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 50% dan yang berjenis kelamin perempuan 50%, sehingga responden dari sisi jenis kelamin jumlahnya sama. Hal dipahami pada kantor BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal pegawai jenis pekerjaan yang dihadapi tidak memandang gender dalam pekerjaan.

b. Karakter Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| No | Rentang Usia (tahun) | Jumlah | Persentase |
|--------|----------------------|-----------|-------------|
| 1 | $<$ 20 Tahun | 0 | - |
| 2 | 20 - 30 Tahun | 5 | 10.9% |
| 3 | 31 - 40 Tahun | 14 | 30.40% |
| 4 | 41 - 50 Tahun | 16 | 34.80% |
| 5 | $>$ 50 Tahun | 11 | 23.90% |
| Jumlah | | 46 | 100% |

Tabel 5 di atas menunjukkan jumlah responden paling banyak adalah anggota yang berusia 41 - 50 tahun sebanyak 34,8%, disusul dengan rentang usia 31 - 40 tahun sebanyak 30,4%. Sehingga penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia di atas 41 - 50 tahun sebanyak 34,8%. Pada kondisi ini pegawai dari sisi usia adalah pegawai yang cukup pengalaman dan senior sehingga kompetensi sebagai pegawai cukup memadai.

c. Karakter Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No | Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------|----------------------------|-----------|-------------|
| 1 | SMA | 2 | 4.3% |
| 2 | Diploma (D1/D2/D3) | 0 | - |
| 3 | Sarjana (S1) | 27 | 58.7% |
| 4 | Magister Pascasarjana (S2) | 16 | 34.8% |
| 5 | Doktor (S3) | 1 | 2.2% |
| Jumlah | | 46 | 100% |

Tabel 6 di atas, terlihat bahwa pendidikan terakhir responden paling banyak adalah sarjana dengan jumlah 58,7% disusul tingkat pendidikan pasca sarjana sebanyak 34,8%, sehingga responden penelitian ini didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana sebanyak 58,7%. Menunjukkan responden memiliki tingkat pemahaman, analisis, dan pengetahuan yang baik sebagai pegawai karena pendidikannya sarjana.

d. Karakter Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

| No | Masa Kerja | Jumlah | Persentase |
|--------|---------------|-----------|-------------|
| 1 | < 5 Tahun | 9 | 19.57% |
| 2 | 6 - 10 Tahun | 5 | 10.87% |
| 3 | 11 - 15 Tahun | 8 | 17.39% |
| 4 | 16 - 20 tahun | 13 | 28.26% |
| 5 | >20 tahun | 11 | 23.91% |
| Jumlah | | 46 | 100% |

Berdasarkan pada tabel 7 di atas bahwa masa kerja yang paling banyak pada masa kerja pada rentang 16 - 20 tahun sebanyak dengan jumlah 28,26%, disusul > 20 tahun sebanyak 23,91%, sehingga responden penelitian didominasi oleh responden dengan masa kerja rentang 16 - 20 tahun sebanyak 28,26%. Masa kerja yang 16 - 20 tahun adalah pegawai dengan pangkat yang sudah cukup tinggi dengan tingkat pengalaman tinggi sehingga mereka profesional dibidang kerja yang dihadapi.

Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel:

1. 1,00 – 1,80 = Sangat Rendah
2. 1,81 – 2,60 = Rendah
3. 2,61 – 3,40 = Sedang
4. 3,41 – 4,20 = Tinggi
5. 4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi (Husein Umar, 2013)

Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 8 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

| No | Pernyataan Kepemimpinan Transformasional | Rata-rata | Katagori |
|----|---|-----------|----------|
| 1 | Pimpinan saya merupakan panutan kebanggaan dimata seluruh pegawai | 3.630 | Tinggi |

| No | Pernyataan Kepemimpinan Transformasional | Rata-rata | Katagori |
|------------------------|---|--------------|---------------|
| 2 | Pimpinan menginspirasi saya melalui motivasinya | 3.674 | Tinggi |
| 3 | Pimpinan selalu memberikan dorongan pada bawahan agar lebih kreatif | 3.543 | Tinggi |
| 4 | Pimpinan selalu mendengarkan aspirasi dari bawahannya | 3.565 | Tinggi |
| Rata-rata total | | 3.603 | Tinggi |

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden rata-rata tinggi terhadap kepemimpinan transformasional, maknanya pegawai merasakan bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan baik. Tanggapan tertinggi diberikan pimpinan menginspirasi saya melalui motivasinya, sedangkan tanggapan terendah pada pimpinan selalu memberikan dorongan pada bawahan agar lebih kreatif.

Deskriptif Variabel Pembelajaran Organisasional

Tabel 9 Deskriptif Pembelajaran Organisasional

| No | Pernyataan Pembelajaran Organisasional | Rata-rata | Katagori |
|------------------------|---|--------------|---------------|
| 1 | Organisasi memberikan peluang untuk pendidikan dan pengembangan yang berkelanjutan | 3.749 | Tinggi |
| 2 | Pegawai memperoleh keterampilan penalaran yang produktif untuk mengekspresikan pandangan mereka dan kapasitas untuk mendengarkan dan menyelidiki pandangan orang lain | 3.804 | Tinggi |
| 3 | Organisasi mendorong dan menghargai kolaborasi dalam tim diharapkan untuk belajar dengan bekerja sama | 3.913 | Tinggi |
| 4 | Kepemimpinan mendukung pembelajaran dan menggunakan pembelajaran secara strategis untuk pencapaian tujuan organisasi; | 3.848 | Tinggi |
| 5 | Anggota organisasi terlibat dalam pengaturan dan pelaksanaan visi bersama | 3.739 | Tinggi |
| Rata-rata total | | 3.826 | Tinggi |

Tabel 9 di atas menunjukkan jawaban responden rata-rata terhadap pembelajaran organisasional tinggi maknanya responden merasa bahwa organisasi memfasilitasi pembelajaran organisasional di organisasi. Jawaban dengan skor tertinggi pada organisasi mendorong dan menghargai kolaborasi dalam tim diharapkan untuk belajar dengan bekerja sama, sedangkan jawab dengan nilai terendah pada anggota organisasi terlibat dalam pengaturan dan pelaksanaan visi bersama.

Deskriptif Variabel *Crowdsourcing*

Tabel 10 Deskriptif *Crowdsourcing*

| No | Pernyataan <i>Crowdsourcing</i> | Rata-rata | Katagori |
|------------------------|---|--------------|---------------|
| 1 | Organisasi telah memperkenalkan platform <i>crowdsourcing</i> untuk mengembangkan ayanan baru | 3.717 | Tinggi |
| 2 | Pengguna dapat dengan bebas mengungkapkan idenya tentang inovasi baru di organisasi | 3.696 | Tinggi |
| 3 | Organisasi menganggap bahwa masyarakat pengguna bisa mengembangkan ide baru tentang layanan baru atau meningkatkan yang sudah ada | 3.717 | Tinggi |
| 4 | Organisasi mengadakan insentif finansial dan nonfinansial untuk mengembangkan ide-ide terbaik | 3.739 | Tinggi |
| 5 | Organisasi memiliki sistem evaluasi untuk menilai keefektifan ide | 3.717 | Tinggi |
| 6 | Organisasi memfasilitasi sistem transfer pengetahuan untuk menyebarluaskan ide-ide | 3.826 | Tinggi |
| 7 | Organisasi menggunakan komunitas virtual untuk mengembangkan produk atau layanan baru | 3.804 | Tinggi |
| 8 | Ide-ide baru menjadi pertimbangan pemangku kepentingan organisasi | 3.697 | Tinggi |
| Rata-rata total | | 3.761 | Tinggi |

Tabel 10 di atas menunjukkan jawaban responden rata-rata tinggi terhadap *crowdsourcing* maknanya karena responden menilai *crowdsourcing* dapat berperan baik dalam meningkatkan penciptaan nilai organisasi. Jawaban dengan skor tertinggi pada organisasi memfasilitasi sistem transfer pengetahuan untuk menyebarkan ide-ide, sedangkan jawaban dengan skor terendah pada pengguna (*netizen*) dapat dengan bebas mengungkapkan idenya tentang inovasi baru di organisasi.

Deskriptif Variabel Penciptaan Nilai

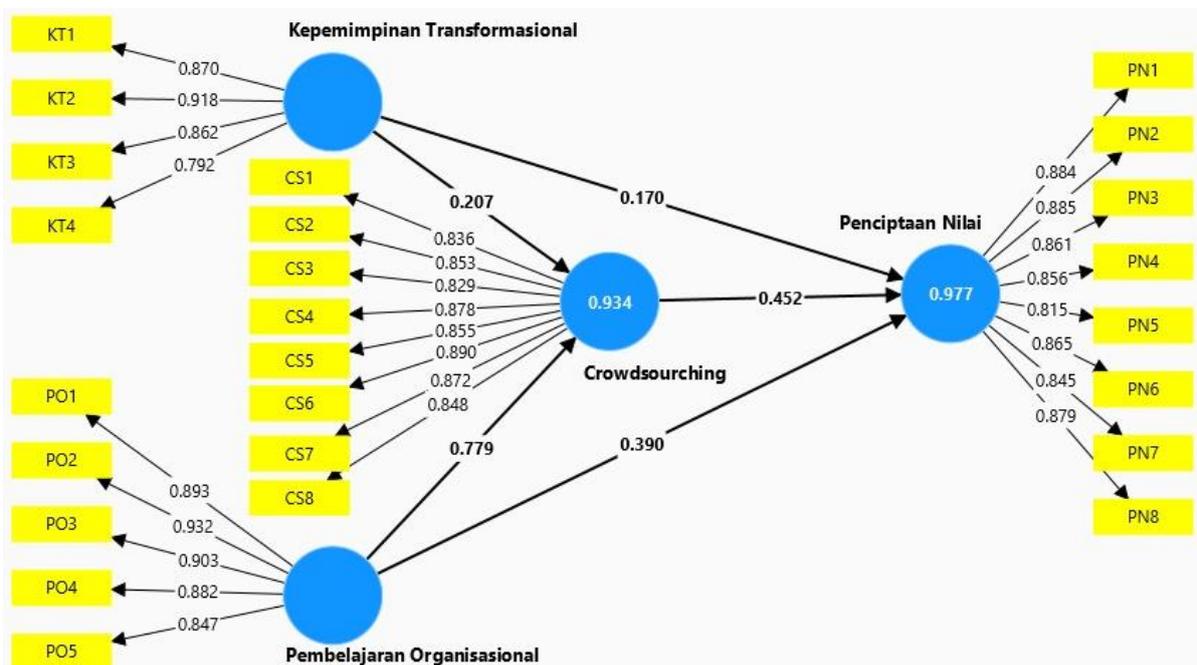
Tabel 11 Deskriptif Penciptaan Nilai

| No | Pernyataan Penciptaan Nilai | Rata-rata | Kategori |
|------------------------|---|--------------|---------------|
| 1 | Organisasi menanggapi harapan pengguna layanan (masyarakat) | 3.674 | Tinggi |
| 2 | Organisasi berusaha memenuhi kepuasan pengguna layanan (masyarakat) | 3.870 | Tinggi |
| 3 | Organisasi menjaga loyalitas klien/pengguna layanan (masyarakat) | 3.891 | Tinggi |
| 4 | Organisasi menjaga kepercayaan pengguna layanan (masyarakat) | 3.804 | Tinggi |
| 5 | Organisasi menjaga dan merawat hubungan baik dengan pengguna layanan (masyarakat) | 3.717 | Tinggi |
| 6 | Organisasi menjaga ketersediaan layanan terhadap pengguna (masyarakat) | 3.783 | Tinggi |
| 7 | Organisasi mampu menyelesaikan tepat waktu dalam menangani masalah pelayanan | 3.652 | Tinggi |
| 8 | Organisasi mampu menjalin komunikasi yang baik dengan pengguna layanan (masyarakat) | 3.739 | Tinggi |
| Rata-rata total | | 3.723 | Tinggi |

Tabel 11 di atas menunjukkan jawaban responden rata-rata tinggi terhadap penciptaan nilai maknanya karena responden menilai penciptaan nilai semakin tumbuh dan membaik berkat kepemimpinan, pembelajaran organisasional dan peran *crowdsourcing*. Jawaban dengan skor tertinggi pada organisasi menjaga loyalitas pengguna layanan (masyarakat), sedangkan jawaban dengan skor terendah pada organisasi mampu menyelesaikan tepat waktu dalam menangani masalah pelayanan.

Uji Kelayakan Model (*Outer Model*)

Output Outer Model



Gambar 2 Outer Model

Validitas Instrumen

Pengujian validitas diterapkan pada semua item pertanyaan di setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas mencakup *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

Tabel 12 Uji Validitas Konvergen dan Nilai AVE

| Variabel | Item Butir | Outer Loading | Nilai AVE |
|-------------------------------|------------|---------------|-----------|
| Kepemimpinan Transformasional | KT1 | 0.870 | 0.743 |
| | KT2 | 0.918 | |
| | KT3 | 0.862 | |
| | KT4 | 0.792 | |
| Pembelajaran Organisasional | PO1 | 0.893 | 0.795 |
| | PO2 | 0.932 | |
| | PO3 | 0.903 | |
| | PO4 | 0.882 | |
| | PO5 | 0.847 | |
| Crowdsourcing | CS1 | 0.836 | 0.736 |
| | CS2 | 0.853 | |
| | CS3 | 0.829 | |
| | CS4 | 0.878 | |
| | CS5 | 0.855 | |
| | CS6 | 0.890 | |
| | CS7 | 0.872 | |
| | CS8 | 0.848 | |
| Penciptaan Nilai | PN1 | 0.884 | 0.742 |
| | PN2 | 0.885 | |
| | PN3 | 0.861 | |
| | PN4 | 0.856 | |
| | PN5 | 0.815 | |
| | PN6 | 0.865 | |
| | PN7 | 0.845 | |
| | PN8 | 0.879 | |

Tabel 12 di atas nilai AVE dan nilai *outer loading* dari kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional, *crowdsourcing* dan penciptaan nilai di atas nilai 0,5 dan 0,7. Sehingga kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional, *crowdsourcing* dan penciptaan nilai dinyatakan valid secara konvergen.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Variabel dikatakan valid secara diskriminan yakni Nilai FL dari work life balance kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai, lebih besar dibandingkan dengan kuadrat nilai AVE nya korelasi variabel lainnya.

Tabel 13 Fornell-Larcker Criterion

| No | Kode Variabel | Nilai FL | Nilai AVE |
|----|-------------------------------|----------|-----------|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional | 0.862 | 0.743 |
| 2 | Pembelajaran Organisasional | 0.892 | 0.795 |
| 3 | Crowdsourcing | 0.858 | 0.736 |
| 4 | Penciptaan Nilai | 0.861 | 0.742 |

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Dari tabel 13 di atas menunjukkan nilai FL dari kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional, *crowdsourcing* dan penciptaan nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai AVE nya. Maka dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional, *crowdsourcing* dan penciptaan nilai secara diskriminan.

Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *Cornbach's Alpha* dan *Composite reliability* suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki *Cornbach's Alpha* nilainya $\geq 0,7$ dan *Composite reliability* $\geq 0,8$

Tabel 14 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

| No | Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Ket |
|----|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------|
| 1 | Kepemimpinan Transformatasional | 0.883 | 0.885 | Reliabel |
| 2 | Pembelajaran Organisasional | 0.935 | 0.938 | Reliabel |
| 3 | Crowdsourcing | 0.949 | 0.949 | Reliabel |
| 4 | Penciptaan Nilai | 0.950 | 0.951 | Reliabel |

Sumber: Data primer yang diolah 2023

Kepemimpinan transformatasional, penciptaan nilaidan penciptaan nilai dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 dan nilai *Composite Reliability* di atas 0,8 maka dinyatakan kepemimpinan transformatasional, pembelajaran organisasional, *crowdsourcing* dan penciptaan nilai reliabel.

Uji Fit Model

Hasil analisis diperoleh :

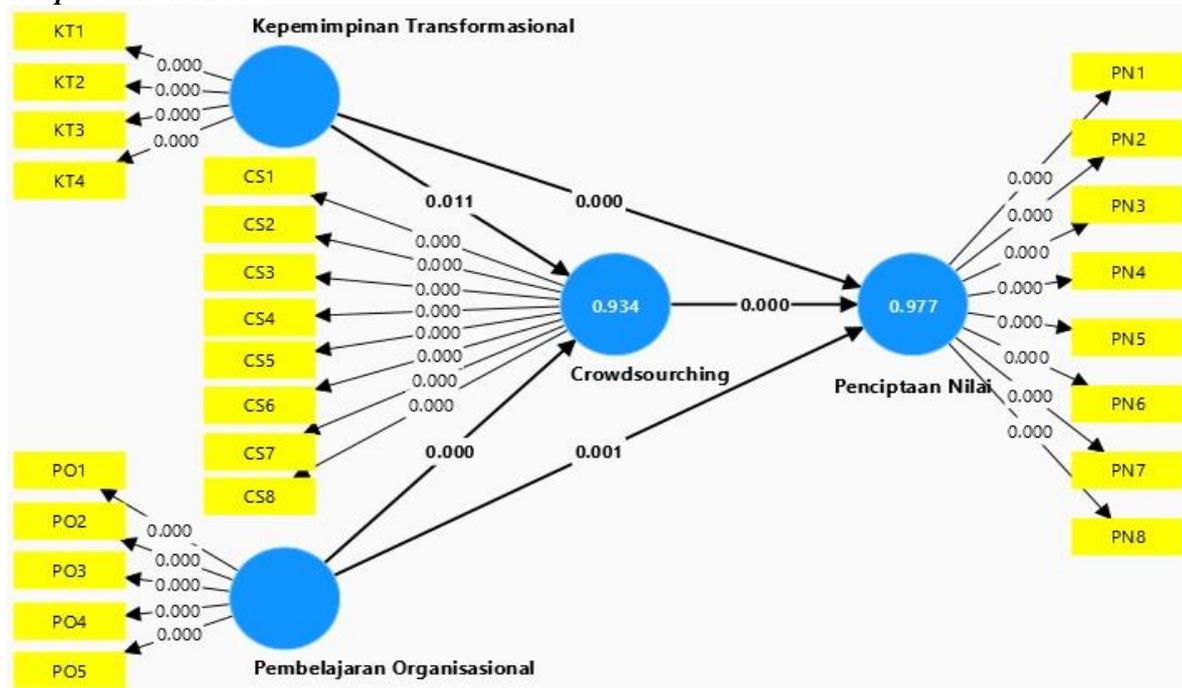
Tabel 15 Model Fit

| Item | Model jenuh (saturated) | Perkiraan model |
|------------|-------------------------|-----------------|
| SRMR | 0.062 | 0.062 |
| d_ ULS | 1.238 | 1.238 |
| d_ G | 5.733 | 5.733 |
| Chi-square | 809.398 | 809.398 |
| NFI | 0.798 | 0.798 |

Diperoleh nilai SRMR sebesar 0,094 berarti nilainya di bawah 0,1 Sedangkan nilai NFI diperoleh 0,798 nilainya mendekati 0,9. Sehingga brerati model bisa dinyatakan fit.

Perhitungan Inner Model

Output Inner Model



Gambar 3 Inner Model

Analisis Hipotesis Pengaruh Langsung

Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* lebih besar dari 1,96 dan atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, maka H_a diterima dan H_o ditolak begitu pula sebaliknya. Hasil analisis sebagai berikut :

Tabel 16 Analisis Pengaruh Langsung

| Hipt | Hubungan Antara Variabel | Sampel asli | T statistik | Nilai P |
|------|---|-------------|-------------|---------|
| H1 | Kepemimpinan Transformasional -> Penciptaan Nilai | 0.170 | 3.552 | 0.000 |
| H2 | Pembelajaran Organisasional -> Penciptaan Nilai | 0.390 | 3.193 | 0.001 |
| H3 | Kepemimpinan Transformasional -> Crowdsourcing | 0.207 | 2.537 | 0.011 |
| H4 | Pembelajaran Organisasional -> Crowdsourcing | 0.779 | 10.300 | 0.000 |
| H5 | Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai | 0.452 | 3.719 | 0.000 |

Sumber: *Output Inner Model*

Berdasarkan data pada tabel 16 di atas, maka status hipotesisnya sebagai berikut:

- H1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai memiliki nilai sampel asli sebesar 0.170 (nilai positif) dan nilai t statistic 3.552 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0,000 < 0,05 (hipotesis diterima). Maknanya terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai
- H2. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai memiliki nilai sampel asli sebesar 0.390 (nilai positif) dan nilai t statistic 3.193 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0.001 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai.
- H3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing* memiliki nilai sampel asli sebesar 0.207 (nilai positif) dan nilai t statistic 2.537 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0.011 < 0,05 (hipotesis diterima). Makna terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing*
- H4. Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap *crowdsourcing* memiliki nilai sampel asli sebesar 0.779 (nilai positif) dan nilai t statistic 10.300 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0.000 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan pembelajaran organisasional terhadap *crowdsourcing*
- H5. Pengaruh *crowdsourcing* terhadap penciptaan nilai memiliki nilai sampel asli sebesar 0.452 (nilai positif) dan nilai t statistic 3.719 > 1.96 nilai probabilitas (ρ Value) sebesar 0.000 < 0,05 (hipotesis diterima). Hal ini bermakna terdapat pengaruh positif signifikan *crowdsourcing* terhadap penciptaan nilai

Uji Hipotesis Mediasi

Hasil analisis mediasi adalah sebagai berikut :

Tabel 17 Uji Mediasi

| Hipt | Hubungan Antar Variabel | Sampel asli (O) | T statistik | P values |
|------|--|-----------------|-------------|----------|
| H6 | Kepemimpinan Transformasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai | 0.093 | 2.124 | 0.034 |
| H7 | Pembelajaran Organisasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai | 0.352 | 3.386 | 0.001 |

Tabel 18 Nilai Koefisien Jalur

| Hipt | Hubungan Antar Variabel | A | B | C |
|------|--|-------|-------|-------|
| H6 | Kepemimpinan Transformasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai | 0.170 | 0.207 | 0.452 |
| H7 | Pembelajaran Organisasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai | 0.390 | 0.779 | 0.452 |

Berdasarkan tabel 17 di atas maka:

Hipotesis 6

Pengaruh Langsung = 0.170 A
 Pengaruh Tidak Langsung = 0.093564 B x C
 Pengaruh total = 0.263564 (B x C) + A
 Nilai VAF = 0.354995 $VAF = \frac{Pengaruh\ Tdk\ Langsung}{Pengaruh\ Total}$

- H6. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai dengan nilai sampel asli sebesar 0.093 (nilai positif) dan nilai t statistic 2.124 > 1.96 nilai

probabilitas (ρ Value) sebesar $0.034 < 0,05$ dan nilai VAF $0,8 > 0.354995 > 0,2$ (hipotesis diterima). Hal ini bermakna kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai melalui *crowdsourcing* sifat mediasi *partial complementary*.

Hipotesis 7

| | | |
|-------------------------|------------|--|
| Pengaruh Langsung | = 0.390 | A |
| Pengaruh Tidak Langsung | = 0.352108 | B x C |
| Pengaruh total | = 0.742108 | (B x C) + A |
| Nilai VAF | = 0.474470 | $VAF = \frac{\text{Pengaruh Tdk Langsung}}{\text{Pengaruh Total}}$ |

H7. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai dengan nilai sampel asli sebesar 0.352 (nilai positif) dan nilai t statistic $3.386 > 1.96$ nilai probabilitas (ρ Value) sebesar $0.001 < 0,05$ dan nilai VAF $0,8 > 0.474470 > 0,2$ (hipotesis diterima). Hal ini bermakna pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai melalui *crowdsourcing* sifat mediasi *partial complementary*.

Koefisien Determinasi

Fungsi dari koefisien determinasi adalah untuk mengetahui besarnya nilai penjelas dari variabel dependen. Nilai determinasi dapat ditunjukkan melalui nilai *R Square* dan nilai *Adjusted R Square*. Nilai determinasi adalah :

Tabel 19 Koefisien Determinasi

| Variabel | R-square | Adjusted R-square |
|------------------|----------|-------------------|
| Crowdsourcing | 0.934 | 0.931 |
| Penciptaan Nilai | 0.977 | 0.976 |

Sumber: Nilai Koefisien Determinasi

Dari hasil pada tabel 19 di atas menunjukkan bahwa nilai *R square crowdsourcing* memiliki nilai *R square* sebesar 0,934 atau 93,4%, artinya *crowdsourcing* g dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional 93,4% selebihnya 6,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti disini. Sementara penciptaan nilai memiliki nilai *R square* sebesar 0.977 atau 97,7%. Artinya penciptaan nilai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasional dan *crowdsourcing* sebesar 97,7% selanjutnya yang 2,3% dipengaruhi oleh variable lain.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai

Hasil temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai pegawai. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu berperan menurunkan penciptaan nilai pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap penciptaan nilai dalam organisasi. Melalui peningkatan motivasi, penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi karyawan, dan penciptaan lingkungan yang mendukung inovasi, pemimpin transformasional mampu membawa organisasi menuju pencapaian yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Teori RBT menekankan bagaimana organisasi menciptakan nilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, terutama dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu, dengan mengoptimalkan sumber daya internal seperti kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu berperan meningkatkan penciptaan nilai dari pegawai demi kemajuan organisasinya dengan meningkatkan mutu layanan. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu (Gunawan, et al, 2020); (Hsiao et al., 2019); (Abejirinde, et al, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap penciptaan nilai.

Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai

Hasil temuan menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai. Artinya pembelajaran organisasional berperan baik dalam menaikkan penciptaan nilai dari organisasi publik. Hal ini dapat dijelaskan melalui bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran terus-menerus cenderung lebih inovatif, karena mereka mampu memanfaatkan pengetahuan baru untuk menciptakan produk, layanan, atau proses yang unggul. Inovasi ini meningkatkan daya saing dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan, yang pada

gilirannya meningkatkan nilai organisasi itu sendiri. Pembelajaran organisasional membantu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang lebih akurat dan relevan. Dengan demikian, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dan strategis, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan nilai. Dalam lingkungan organisasi yang cepat berubah, organisasi yang mampu belajar dengan cepat lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan. Adaptabilitas ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang pasar dengan lebih efektif, sehingga menciptakan nilai yang lebih besar. Ketika organisasi mendorong pembelajaran, karyawan merasa lebih terlibat dan diberdayakan. Keterlibatan ini sering kali diterjemahkan menjadi peningkatan produktivitas dan kualitas kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada penciptaan nilai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Bannister, et al., (2014); Osborne, (2018); Lenart et al. (2020); Cuffa, et al., (2019); Gutiérrez, (2018) bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap penciptaan nilai

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *crowdsourcing*

Hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *crowdsourcing*. Artinya manakala gaya kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan baik maka akan menumbuhkan dan meningkatkan peran *crowdsourcing* bagi organisasi. Pemimpin transformasional sangat cocok untuk mengimplementasikan *crowdsourcing* dalam organisasi mereka karena. Dengan menciptakan visi yang menginspirasi, pemimpin transformasional dapat memotivasi individu untuk berpartisipasi dalam *crowdsourcing*, merasa bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar. Gaya kepemimpinan ini memberdayakan anggota tim untuk berkontribusi dengan ide-ide mereka sendiri dan mengambil inisiatif dalam *crowdsourcing*, yang meningkatkan inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional membangun hubungan berdasarkan kepercayaan dan saling menghormati, yang penting untuk menciptakan lingkungan di mana orang merasa nyaman berbagi ide mereka dalam *crowdsourcing*. Saat *crowdsourcing* menghasilkan ide-ide baru yang dapat memicu perubahan dalam organisasi, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk Hasil penelitian ini sejalan dengan Gumusluoğlu & Ilsev, (2009); Elkins & Keller, (2003); Devece et al., (2019) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *crowdsourcing*.

Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap *crowdsourcing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan pembelajaran organisasi terhadap *crowdsourcing* BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal, maknanya ketika proses pembelajaran organisasi berjalan dengan baik maka secara langsung linier akan meningkatkan *crowdsourcing*. pembelajaran organisasional terkait dengan *crowdsourcing*. Dalam *crowdsourcing*, organisasi belajar untuk menerima dan mengintegrasikan pengetahuan yang berasal dari luar batas-batas tradisional mereka. Ini berarti bahwa organisasi harus mengembangkan sistem untuk menyaring, mengelola, dan memanfaatkan ide-ide yang dikumpulkan melalui *crowdsourcing*. Kerumunan yang berpartisipasi dalam *crowdsourcing* sering kali terdiri dari individu dengan latar belakang, keahlian, dan pengalaman yang berbeda. Ini memberikan organisasi kesempatan untuk belajar dari keanekaragaman tersebut, yang dapat mengarah pada inovasi yang lebih kaya dan solusi yang lebih kreatif. *Crowdsourcing* memungkinkan organisasi untuk mendapatkan umpan balik yang cepat dari pengguna atau masyarakat umum. Ini membantu organisasi untuk dengan cepat memahami tren, kebutuhan pasar, atau respon terhadap produk atau ide baru, yang kemudian dapat mempercepat proses pembelajaran dan inovasi. Pembelajaran organisasional dari *crowdsourcing* juga melibatkan pengembangan kapabilitas untuk berkolaborasi secara efektif dengan pihak eksternal. Ini termasuk keterampilan dalam membangun komunitas, memfasilitasi diskusi, dan mengelola hubungan dengan berbagai kontributor eksternal. Oleh karena itu, *crowdsourcing* dan pembelajaran organisasi saling melengkapi. Hasil penelitian ini mendukung peneliti terdahulu yang dilakukan oleh (Lenart-et al., 2020) bahwa implementasi *crowdsourcing* dapat dicapai jika pembelajaran organisasi tersedia. Alegre, et al., (2008), Feller, et al., (2012) bahwa *crowdsourcing* dipengaruhi oleh pembelajaran organisasi.

Pengaruh *Crowdsourcing* terhadap Penciptaan Nilai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan *crowdsourcing* terhadap penciptaan nilai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal, maknanya ketika proses *crowdsourcing* memberikan berperan baik maka secara langsung linier akan meningkatkan penciptaan nilai. Teori RBT menekankan bagaimana organisasi menciptakan nilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, terutama dalam lingkungan bisnis yang tidak menentu, dengan

mengoptimalkan sumber daya internal seperti *crowdsourcing*. *Crowdsourcing* memungkinkan keterlibatan berbagai individu dengan latar belakang, keahlian, dan pandangan berbeda. Diversitas ini dapat menghasilkan ide-ide baru dan inovatif yang mungkin tidak akan muncul jika hanya melibatkan tim internal yang terbatas. Keanekaragaman perspektif ini meningkatkan peluang untuk menciptakan nilai yang lebih besar karena ide yang dihasilkan lebih kaya dan bervariasi. Melalui *crowdsourcing*, organisasi dapat memanfaatkan keahlian dari luar yang mungkin tidak tersedia di dalam perusahaan. Misalnya, komunitas teknologi bisa membantu dalam pengembangan produk, atau para penggemar bisa memberikan masukan yang berharga tentang fitur yang diinginkan. Akses ini memungkinkan penciptaan nilai lebih cepat dan efisien dengan memanfaatkan keahlian kolektif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Feller, et al., (2012), Devece et al., (2019); Lenart-Gansinieć, (2021) bahwa *crowdsourcing* berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai.

Mediasi *crowdsourcing* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *crowdsourcing* berperan memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan *crowdsourcing* yang pada akhirnya memberi dampak pada meningkatnya penciptaan nilai pegawai BAPPEDALITBANG Kabupaten Tegal. Pemimpin transformasional dapat memotivasi dan mendorong tim untuk menggunakan *crowdsourcing* sebagai alat untuk mengumpulkan ide dan solusi inovatif. Mereka menciptakan budaya di mana kontribusi dari berbagai sumber dianggap berharga. Pemimpin yang visioner mampu mengarahkan tim untuk melihat *crowdsourcing* sebagai peluang untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan berinovasi. Mereka memberi inspirasi agar anggota tim aktif terlibat dalam *crowdsourcing*. Dengan *crowdsourcing*, organisasi dapat mengakses berbagai ide dan perspektif, yang dapat menghasilkan solusi lebih kreatif dan efektif. Ini meningkatkan potensi penciptaan nilai melalui inovasi. *Crowdsourcing* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan solusi yang mungkin tidak terbayangkan sebelumnya. Hal ini dapat mempercepat proses penciptaan nilai dan memberikan keuntungan kompetitif. *Crowdsourcing* berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan hasil penciptaan nilai. Kepemimpinan transformasional yang mendukung *crowdsourcing* akan memanfaatkan potensi ide dari berbagai sumber, yang pada gilirannya meningkatkan inovasi dan penciptaan nilai. Dalam konteks ini, *crowdsourcing* bertindak sebagai penghubung yang efektif antara kepemimpinan transformasional dan penciptaan nilai. Kepemimpinan yang efektif memanfaatkan *crowdsourcing* untuk mengumpulkan dan menyaring ide-ide yang dapat diterjemahkan menjadi penciptaan nilai yang lebih besar.

Mediasi *crowdsourcing* pada pengaruh pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai

Temuan menunjukkan pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai dengan mediasi *crowdsourcing* dengan sifat mediasi *partial complementary*. Pengaruh yang positif signifikan pembelajaran organisasi terhadap penciptaan nilai melalui *crowdsourcing*, *Crowdsourcing* dapat berfungsi sebagai platform untuk pembelajaran organisasional dengan memungkinkan organisasi untuk mengakses ide dan solusi yang inovatif dari luar. Kontribusi eksternal ini dapat memperluas pengetahuan yang ada dalam organisasi dan menyediakan perspektif baru yang berharga. Melalui *crowdsourcing*, organisasi dapat belajar dari pengalaman dan pengetahuan yang lebih luas dan beragam. Dengan memanfaatkan *crowdsourcing*, organisasi dapat meningkatkan penciptaan nilai melalui ide-ide baru dan inovatif yang mungkin tidak ditemukan di dalam organisasi itu sendiri. *Crowdsourcing* memungkinkan organisasi untuk menjangkau sumber daya eksternal yang dapat mempercepat proses inovasi, memperbaiki produk atau layanan, dan menciptakan solusi yang lebih efisien. *Crowdsourcing* memungkinkan organisasi untuk mengakses pengetahuan dan ide dari luar, yang memperkaya proses pembelajaran organisasional dan berpotensi menghasilkan ide-ide yang inovatif. Dengan *crowdsourcing*, organisasi dapat berkolaborasi dengan pihak luar untuk memecahkan masalah atau mengembangkan produk baru, yang meningkatkan peluang untuk menciptakan nilai baru. *Crowdsourcing* menyediakan umpan balik dari berbagai sumber yang dapat membantu organisasi dalam proses iterasi dan perbaikan berkelanjutan, yang pada gilirannya berkontribusi pada penciptaan nilai yang lebih baik.

5. Kesimpulan dan Implikasi

Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian dan pembahasan diperoleh temuan maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai
2. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *crowdsourcing*
4. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap *crowdsourcing*
5. *Crowdsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai
6. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai dengan sifat mediasi *partial complementary*
7. *Crowdsourcing* memediasi pengaruh positif pembelajaran organisasional terhadap penciptaan nilai dengan sifat mediasi *partial complementary*

Saran

1. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif yang signifikan terhadap penciptaan nilai dalam organisasi: Pemimpin transformasional harus menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan jelas dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan tersebut. Komunikasi yang efektif akan meningkatkan pemahaman dan komitmen anggota tim terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pemimpin harus memberdayakan anggota tim dengan memberikan tanggung jawab yang sesuai dan peluang untuk berkembang. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan keterampilan dan kompetensi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kontribusi mereka terhadap penciptaan nilai. Pemimpin transformasional harus menegakkan standar etika dan nilai-nilai organisasi. Dengan menunjukkan integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai ini, pemimpin akan mendorong budaya organisasi yang positif dan mempengaruhi penciptaan nilai yang berkelanjutan.
2. Hasil pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penciptaan nilai sarannya: Tentukan tujuan pembelajaran yang spesifik dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Pastikan tujuan tersebut dapat diukur dan dikaitkan langsung dengan penciptaan nilai. Terapkan pembelajaran dalam praktik sehari-hari. Pastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh dapat diintegrasikan ke dalam proses kerja yang ada dan memberikan dampak nyata. Kembangkan metrik dan alat evaluasi untuk mengukur dampak pembelajaran terhadap penciptaan nilai. Gunakan data ini untuk mengevaluasi efektivitas program pembelajaran dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Ciptakan platform atau mekanisme untuk berbagi pengetahuan antar tim dan individu. Ini dapat berupa sesi berbagi pengetahuan, forum diskusi, atau basis data pengetahuan yang mudah diakses.
3. Berdasarkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *crowdsourcing* maka saran: Investasikan dalam pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan pemimpin. Fokus pada keterampilan seperti motivasi, inspirasi, dan pemberdayaan tim. Integrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam kurikulum pelatihan manajerial di semua level organisasi. Ciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide inovatif dengan memberi ruang bagi anggota tim untuk berkontribusi dan berbagi gagasan mereka. Terapkan sistem pengakuan dan penghargaan untuk kontribusi yang luar biasa dari anggota tim, yang dapat mendorong lebih banyak partisipasi dalam *crowdsourcing*.
4. Untuk hasil temuan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *crowdsourcing*, berikut adalah beberapa saran yang dapat diambil: Kembangkan dan implementasikan program pembelajaran yang berfokus pada keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan *crowdsourcing*. Ini termasuk pelatihan tentang manajemen proyek, komunikasi efektif, dan penggunaan teknologi *crowdsourcing*. Ciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dorong karyawan untuk aktif mencari pengetahuan baru dan berbagi wawasan mereka dengan tim. Integrasikan pembelajaran organisasi ke dalam proses *crowdsourcing* dengan menyediakan sumber daya, pelatihan, dan alat yang memungkinkan karyawan untuk belajar dari pengalaman *crowdsourcing* dan meningkatkan kontribusi mereka. Lakukan evaluasi rutin terhadap dampak pembelajaran organisasi terhadap *crowdsourcing*. Gunakan umpan balik dari karyawan untuk menyesuaikan dan meningkatkan program pembelajaran. Jalin kemitraan dengan platform *crowdsourcing* untuk menyediakan pelatihan dan

dukungan tambahan bagi karyawan. Ini dapat mencakup webinar, lokakarya, atau sumber daya pelatihan khusus.

6. Hasil temuan bahwa jalur mediasi Pembelajaran Organisasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai lebih baik dari jalur mediasi Kepemimpinan Transformasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai maka sarannya : Pertimbangkan pendekatan yang menggabungkan kekuatan kepemimpinan transformasional dengan pembelajaran organisasi untuk menciptakan dampak yang lebih besar. Kepemimpinan yang inspiratif dapat mendorong individu untuk lebih aktif dalam proses pembelajaran dan crowdsourcing. Dengan menerapkan saran-saran ini, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan dari pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efektivitas crowdsourcing dan penciptaan nilai, serta mempertimbangkan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi secara sinergis.

Implikasi Manajerial

1. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai, ada beberapa implikasi manajerial yang bisa dipertimbangkan: Organisasi perlu fokus pada pelatihan dan pengembangan kepemimpinan transformasional untuk para pemimpin mereka. Ini termasuk pelatihan dalam hal visi, inspirasi, motivasi, dan kemampuan untuk memberdayakan anggota tim. Rancang dan implementasikan program kepemimpinan yang berfokus pada prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, termasuk mentorship, coaching, dan feedback yang berkelanjutan. Kembangkan sistem penilaian kinerja yang mengukur efektivitas kepemimpinan transformasional dan berikan penghargaan kepada pemimpin yang menunjukkan kualitas tersebut. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung gaya kepemimpinan transformasional, seperti memberikan otonomi, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan mendorong kolaborasi tim.
2. Implikasi manajerial yang bisa diambil dari temuan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai: Manajer perlu mengalokasikan anggaran yang cukup untuk program pelatihan dan pendidikan. Hal ini bisa meliputi pelatihan teknis, kepemimpinan, dan keterampilan manajerial yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Implementasikan program pelatihan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka. Ciptakan budaya di mana pembelajaran dan inovasi dihargai dan didorong. Ini dapat dilakukan dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang aktif belajar dan menerapkan pengetahuan baru. Fasilitasi forum dan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antara karyawan.
3. Implikasi manajerial dari temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap crowdsourcing bisa mencakup beberapa aspek penting. Investasikan dalam pelatihan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional di kalangan manajer dan pemimpin. Fokus pada peningkatan kemampuan dalam memotivasi, menginspirasi, dan memberdayakan tim. Terapkan sistem penilaian yang menilai kemampuan kepemimpinan transformasional dan berikan umpan balik serta dukungan yang diperlukan untuk perbaikan. Ciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi partisipasi aktif dalam crowdsourcing. Kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi hal ini dengan menginspirasi keterlibatan dan komitmen dari seluruh tim. Galakkan inovasi dan kreativitas dengan memberikan kebebasan dan dukungan kepada anggota tim untuk berkontribusi ide-ide baru. Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan atmosfer yang mendorong pemikiran out-of-the-box.
4. Hasil temuan menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap crowdsourcing, berikut adalah beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan: Organisasi perlu fokus pada pengembangan sistem pembelajaran yang efisien dan efektif. Ini bisa melibatkan pelatihan rutin, berbagi pengetahuan, dan mekanisme umpan balik untuk memastikan bahwa semua anggota tim memperoleh keterampilan dan pengetahuan terbaru yang relevan untuk crowdsourcing. Investasi dalam teknologi yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi internal dapat meningkatkan efektivitas crowdsourcing. Platform digital yang memfasilitasi pembelajaran, berbagi ide, dan kolaborasi akan membantu memaksimalkan hasil dari crowdsourcing. Pembelajaran organisasional yang baik dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka terus belajar dan berkembang lebih cenderung aktif berpartisipasi dalam crowdsourcing dan berkontribusi ide-ide yang berharga. Organisasi harus merancang strategi crowdsourcing yang memanfaatkan pembelajaran organisasional sebagai

dasar. Misalnya, menggunakan wawasan yang diperoleh dari proses pembelajaran untuk menentukan area-area yang paling membutuhkan ide atau solusi dari crowdsourcing.

5. Implikasi praktis dari temuan bahwa crowdsourcing berpengaruh positif signifikan terhadap penciptaan nilai: **Organisasi** dapat memanfaatkan crowdsourcing untuk mendapatkan ide-ide baru dari berbagai pihak, termasuk konsumen dan ahli industri, untuk inovasi produk atau layanan. Dengan cara ini, mereka dapat menciptakan solusi yang lebih relevan dan inovatif yang memenuhi kebutuhan pasar. Menggunakan crowdsourcing untuk pengembangan produk atau riset dapat mengurangi biaya yang biasanya dikeluarkan untuk R&D internal. Ini karena crowdsourcing memungkinkan akses ke ide dan solusi tanpa perlu membayar tim pengembang penuh waktu. Crowdsourcing memungkinkan pelanggan untuk terlibat langsung dalam proses penciptaan nilai, meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap merek. Pelanggan yang merasa terlibat cenderung lebih setia dan lebih mungkin merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain. Dengan melibatkan berbagai individu dari berbagai latar belakang, crowdsourcing memungkinkan diversifikasi ide yang mungkin tidak akan muncul dalam tim internal yang homogen. Ini dapat memperkaya perspektif dan meningkatkan kreativitas dalam proses penciptaan nilai.
6. Hasil temuan bahwa jalur mediasi Pembelajaran Organisasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai lebih baik daripada jalur mediasi Kepemimpinan Transformasional -> Crowdsourcing -> Penciptaan Nilai dapat memiliki beberapa implikasi praktis untuk organisasi, terutama dalam konteks manajemen dan pengembangan nilai. Berikut adalah beberapa implikasinya: Gunakan crowdsourcing sebagai alat untuk mendapatkan ide-ide dan solusi inovatif dari seluruh organisasi atau bahkan dari luar organisasi. Pastikan bahwa proses crowdsourcing terintegrasi dengan baik dalam strategi pembelajaran organisasi untuk memaksimalkan hasil. Kembangkan platform crowdsourcing yang mendukung proses pembelajaran, seperti menyediakan feedback yang konstruktif dan peluang bagi peserta untuk belajar dari kontribusi mereka sendiri dan orang lain. Dorong kolaborasi antar departemen atau unit yang berbeda dalam organisasi untuk memaksimalkan potensi crowdsourcing. Pembelajaran yang terjadi di satu area dapat diterapkan di area lain, meningkatkan penciptaan nilai keseluruhan.

Keterbatasan dan Saran

1. Penelitian dengan sampel tergolong kecil dari organisasi pemerintahan yaitu jumlah 46 responden, sehingga hasil tidak dapat digeneralisasikan. Saran penelitian di masa depan diperlukan untuk menguji model pada organisasi lain yang seperti di organisasi perusahaan dengan jumlah sampel yang lebih besar.
2. Penelitian ini hanya mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional terhadap penciptaan nilai dengan mediasi valensi misi. Saran peneliti mendatang untuk mempertimbangkan dengan menambahkan dalam desain penelitian, peran motivasi pegawai sebagai mediator