

PENGARUH ORIENTASI DIGITAL DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP INOVASI DIGITAL DI LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK

Robertus Adi Nugroho

Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Darma Cendika,
Surabaya, Indonesia

Email: robertusadi@ukdc.ac.id

Abstrak

Reformasi pelayanan publik dan birokrasi menjadi proses panjang dalam perjalanan pemerintahan di Indonesia. Reformasi birokrasi dalam perspektif administrasi negara menjadi sebuah kajian menarik, karena memang dalam perkembangannya, reformasi organisasi publik di Indonesia cenderung mengarah kepada pendekatan *New Public Management* yang mengutamakan *outcome*, *innovation*, dan *creativity*, serta pendekatan *New Public Service* yang mengutamakan inovasi pelayanan publik. Di era perubahan seperti ini, tenaga kerja di Lembaga Pemerintahan yang melayani publik ditantang untuk memiliki perilaku kerja inovatif dengan memaksimalkan teknologi digital. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa dengan meningkatkan inovasi digital, maka performa organisasi dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya juga akan meningkat. Untuk meningkatkan perilaku inovasi digital terdapat berbagai variabel yang harus diperhatikan, diantaranya adalah orientasi digital dan sistem pembelajaran dari organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menelaah pengaruh orientasi digital dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi digital di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa orientasi digital dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital. Penelitian ini memberikan saran bagi manajemen atau pejabat pemerintahan yang bergerak di bidang pelayanan publik agar lebih memperhatikan kembali orientasi dan sistem pembelajaran organisasi agar mampu menunjang perilaku inovasi yang lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Kata Kunci: Orientasi Digital, Inovasi Digital, Pembelajaran Organisasi, Inovasi Pelayanan Publik, *New Public Service*.

Abstract

The reform of public services and bureaucracy has been a long process in the journey of government in Indonesia. Bureaucratic reform in the perspective of state administration is an interesting study, because indeed in its development, public organization reform in Indonesia tends to lead to the New Public Management approach which prioritizes outcomes, innovation, and creativity, as well as the New Public Service approach which prioritizes public service innovation. In this era of change, workers in government institutions that serve the public are challenged to have innovative work behavior by maximizing digital technology. Various studies have proven that by increasing digital innovation, the performance of the organization and the human resources in it will also increase. To improve digital innovation behavior, there are various variables that must be considered, including digital orientation and the learning system of the organization. Therefore, this study seeks to examine the effect of digital orientation and organizational learning on digital innovation at the Surabaya City National Land Agency Office. The results of the study state that digital orientation and

organizational learning have a positive and significant effect on digital innovation. This study provides advice for management or government officials engaged in public services to pay more attention to the orientation and organizational learning system to be able to support better innovation behavior and ultimately improve the quality of public services in Indonesia.

Keywords: *Digital Orientation, Digital Innovation, Organizational Learning, Public Service Innovation, New Public Service.*

Pendahuluan

Inovasi Digital dalam dunia industri menjadi hal yang tidak asing dalam masyarakat modern. Teknologi di masa kini seakan menawarkan kemungkinan yang tak terbatas. Perkembangan teknologi membawa serta peluang akan kemudahan dan efisiensi bagi industri bisnis. Era digital menjadi era dimana keseharian manusia tidak dapat dilepaskan dari teknologi, internet, dan komputer (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013).

Pengelolaan dan pengembangan data dalam organisasi dan perusahaan pun sudah tidak dapat dilepaskan dari teknologi digital (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). Seiring dengan terbukanya pemikiran dan ketergantungan manusia pada teknologi, lingkungan kerja pun dituntut untuk mau terbuka pada inovasi di era digital. Dalam pengelolaan data dan berkas, organisasi dan perusahaan sudah banyak dituntut untuk memaksimalkan penggunaan teknologi. Teknologi menyediakan jalan bagi perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan cerdas dalam mengelola data dan sumber daya. Teknologi merupakan *support system* bagi organisasi dan perusahaan untuk menjalankan roda perekonomian (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017).

Inovasi digital menjadi hal yang tidak asing lagi belakangan ini. Seiring

dengan semakin pentingnya digitalisasi dalam berbagai sektor sosial dan ekonomi, inovasi digital telah menjadi agenda riset dari berbagai pihak untuk dapat menghadirkan solusi digital terbaru yang akan semakin mengembangkan peradaban. Akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa sekalipun dorongan riset ini meningkat, literatur dari inovasi digital masih sangat-sangat minim dan masih pas tahapan awal (Wroblewski, 2018). Banyak dari studi/riset tentang inovasi digital cenderung melihat inovasi hanya dari sudut pandang teknis, arsitektur dan sistem informasi (Lyytinen, Yoo, & Boland, 2016). Padahal meneliti inovasi digital dari sudut pandang manajerial tidak kalah pentingnya untuk dapat menghadirkan pemahaman dan penggunaan teknologi digital yang holistik. Teknologi digital hadir bukan hanya sebagai ciptaan belaka, namun harus hadir untuk menunjang proses belajar, kinerja dan peradaban manusia.

Pelayanan publik adalah aspek penting bagi organisasi publik di Indonesia, terlebih dalam konteks birokrasi. Sebagai pelaksana kerja dari pemerintah, birokrasi harus mampu membangun hubungan antara masyarakat dan Negara. Di sinilah urgensi dari pelayanan publik menjadi terlihat sebagai ‘jembatan’ untuk negara menjalankan kewajibannya pada masyarakat. Salah seorang pakar, Dwiyanto (2006: 136) mendefinisikan pelayanan

publik sebagai: “Serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud di sini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik.”

Reformasi pelayanan publik dan birokrasi menjadi proses panjang dalam perjalanan pemerintahan di Indonesia. Birokrasi sudah sejak lama dibangun dalam masa kolonial dengan mewarisi nilai ketidakpercayaan (*distrust*) (Dwiyanto, 2011:86). Kondisi ini membawa harapan akan adanya perubahan, dimana sistem birokrasi dan pelayanan publik suatu saat dapat sungguh-sungguh mencerminkan kepercayaan dan amanat rakyat pada pemerintahnya. Di Indonesia sendiri, reformasi birokrasi dan pelayanan publik sudah dimulai ketika pemerintah merancang *Grand design* reformasi birokrasi nasional 2010-2025 dan *roadmap* pelaksanaan reformasi birokrasi ini diartikulasikan juga secara *programmatic* melalui sembilan program percepatan reformasi birokrasi, yakni penataan struktur birokrasi, pemetaan jumlah dan distribusi PNS, sistem seleksi dan promosi aparatur secara terbuka, profesionalisme aparatur, peningkatan kesejahteraan aparatur, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur, penyederhanaan perizinan usaha, serta pengembangan *Electronic government* (Holidin, 2016: 15).

Reformasi birokrasi dalam perspektif administrasi negara menjadi sebuah kajian menarik, karena memang dalam perkembangannya, reformasi organisasi publik di Indonesia cenderung mengarah kepada pendekatan *New Public Management* yang mengutamakan *outcome*, *innovation*, dan *creativity*, serta pendekatan *New Public*

Service yang mengutamakan inovasi pelayanan publik. (Kumorotomo & Widaningrum, 2010: 97). Ini menjadi sebuah tantangan karena melakukan reformasi di ranah pelayanan publik pasti akan terkait dengan berbagai bidang kemasyarakatan lain seperti hukum, kesehatan, keuangan, dll.

Penelitian ini menggunakan *resource-based theory* dan perpanjangannya, *dynamic capabilities theory* sebagai landasan untuk menjawab dan menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Di dalam setiap keinginan untuk mengembangkan teknologi, organisasi harus memiliki komitmen serius dalam proses *innovation* dan *delivery*-nya (Gatignon & Xuereb, 1997). Organisasi yang ingin mengembangkan inovasi khususnya di ranah teknologi harus pertama-tama memiliki *technological orientation* yang kuat. Maksudnya, organisasi ini harus berkomitmen dalam mengaplikasikan teknologi terbaru dan selalu responsif dalam mengikuti perkembangan teknologi (Lee & Falahat, 2019). Selain berorientasi pada teknologi, organisasi juga harus mampu mengelola kemampuan (*capabilities*) organisasi dengan baik. Kesiapan sumber daya dalam menerima perubahan teknologi dan inovasi penting untuk menjamin kesuksesan transformasi digital (Liu, Chen, & Chou, 2011). Maka dari itu *dynamic capability approach* menjadi penting di sini, karena menyediakan bagi organisasi, *framework* untuk mengembangkan dan mengelola kemampuan sumber daya yang ada di organisasi.

Dalam berbagai studi yang membahas tentang *Resources-advantage theory*, dikatakan bahwa untuk dapat bersaing di dalam dunia bisnis modern,

sebuah bisnis tidak dapat hanya melakukan inovasi yang berhubungan dengan teknologi saja, akan tetapi juga harus memperhatikan inovasi pada area non-teknologi (Anzola-Román, Bayona-Sáez, & García-Marco, 2018). Maka dari itu orientasi, kapabilitas, hingga proses pembelajaran organisasi menjadi penting untuk diperhatikan sebagai rangkaian utuh penunjang performa keberhasilan penerapan inovasi digital.

Penelitian oleh Khin & Ho (2019) menunjukkan bahwa orientasi digital dan kapabilitas digital memiliki efek positif pada inovasi digital di dalam organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa inovasi digital memediasi secara positif orientasi dan kapabilitas organisasi pada performa finansial maupun non finansial di dalam organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa baik bagi organisasi untuk memaksimalkan teknologi digital yang sedang berkembang di dalam proses bisnis. Komitmen yang baik pada teknologi dan juga investasi pada kapabilitas teknologi di dalam organisasi akan membawa organisasi pada performa yang lebih baik, karena dengannya organisasi akan menjadi inovatif dan mampu bersaing dengan kompetitor.

Hasil penelitian lain oleh Hanelt et al. (2020) menunjukkan bahwa *digital knowledge* yang dimiliki sebuah organisasi memberikan pengaruh positif pada proses inovasi dan performa organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa proses merger dan akuisisi yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknologi sebuah perusahaan akan memberikan dampak positif pada performa perusahaan, karena dengan merger dan akuisisi, kapabilitas perusahaan akan meningkat dan dengan demikian perusahaan akan mampu berinovasi dengan lebih baik.

Orientasi Digital

Organisasi yang inovatif adalah organisasi yang memiliki orientasi tinggi pada *research and development (R&D)*. Organisasi proaktif dalam mencari, mendapatkan dan mengembangkan dijual ke pasar (Cooper, 1984; Kanter, 1988). Cooper (1994) mengungkapkan bahwa organisasi seperti ini masuk ke dalam golongan *technology-driven organization*. *Technology-oriented firm* dapat didefinisikan sebagai organisasi dengan kemampuan dan keinginan untuk mendapatkan dan mengelola teknologi terkini dan mengembangkannya demi kemajuan organisasi.

Organisasi dengan orientasi teknologi biasanya memiliki orientasi pada inovasi yang juga tinggi (Al-Ansari, Altalib, & Sardoh, 2013). Organisasi dengan orientasi teknologi yang tinggi akan berusaha menggunakan *technical knowledge* yang dimiliki untuk membangun atau menciptakan *technical solution* yang baru pula untuk menjawab tantangan dan kebutuhan konsumennya (Johnson, Martin, & Saini, 2012).

Orientasi digital adalah bentuk transformasi orientasi teknologi pada masa kini. Seperti yang penulis katakan sebelumnya, di era ini teknologi yang ramai digunakan dan dikembangkan di masyarakat adalah teknologi digital, yakni teknologi yang berbasis *binary code* dan menggunakan sinyal digital sebagai sarana transaksinya. Berbagai literatur manajemen menekankan pentingnya sebuah organisasi modern untuk memiliki komitmen yang tinggi untuk merespon ekosistem teknologi modern yang terus berubah (Al-Ansari et al., 2013).

Salah satu konsep atau teori yang melandasi proses berpikir ini adalah *resource-based view theory* (RBV). Sudah lama RBV digunakan di dalam kerangka berpikir inovatif dalam dunia manajemen. Berbagai literatur, salah satunya Barney (1986) telah membuktikan bahwa organisasi dengan orientasi teknologi yang kuat akan memiliki sumber daya dan kemampuan spesifik, unik dan sulit diikuti/ditiru oleh organisasi lain dan membuat organisasi memiliki *competitive advantage* yang besar di pasar.

Dalam mengembangkan proses, produk, atau jasa baru, orientasi pada teknologi—khususnya teknologi digital—dan kemampuan teknik organisasi sangatlah penting. Orientasi ini dapat terlihat dari berbagai hal, mulai dari kebijakan perusahaan, budaya organisasi hingga komitmen manajemen pada teknologi digital. Organisasi dengan orientasi dan komitmen yang jelas pada teknologi tentu tidak akan ragu-ragu untuk berinvestasi, meningkatkan kapasitas sumber dayanya dan bahkan mengeluarkan biaya besar demi mencapai keunggulan teknologi dari para pesaingnya (Hoskisson & Hitt, 1990). Level dari orientasi digital sebuah organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuannya untuk ber-inovasi dan dalam dunia manajemen ini dipandang sebagai *leverage* dalam persaingan bisnis, karena dapat membawa organisasi pada performa bisnis yang lebih baik (Voss & Voss, 2000).

Pembelajaran Organisasi

Konsep pembelajaran organisasi atau yang di dunia manajemen lebih dikenal dengan terminologi *organizational learning*, sebuah konsep yang sudah sangat terkenal 40 tahun belakangan ini di dunia bisnis dan manajemen (Tobin, Muller, & Turner,

2006). Literatur yang membahas tentang pembelajaran organisasi telah banyak beredar dan dipelajari. Misalkan saja Jiménez dan Sanz-Valle (2011) yang meneliti hubungan antara pembelajaran organisasi dan performa organisasi, juga Alegre & Chiva (2008) yang meneliti tentang pengaruh pembelajaran organisasi pada performa inovasi dari sebuah produk.

Pembelajaran organisasi dipahami sebagai proses dimana organisasi mengembangkan pengetahuan dan *insights* baru dari berbagai pengalaman individu di organisasi. Pengalaman individu ini dipelajari agar organisasi dapat memperoleh pengetahuan dan *insights* yang dapat mengembangkan kapabilitas organisasi di masa depan (Real, Roldán, & Leal, 2014). Ada empat tahapan penting di dalam pembelajaran organisasi ini. Pertama adalah *knowledge acquisition* atau memperoleh pengetahuan, dimana organisasi berusaha untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan baru. Kedua adalah *knowledge distribution* atau distribusi pengetahuan ini, dimana informasi atau pengetahuan yang sudah diperoleh ini dibagikan kepada seluruh individu di dalam organisasi sesuai dengan kebutuhannya. Ketiga adalah *knowledge interpretation* atau penerjemahan pengetahuan, dimana informasi atau pengetahuan yang sudah diperoleh dan dibagikan ini dimaknai dan diimplementasikan oleh setiap individu di organisasi. Hasil akhir—keempat—dari pembelajaran organisasi ini adalah *common knowledge*, dimana informasi dan pengetahuan ini diterima dan digunakan sebagai pengetahuan bersama—membentuk *organizational memory*—yang dapat menunjang kinerja dan performa organisasi di masa depan (Eroğlu & Çakmak, 2014).

Pembelajaran organisasi merupakan landasan penting bagi organisasi untuk memperoleh *competitive advantage* dan menjadi variabel penting dalam meningkatkan performa organisasi (Brockman & Morgan, 2003). Perusahaan atau organisasi yang mau dan mampu untuk belajar memiliki kesempatan yang lebih baik dalam memenangkan persaingan pasar, karena organisasi jadi lebih mampu untuk membaca fenomena pasar dan tren yang sedang terjadi di masyarakat, serta mampu mengambil keputusan yang tepat untuk menanggapinya (Tippins & Sohi, 2003). Pembelajaran organisasi membantu organisasi menciptakan atmosfer kerja yang lebih fleksibel, cepat dan adaptif dalam merespons tantangan dari kompetitor. Ini pada akhirnya membuat organisasi mampu untuk mempertahankan *long-term competitive advantage* dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Inovasi Digital

Inovasi dipandang sebagai salah satu Proses pembelajaran organisasi adalah variabel utama yang mempengaruhi pengembangan aktivitas, sistem operasi, serta rutinitas organisasi (Zollo & Winter, 2002). Hubungan ini jika ditarik lebih jauh, akan terhubung erat dengan konsep *dynamic capabilities*, dimana kapabilitas organisasi dibangun dari proses pembelajaran yang dilakukan olehnya sepanjang waktu. Maka dari itu, proses pembelajaran (*learning processes*) dapat dikategorikan sebagai bagian dari *dynamic capabilities* yang dimiliki organisasi. Selain *dynamic capabilities*, konsep pembelajaran organisasi dapat dibahas dari berbagai pendekatan, seperti: *resource-based view* dan *theory of knowledge management* (Barney, 1991).

strategi utama bagi organisasi dalam meningkatkan performa dan *competitive advantage* organisasi di pasar. Seperti yang sudah penulis jelaskan di latar belakang, di era seperti sekarang ini banyak perusahaan dan organisasi yang mulai melakukan digitalisasi dalam setiap proses/sistem kerja organisasi. Hal ini dimungkinkan karena sudah mulai berkembangnya teknologi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *big data analytics*, *artificial intelligence* dan *cloud computing* di seluruh dunia (Brunetti et al., 2020). Dalam proses ini digitalisasi ini, organisasi tentu harus merancang atau bahkan menciptakan sistem digital seperti apa yang sesuai dengan keperluan kerja organisasi. Di sinilah inovasi digital memiliki peran. Inovasi digital hadir sebagai solusi IT yang menjadi kunci bagi organisasi untuk mentransformasikan proses bisnis yang awalnya mungkin manual menjadi digital dengan mulai mentransformasikan komponen dalam organisasi menjadi digital. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan digitalisasi, inovasi digital pun menjadi agenda penelitian dari berbagai bidang ilmu, mulai dari kesehatan, ekonomi, bisnis manufaktur hingga pendidikan. Semua pihak berusaha menghadirkan *digital solutions* bagi proses-proses kerja, administrasi hingga produksi.

Inovasi teknologi seringkali didefinisikan sebagai proses penciptaan pengetahuan juga fungsi baru akan komponen, hubungan antar komponen tersebut, metode, proses dan teknik yang ada di dalam sebuah produk atau jasa (Al-Ansari et al., 2013). Pada intinya, inovasi teknologi adalah proses inovasi yang diterapkan di bidang teknologi untuk mengembangkan produk, jasa atau proses dalam organisasi. Sedangkan jika berbicara tentang inovasi digital, maka objek inovasinya tentu adalah

teknologi digital, dimana organisasi melakukan proses pengembangan teknologi digital baru pada produk, jasa atau proses di dalam organisasi.

Dalam memahami inovasi digital, sebuah penelitian yang dilakukan Yoo, Henfridsson, dan Lyytinen (2010) mengungkapkan tiga keunikan utama dari inovasi digital dibandingkan dengan inovasi teknologi lain. Ketiga keunikan itu adalah:

1. *The programmability*. Inovasi teknologi digital memiliki kemampuan program yang mudah diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap organisasi, memungkinkan setiap organisasi untuk menciptakan sistem digital yang unik bagi organisasi sendiri dan membuatnya lebih *user friendly*.
2. *The homogenization of data*. Inovasi digital memungkinkan berbagai institusi dan organisasi untuk bertukar data dengan mudah dan cepat sekalipun organisasi memiliki sistem digital yang berbeda satu sama lain. Teknologi digital dan inovasi yang mengikutinya menggunakan sistem dengan basis output data berformat sama, yang berarti setiap data dapat dioperasikan oleh siapa saja dan dimana saja tanpa terkecuali.
3. *The self-referential nature of digital technology*. Teknologi digital memungkinkan program untuk membaca dan memodifikasi instruksi yang diberikan kepadanya, membuatnya menjadi program yang cerdas dan mandiri, yang tentu akan memudahkan manusia yang menggunakannya.

Karakter-karakter unik dari teknologi digital ini memungkinkan proses inovasi di dunia digital menjadi lebih mudah dan tanpa

batas, di mana setiap organisasi bahkan pribadi yang mau merancang program digital nya dapat berangkat dari hasil inovasi sebelumnya, membuat perkembangan teknologi digital ini begitu cepat. Setiap orang dapat melakukan inovasi digital nya sendiri dan merancang sistem digital yang sesuai dengan kebutuhannya (Namdapatn et al., 2017).

Dalam konteks inovasi digital proses pengurusan tanah di Indonesia, konsep pemikiran atau *framework* ini juga berlaku. Inovasi semata tidak akan cukup untuk dapat menjamin keberhasilan program transformasi digital ini. Kapabilitas—dalam hal ini kesiapan sumber daya, infrastruktur dan *skill*—dari semua *stakeholder* harus juga diperhatikan. Maka dari itu, orientasi dan inovasi semata tanpa didukung proses pembelajaran yang tepat tidak akan memberikan hasil maksimal bagi performa organisasi. Inilah sisi *novelty* yang penulis coba hadirkan lewat penelitian ini. Di saat banyak penelitian modern hanya melihat inovasi dari segi teknis seperti: infrastruktur, peralatan, teknologi, dll., penulis rasa penting juga untuk menggaris-bawahi peranan *learning* sebagai *mediating factor* dan juga strategi untuk meningkatkan performa organisasi.

Pengaruh Orientasi Digital terhadap Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Digital

Orientasi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi performa organisasi. Di era digital yang penuh dengan *disruptive innovation* ini, arah orientasi sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh pada bagaimana perusahaan dapat sukses di dalam persaingan. Tidak diragukan lagi bahwa teknologi—khususnya teknologi

digital—sudah memasuki sebagian besar aspek bisnis. Organisasi tidak dapat menutup mata akan hal ini. Organisasi yang berorientasi pada teknologi digital akan lebih mampu bersaing di dunia bisnis modern.

Di dalam industri pelayanan publik dan birokrasi, orientasi organisasi ini juga penting, karena perkembangan teknologi pun sudah memasuki dunia birokrasi dan pelayanan publik. Semakin terbukanya masyarakat pada teknologi memaksa pemerintah dan berbagai lembaganya untuk juga mulai melakukan transformasi digital. Hal ini tentu tidak dimungkinkan jika pemerintah dan lembaganya tidak memiliki orientasi pada teknologi digital.

Orientasi organisasi sangat berdampak pada keputusan organisasi untuk belajar dan mengembangkan diri. Organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan masa depan tentu akan membuka pintu yang lebar pada proses pembelajaran dan ilmu baru. Di dalam dunia digital juga demikian. Dunia digital adalah dunia baru yang untuk menguasainya, organisasi harus banyak belajar dan membuka diri pada pengetahuan baru. Di dalam berbagai penelitian yang dilakukan di era digital ini (Al-Ansari et al., 2013), ditemukan bahwa orientasi digital memiliki pengaruh besar pada proses inovasi. Maka berdasarkan uraian ini hipotesis yang penulis ajukan adalah:

H1: Orientasi digital berpengaruh positif terhadap inovasi digital

H2: Orientasi digital berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Digital

Organisasi yang terbuka pada proses belajar dan pengetahuan baru adalah organisasi yang memiliki kemampuan besar untuk berkembang, termasuk di dalamnya dengan cara berinovasi. Perusahaan atau organisasi yang mau dan mampu untuk belajar memiliki kesempatan yang lebih baik dalam memenangkan persaingan pasar, karena organisasi jadi lebih mampu untuk membaca fenomena pasar dan tren yang sedang terjadi di masyarakat, serta mampu mengambil keputusan yang tepat untuk menanggapinya. Dengan belajar, Organisasi mampu untuk menghadirkan solusi terbaik dalam permasalahan yang ada.

Di dalam dunia pelayanan publik dan birokrasi, keterbukaan pada hal-hal baru dan dorongan untuk belajar juga sangat diperlukan dalam proses menghadirkan solusi. Pemerintah baru akan dapat menyelesaikan permasalahan pelayanan publik dan birokrasi jika tahu apa masalah yang terjadi dan mampu mengeluarkan solusi atas permasalahan ini. Kedua hal ini mampu hanya lewat proses belajar. Dengan meningkatkan pembelajaran organisasi, maka kapasitas inovasi organisasi juga akan meningkat. Begitu pula dalam inovasi digital, proses pembelajaran organisasi pada teknologi dan seluk beluk dunia digital, akan membantu meningkatkan tingkat inovasi digital di dalam organisasi tersebut. Berdasarkan uraian ini maka penulis mengajukan hipotesis:

H3: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi digital

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan

bentuk desain penelitian *explanatory*. Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian dengan spesifikasi sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Di dalam penelitian kuantitatif, digunakan metode-metode untuk menguji teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur dengan menggunakan data yang terdiri dari angka-angka. Data ini kemudian dianalisis dengan prosedur-prosedur statistik *Structural Equation Modelling* menggunakan alat statistik *Smart PLS 3.0* (Creswell, 2012: 5).

Diterangkan di dalam Azwar (2011:6) bahwa pendekatan kuantitatif biasanya digunakan pada penelitian inferensial dan menyandarkan hasil kesimpulan penelitiannya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan menggunakan metode kuantitatif, peneliti akan memperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikasi hubungan antar variabel yang diteliti. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang identik dengan angka dan data yang berbentuk kata atau kalimat yang nanti dalam analisis statistiknya akan dikonversi menjadi data dalam bentuk angka.

Peneliti menggunakan desain penelitian *explanatory*, dimana penelitian ini secara khusus menjelaskan relasi antar variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis. Relasi ini dapat terjadi karena adanya korelasi dari satu variabel ke variabel lainnya, yang menyebabkan adanya relasi sebab-akibat atau kausalitas antar variabel tadi. Relasi ini nantinya akan muncul dan terlihat ketika diolah secara

statistik (Saunders, Thornhill, Lewis, & Bristow, 2000).

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang terkait dengan pengaruh orientasi digital dan pembelajaran organisasi terhadap inovasi digital dalam organisasi di salah satu kantor pelayanan publik, yaitu Kantor Badan Pertanahan Nasional di kota Surabaya.

Sampel

Jumlah populasi penelitian berjumlah 70 orang yang merupakan tenaga kerja dan pejabat publik resmi di Kantor Badan Pertanahan Nasional kota Surabaya. Maka, penelitian ini tidak akan menggunakan sampel, melainkan akan menggunakan keseluruhan populasi sebagai data penelitian. Jumlah data yang akan diambil berjumlah 70 data yang bersumber dari keseluruhan populasi di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya.

Prosedur

Sumber data primer digunakan di dalam penelitian ini, dimana seluruh data yang digunakan di dalam penelitian ini didapatkan secara langsung dari objek penelitian. Penulis mendapatkan data primer ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para staff, karyawan, dan pejabat publik di Kantor Badan Pertanahan Nasional kota Surabaya. Kuesioner yang dipergunakan di dalam penelitian ini mencakup di dalamnya tiga variabel penelitian, yang terdiri dari Orientasi Digital, Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Digital.

Pengukuran Variabel

Orientasi Digital

Variabel ini diukur menggunakan kuesioner yang berkaitan dengan bagaimana organisasi berkomitmen terhadap penggunaan teknologi dan pengelolaan sumber daya dan kemampuan organisasi terhadap teknologi digital (Al-Ansari et al., 2013). Contoh item meliputi: ‘kebijakan organisasi dalam menggunakan teknologi terbaru,’ ‘membuat perencanaan penggunaan teknologi di masa depan,’ ‘meningkatkan kualitas infrastruktur teknologi secara berkala’ Responden menilai setiap pernyataan menggunakan 5 skala point mulai dari 1 = ‘sangat tidak setuju’ hingga 5 = ‘sangat setuju’. Cronbach Alpha dalam penelitian untuk variabel ini adalah 0.819.

Pembelajaran Organisasi

Variabel ini diukur menggunakan kuesioner yang berkaitan dengan bagaimana organisasi merancang proses pembelajaran dan bagaimana organisasi berkomitmen terhadap proses pembelajaran dalam organisasi (Real et al., 2014). Contoh item meliputi: ‘adanya kesempatan mencoba dan berlatih dengan proses dan program digital,’ ‘pimpinan organisasi mendukung proses belajar dan transisi ke teknologi digital,’ ‘organisasi terbuka pada kritik dan saran.’ Responden menilai setiap pernyataan menggunakan 5 skala point mulai dari 1 = ‘sangat tidak setuju’ hingga 5 = ‘sangat setuju’. Cronbach Alpha dalam penelitian untuk variabel ini adalah 0.814.

Inovasi Digital

Variabel ini diukur menggunakan kuesioner yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mengembangkan produk/jasa dan proses baru (Al-Ansari et al., 2013). Contoh

item meliputi: ‘terdapat produk digital khusus atau baru di organisasi,’ ‘adanya proses kerja yang baru di organisasi menggunakan teknologi digital,’ ‘organisasi mengembangkan cara baru untuk berkomunikasi dengan konsumen’ Responden menilai setiap pernyataan menggunakan 5 skala point mulai dari 1 = ‘sangat tidak setuju’ hingga 5 = ‘sangat setuju’. Cronbach Alpha dalam penelitian untuk variabel ini adalah 0.761.

Hasil Penelitian

Di dalam penelitian ini terdapat dua model pengujian yang dilakukan oleh *SmartPLS* yaitu model pengukuran atau biasa disebut sebagai model luar (*outer model*) dan model struktural atau yang biasa disebut sebagai model dalam (*inner model*). Pertama dimulai dengan pengukuran model (*outer model*) yaitu digunakan untuk menentukan validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator reflektif dengan variabel laten yang diuji menggunakan tiga metode pengukuran. Setelah melakukan analisis faktor konfirmatori dan semua indikator dinyatakan valid dan reliabel. Maka selanjutnya adalah menguji model struktural (*inner model*) secara keseluruhan. Model struktural (*inner model*) ini dilakukan dengan mengevaluasi persentase dari varians (R^2) untuk variabel laten endogen yang dimodelkan dipengaruhi oleh variabel laten eksogen dan juga pengujian dilakukan dengan nilai t yang diperoleh dari *bootstrapping* untuk melihat apakah efeknya signifikan atau tidak (Indrawati et al., 2017:72).

Uji Model Pengukuran

Convergent Validity

Hasil Validitas Konvergen dapat dilihat dalam Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1.

d nilai *loading factor* setiap indikator lebih besar dari 0,40. Artinya semua indikator yang terdapat pada masing-masing variabel laten sudah valid sebagai alat ukur.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

Variabel Laten	Indikator	Loading faktor (> 0,7)	AVE (> 0,5)	Kesimpulan
Orientasi Digital	OD1	0.772	0.576	Valid
	OD2	0.720		Valid
	OD3	0.708		Valid
	OD4	0.647		Valid
	OD5	0.782		Valid
	OD6	0.712		Valid
Inovasi Digital	ID1	0.717	0.681	Valid
	ID2	0.890		Valid
	ID3	0.859		Valid
Pembelajaran Organisasi	PO1	0.722	0.525	Valid
	PO2	0.858		Valid
	PO3	0.779		Valid
	PO4	0.628		Valid
	PO5	0.789		Valid

Orientasi digital diukur dengan 6 indikator. Dilihat dari masing-masing indikatornya, indikator OD5 memiliki *loading* faktor paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Data ini menunjukkan bahwa indikator OD5 paling kuat dalam merefleksikan konstruk orientasi digital. Sedangkan indikator OD3 memiliki *loading* faktor paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator OD3 paling lemah dalam merefleksikan orientasi digital. Perolehan nilai *Average variance extracted* (AVE) sebesar 0,576 lebih tinggi dari 0,4 menunjukkan bahwa secara rata-rata 57,6% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui orientasi digital.

Pembelajaran organisasi diukur dengan 5 indikator. Dilihat dari masing-

masing indikatornya, indikator PO2 memiliki *loading* faktor paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Data ini menunjukkan bahwa indikator PO2 paling kuat dalam merefleksikan konstruk pembelajaran organisasi. Sedangkan indikator PO4 memiliki *loading* faktor paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator PO4 paling lemah dalam merefleksikan pembelajaran organisasi. Perolehan nilai *Average variance extracted* (AVE) sebesar 0,525 lebih tinggi dari 0,4 menunjukkan bahwa secara rata-rata 52,5% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui pembelajaran organisasi.

Inovasi digital diukur dengan 3 indikator. Dilihat dari masing-masing indikatornya, indikator ID2 memiliki

loading faktor paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Data ini menunjukkan bahwa indikator ID2 paling kuat dalam merefleksikan konstruk inovasi digital. Sedangkan indikator ID1 memiliki *loading* faktor paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa indikator ID1 paling lemah dalam merefleksikan inovasi digital. Perolehan nilai *Average variance extracted* (AVE) sebesar 0,681 lebih tinggi dari 0,4 menunjukkan bahwa secara rata-rata 68,1% informasi yang terdapat pada masing-masing indikator dapat tercermin melalui inovasi digital.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan cara pengujian *Cross Loading* dalam Tabel 2. Selain dengan uji *cross loading*, pengujian validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan uji *fornell lacker criterion* yaitu membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Hasil perolehan uji *fornell laceker criterion* dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Uji Cross Loading Faktor

	Inovasi Digital	Orientasi Digital	Pembelajaran Organisasi
ID1	0.717	0.512	0.525
ID2	0.890	0.728	0.667
ID3	0.859	0.618	0.632
OD1	0.400	0.772	0.367
OD2	0.675	0.720	0.583
OD3	0.500	0.708	0.349
OD4	0.510	0.647	0.497
OD5	0.525	0.782	0.338
OD6	0.601	0.712	0.450
PO1	0.470	0.336	0.722
PO2	0.668	0.500	0.858
PO3	0.566	0.570	0.779
PO4	0.436	0.468	0.628
PO5	0.630	0.437	0.789

Dari Tabel 2. dapat diketahui bahwa semua indikator memiliki korelasi tertinggi dengan variabel laten yang diukur. Seperti terlihat bahwa indikator OD1 – OD6 memiliki korelasi tertinggi dengan variabel orientasi digital, kemudian indikator ID1-ID3 memiliki korelasi tertinggi dengan variabel inovasi digital, dan indikator PO1-

PO5 memiliki korelasi tertinggi dengan variabel pembelajaran organisasi, Karena semua indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk (variabel) yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3. Uji Fornell-Larcker Criterion

	Inovasi Digital	Pembelajaran Organisasi	Orientasi Digital
ID	0.825		
PO	0.626	0.725	
ID	0.740	0.609	0.759

Hasil Tabel 3 menunjukkan bahwa semua perolehan nilai akar masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan korelasinya maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik.

Uji Reliabilitas

Item kuesioner harus memenuhi kriteria reliabilitas. Menurut Indrawati et al., (2017: 70) Reliabilitas terkait dengan reliabilitas konsistensi internal. Kriteria yang paling dikenal yang biasanya digunakan untuk mengukur konsistensi internal adalah *Cronbach's Alpha* serta alternatif lain adalah *Composite Reliability* dan *Rho_A*. Nilai yang disarankan untuk *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*

dan *Rho_A* yang baik adalah ≥ 0.7 . Hasil pengujian Reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat dalam Tabel 4.

Tabel 4 menunjukkan bahwa mayoritas perolehan *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel laten lebih besar dari 0,7 begitupun dengan perolehan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Rho-A* lebih besar dari 0,7 maka dapat disimpulkan item kuesioner memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur masing-masing variabelnya.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Inovasi Digital	0.761	0.771	0.864
Orientasi Digital	0.819	0.822	0.869
Pembelajaran Organisasi	0.814	0.832	0.871

Uji Model Struktural

Pengujian dilakukan dengan melihat *Path Value* untuk melihat apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Dalam penelitian ini dilakukan *bootstrapping* dengan *subsample* sebanyak 500 dan tingkat signifikansi 0,05 (*one tail*).

Path Coefficient

Hasil perhitungan *path coefficient* dan *t-Value* pada penelitian ditunjukkan dalam

Tabel 5. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% karena menurut Indrawati et al., (2017:172), penelitian bisnis biasanya menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95%. Skor path koefisien yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik harus berada di atas 1,96 bagi hipotesis satu ekor (*one-tailed*).

Tabel 5. Path Coefficient dan T-Statistics

	<i>Path</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Hipotesis
Orientasi Digital → Inovasi Digital	0.455	4.354	0.000	Diterima
Orientasi Digital → Pembelajaran Organisasi	0.350	3.061	0.002	Diterima
Pembelajaran Organisasi → Inovasi Digital	0.387	3.398	0.001	Diterima

Berdasarkan *Path Coefficient* dan *T-Statistics* pada Tabel 5., dapat ditarik hasil sebagai berikut:

1. Orientasi digital memiliki pengaruh positif, ditunjukkan dengan nilai *path* 0.455 dan signifikan terhadap Inovasi digital, ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* 4.354 dan *P-Values* sebesar 0.000.
2. Orientasi digital memiliki pengaruh positif, ditunjukkan dengan nilai *path* 0.350 dan signifikan terhadap Pembelajaran organisasi, ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* 3.061 dan *P-Values* sebesar 0.002.
3. Pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif, ditunjukkan dengan nilai *path* 0.387 dan signifikan terhadap Inovasi digital, ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* 3.398 dan *P-Values* sebesar 0.001.

Uji R-Square

Pengaruh variabel dependen dapat ditampilkan oleh nilai *R-square*. Perolehan nilai *R-square* variabel inovasi digital sebesar 0,703, yang menunjukan bahwa inovasi digital dapat dijelaskan sebesar 70.3% oleh variabel orientasi digital, dan pembelajaran organisasi. Pada sub struktur kedua perolehan nilai *R-square* variabel pembelajaran organisasi sebesar 0,514, yang menunjukan bahwa pembelajaran organisasi

dapat dijelaskan sebesar 51,4% oleh variabel orientasi digital.

Uji F² Effect Size

Uji *Effect Size* dilakukan untuk mengetahui perubahan nilai R^2 pada konstruk endogen. Perubahan nilai R^2 menunjukkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai effect size 0.02 kategori kecil, 0.15 masuk kategori menengah dan 0.35 kategori besar.

Nilai F^2 hasil analisa menunjukkan bahwa variabel Orientasi Digital memiliki pengaruh yang kuat terhadap Inovasi digital dengan nilai *effect size* sebesar 0.404. Variabel Orientasi Digital memiliki pengaruh kuat terhadap Pembelajaran Organisasi dengan nilai *effect size* sebesar 0.171. Terakhir, variabel Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap Inovasi Digital dengan nilai *effect size* sebesar 0.246.

Pembahasan

Pengaruh Orientasi Digital terhadap Inovasi Digital

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, didapatkan bahwa orientasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital dari pegawai Badan Pertahanan Nasional Kota Surabaya. Dengan hasil ini, dapat dikatakan bahwa semakin sebuah organisasi

berorientasi pada teknologi digital, maka kemampuan organisasi untuk ber-inovasi akan semakin meningkat pula.

Temuan ini, mendukung penelitian terdahulu dari Al-Ansari, Altalib, & Sardoh (2013) yang mengatakan bahwa Orientasi teknologi sebuah organisasi memberikan pengaruh positif pada inovasi di organisasi tersebut yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi, juga mendukung temuan Martinez (2013) yang menyatakan bahwa tingginya orientasi pasar suatu perusahaan dapat meningkatkan inovasi produk, proses dan pasar serta tingginya tingkat kompetensi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sutapa et al. (2017) yang menyebutkan bahwa orientasi sebuah organisasi secara signifikan mempengaruhi inovasi, sedemikian hingga orientasi tertentu sebuah organisasi sungguh mempengaruhi tingkat inovasinya. Jadi, untuk dapat menciptakan inovasi digital yang tinggi, maka setiap organisasi seharusnya meningkatkan orientasinya terlebih dahulu, yaitu dengan membangun suatu budaya organisasi yang lekat dan terarah pada teknologi digital, membuat setiap sumber daya manusia yang ada di dalamnya mau dan mampu memaksimalkan penggunaan teknologi di organisasi tersebut.

Berdasarkan 6 pernyataan terkait Orientasi Digital yang diberikan untuk dijawab oleh responden, jawaban dengan rata-rata tertinggi adalah pernyataan OD1. Pernyataan OD1, yaitu “Organisasi, badan, atau kantor tempat saya bekerja memiliki kebijakan untuk menggunakan teknologi terbaru di dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.” Dari sini dapat dilihat bahwa di Kantor Badan Pertanahan Nasional, sudah ada kebijakan untuk menggunakan teknologi terbaru di dalam melakukan pekerjaan

sehari-hari. Ini menunjukkan bahwa dengan adanya kebijakan ini, setiap sumber daya, pekerjaan, hingga ekosistem di organisasi akan selalu melibatkan teknologi terkini di dalamnya, membuat organisasi semakin terarah dan terbiasa dalam penggunaan teknologi, dan pada akhirnya mendorong pada pekerja di dalamnya untuk ber-inovasi dan menghasilkan proses juga produk digital baru di lingkungan pertanahan. Satu hal yang perlu digarisbawahi di sini adalah dimana kebijakan organisasi dari manajemen atas sungguh mendorong terciptanya orientasi digital yang baik, yang pada akhirnya juga berimbas positif pada terciptanya inovasi-inovasi di lingkungan kerja.

Pengaruh Orientasi Digital terhadap Pembelajaran Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, didapatkan bahwa orientasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi dari pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya. Temuan ini mau menyatakan bahwa ketika Orientasi Digital di dalam sebuah organisasi ditingkatkan, maka tingkat Pembelajaran Organisasi juga akan naik.

Di dalam industri pelayanan publik dan birokrasi, orientasi organisasi ini juga penting, karena perkembangan teknologi pun sudah memasuki dunia birokrasi dan pelayanan publik. Semakin terbukanya masyarakat pada teknologi memaksa pemerintah dan berbagai lembaganya untuk juga mulai melakukan transformasi digital. Hal ini tentu tidak dimungkinkan jika pemerintah dan lembaganya tidak memiliki orientasi pada teknologi digital.

Orientasi organisasi sangat berdampak pada keputusan organisasi untuk belajar dan mengembangkan diri. Organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan masa depan tentu akan membuka pintu yang lebar pada prose pembelajaran dan ilmu baru. Di dalam dunia digital juga demikian. Dunia digital adalah dunia baru yang untuk menguasainya, organisasi harus banyak belajar dan membuka diri pada pengetahuan baru.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, dapat dikatakan bahwa para pekerja yang ada di Kantor Badan Pertanahan Nasional kota Surabaya telah memiliki orientasi organisasi yang baik, sehingga memungkinkan organisasi untuk belajar dan berkembang dengan lebih baik pula. Hal ini dibuktikan dengan hasil kuesioner yang ada, dimana nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan OD1 yang berbunyi: “Organisasi, badan, atau kantor tempat saya bekerja memiliki kebijakan untuk menggunakan teknologi terbaru di dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.” Tingginya rata-rata pada OD1 setidaknya menggambarkan bagaimana ketika sebuah organisasi memiliki tingkat orientasi yang tinggi pada teknologi digital—yang di kantor BPN diwujudkan dengan adanya kebijakan-kebijakan penggunaan teknologi—maka akan semakin baik pula tingkat pembelajaran yang mungkin dilakukan, yang terbukti dengan hasil rata-rata indikator PO5 yang berbunyi: “Badan, atau kantor tempat saya bekerja berani untuk mengambil risiko dalam menjalankan transformasi digital.”

Orientasi digital akan mendorong organisasi untuk terus belajar dan mengembangkan teknologi, dengan kata lain apabila sebuah organisasi ingin menciptakan

lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya untuk belajar dan mengembangkan diri, maka kebijakan-kebijakan di dalam organisasi juga harus berorientasi pada hal tersebut, yang dalam hal ini adalah teknologi. Semakin meningkatnya orientasi sebuah organisasi pada teknologi digital akan berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat pembelajaran organisasi yang ada.

Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Digital

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital dari pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya. Hasil penelitian ini ingin mengatakan bahwa apabila Pembelajaran Organisasi ditingkatkan, maka Inovasi digital juga akan mengalami peningkatan yang signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu dari Alegre & Chiva, (2008) yang juga mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat inovasi di dalam sebuah organisasi. Ini juga mendukung penelitian lain yang dilakukan oleh Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011). Penelitian ini membahas tentang hubungan dan pengaruh pembelajaran organisasi dan inovasi terhadap performa perusahaan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi memberikan pengaruh positif pada performa perusahaan baik secara langsung maupun lewat proses inovasi. Oleh karena itu, berdasarkan hasil olah data, dapat dikatakan bahwa di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya telah ada upaya pembelajaran organisasi yang baik, yang mendukung setiap

organisasi ini untuk memiliki tingkat inovasi digital yang baik dan signifikan.

Berdasarkan 5 pernyataan terkait dengan Pembelajaran Organisasi yang diberikan untuk dijawab oleh responden, jawaban dengan rata-rata tertinggi adalah pernyataan PO3, dengan rata-rata 4,600. Pernyataan ini berbunyi: “Pimpinan organisasi, badan, atau kantor tempat saya bekerja mendukung upaya transisi ke dalam teknologi digital.” Pernyataan kedua dengan rata-rata tertinggi adalah PO2 dan PO4, yang imbang dengan rata-rata 4,571. Kedua pernyataan ini berbunyi: “Pimpinan organisasi, badan, atau kantor tempat saya bekerja memberikan toleransi jika ada kesalahan dalam mengoperasikan teknologi digital” dan “Pimpinan organisasi, badan, atau kantor tempat saya bekerja terbuka pada kritik dan saran dalam proses penggunaan teknologi digital”. Hasil-hasil ini mengungkapkan bahwa para responden sepakat mengenai keadaan pembelajaran organisasi yang ada di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya yang sudah tergolong sangat baik, di mana para responden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan di kuesioner, dalam hal ini dilihat dari rata-rata keseluruhan respon pada variabel Pembelajaran Organisasi yang semuanya menyatakan ‘sangat setuju’.

Di dalam dunia pelayanan publik dan birokrasi, keterbukaan pada hal-hal baru dan dorongan untuk belajar juga sangat diperlukan dalam proses menghadirkan solusi. Pemerintah baru akan dapat menyelesaikan permasalahan pelayanan publik dan birokrasi jika tahu apa masalah yang terjadi dan mampu mengeluarkan solusi atas permasalahan ini. Kedua hal ini dimampukan hanya lewat proses belajar.

Dengan meningkatkan pembelajaran organisasi, maka kapasitas setiap individu yang ada di dalam organisasi pemerintahan akan meningkat, yang tentu akan membuat kapasitas inovasi organisasi juga akan meningkat. Begitu pula dalam inovasi digital, proses pembelajaran organisasi pada teknologi dan seluk beluk dunia digital, akan membantu meningkatkan tingkat inovasi digital di dalam organisasi tersebut.

Pembelajaran organisasi merupakan landasan penting bagi organisasi untuk memperoleh competitive advantage dan menjadi variabel penting dalam meningkatkan performa inovasi organisasi (Brockman & Morgan, 2003). Perusahaan atau organisasi yang mau dan mampu untuk belajar memiliki kesempatan yang lebih baik dalam memenangkan persaingan pasar, karena organisasi jadi lebih mampu untuk membaca fenomena pasar dan tren yang sedang terjadi di masyarakat, serta mampu mengambil keputusan yang tepat untuk menanggapinya (Tippins & Sohi, 2003). Pembelajaran organisasi membantu organisasi menciptakan atmosfer kerja yang lebih fleksibel, cepat dan adaptif dalam merespon tantangan dari kompetitor. Ini pada akhirnya membuat organisasi mampu untuk mempertahankan *long-term competitive advantage* dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Simpulan

Penelitian mengungkapkan bahwa Orientasi Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Digital. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika Orientasi Digital ditingkatkan, maka Inovasi Digital juga akan meningkat. Hasil ini mengonfirmasi bahwa hipotesis ke-1 diterima.

Penelitian juga mengungkapkan bahwa Orientasi Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasi, menunjukkan bahwa ketika Orientasi Digital ditingkatkan, maka Pembelajaran Organisasi juga akan meningkat. Ini menegaskan hipotesis ke-2 penelitian diterima.

Hasil terakhir menunjukkan bahwa Pembelajaran Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Digital. Ketika Pembelajaran Organisasi ditingkatkan, maka Inovasi Digital juga akan meningkat. Ini menegaskan hipotesis ke-3 dalam penelitian diterima.

Saran

Penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya, yang difokuskan pada pengaruh Orientasi Digital dan Pembelajaran Organisasi terhadap Inovasi Digital ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Oleh karena itu, masih ada peluang yang luas bagi penelitian lain untuk mengembangkan model pada konteks lain untuk meneliti lebih dalam terkait variabel Orientasi Digital, Pembelajaran Organisasi, dan Inovasi Digital. Peneliti lain dapat pula menambahkan variabel moderating, atau *multi group analysis*, agar penelitian dapat lebih berkembang.

Peneliti berikutnya juga disarankan untuk dapat mengambil populasi yang lebih luas lagi, tidak terbatas pada satu kantor atau organisasi pemerintahan berskala lokal saja, agar dapat memberikan gambaran lebih luas lagi pada pengaruh berbagai variabel terkait teknologi digital terhadap performa organisasi yang terkait dengan pelayanan publik dan birokrasi pemerintahan.

Daftar Pustaka

- Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology Orientation, Innovation and Business Performance: A Study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.2991/itmr.2013.3.1.1>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315–326. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003>
- Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2018). Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. *Journal of Business Research*, 91(August 2017), 233–247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.014>
- Azwar, S. (2011). *Sikap dan Perilaku Dalam: Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barney. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.3390/jrfm13070147>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385–419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *TQM Journal*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cooper, P. L. (1984). the Assessment of Writing Ability: a Review of Research. *ETS Research Report Series*, 1984(1), i–46. <https://doi.org/10.1002/j.2330-8516.1984.tb00052.x>
- Cooper, R. (1994). Third generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(2), 3–14.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th Editio). Boston: Pearson.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Governance Melalui Pelayanan Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Eroğlu, Ş., & Çakmak, T. (2014). Evaluation of organizational literacy in context of organizational learning: A literature review. *Communications in Computer and Information Science*, 492, 540–549. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14136-7_57
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative | Capgemini Consulting Worldwide. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1–13. Retrieved from <https://www.capgemini-consulting.com/SMR>
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Development. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Hanelt, A., Firk, S., Hilebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2020). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 00(00), 1–24. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1747365>
- Holidin, D. (2016). *Reformasi Birokrasi dalam Transisi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461–509. <https://doi.org/10.1177/014920639001600210>
- Indrawati, P. D., Prof. Murali Raman, P. D., Chew Kok Wai, P. D., Dr. Maya Ariyanti, S. E. . M. M., & Daduk Merdika Mansur, S. T. (2017). *Perilaku Konsumen Individu dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2012). The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 715–

724.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.011>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), 509–523.
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.
<https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kumorotomo, W., & Widaningrum, A. (2010). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 13. Retrieved from <https://timreview.ca/article/1281>
- Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
<https://doi.org/10.1108/002517411111183852>
- Lyytinen, K., Yoo, Y., & Boland, R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47–75.
<https://doi.org/10.1111/isj.12093>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 41(1), 223–238.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/411.03>
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Saunders, M., Thornhill, A., Lewis, P., & Bristow, A. (2000). *Research Methods for Business Students* (7th Editio, Vol. 3). Munich: Pearson.
<https://doi.org/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Tobin, T. J., Muller, R. O., & Turner, L. M. (2006). Organizational learning and climate as predictors of self-efficacy. *Social Psychology of Education*, 9(3), 301–319.
<https://doi.org/10.1007/s11218-005-4790-z>
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>
- Wroblewski, J. (2018). *Digitalization and Firm Performance: Are Digitally Mature Firms Outperforming Their Peers?* Retrieved from <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8945868>

- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>