

INOVASI LAYANAN SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA BUDAYA LAYANAN DAN KINERJA ORGANISASI

Sularsih Anggarawati, Fachri Eka Saputra

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu

masdjati_sai@yahoo.co.id; fach1910@gmail.com

ABSTRACT

Nowadays, public sector organizations have been exposed with tremendous pressure to adapt to significant change from the external environment (Valle, 1999). The dynamism of public service needs that are getting better is a demand and necessity at this time, because of technological developments, consumer preferences, fast service, transparent and simple bureaucratic systems, and good service governance are demands for the public as end consumers. Problems related to the complicated bureaucracy in public sector organizations will be overcome if the organization has a good service culture. The attitude and behavior of employees is a reflection of the service culture instilled by the organization. A good service culture will support service innovation by employees which in turn impacts on organizational performance. Therefore, service culture is believed to have a significant effect on shaping employee service performance in Indonesian public agencies.

This study is a quantitative descriptive study that aims to confirm the relationship between variables in empirical research for the reliability testing of a theory. This study will only be conducted at one specific time which will show a phenomenon to answer the research questions to be studied, so that it uses a cross sectional research design. Respondent samples used in this study were 250 respondents. To answer the research objectives, researchers used Structural Equation Modeling as a data analysis tool. Data analysis was performed using PLS Graph 3.0. The results of the study found that one of the three hypotheses proposed proved significant in this study. The hypothesis that proved significant was the effect of service innovation on organizational performance, while the influence of service culture on service innovation and organizational performance was not proven in this study.

Keywords: *service culture, service innovation, organizational performance*

PENDAHULUAN

Laporan World Economy Forum menyatakan posisi daya saing ekonomi Indonesia turun empat tingkat, dari posisi 46 pada Tahun 2011 menjadi posisi 50 pada 2012 (www.antaranews.com/berita/334795/birokrasi-hambat-daya-saing-ekonomi-indonesia). Salah satu faktor penyebab turunnya posisi daya saing ekonomi Indonesia adalah tata kelola birokrasi yang tumpang tindih dan berbelit-belit. Dengan kondisi birokrasi seperti itu, para pengusaha menghadapi tekanan biaya ekonomi tinggi.

Selain para pengusaha, masyarakat umum juga menghadapi permasalahan yang sama. Pengurusan KTP, akta kelahiran atau kematian, sertifikat tanah, SIM, dan pelayanan kesehatan membutuhkan waktu tunggu yang lama, pungli, dan proses berbelit-belit. Hasil survey Integritas Sektor Publik Tahun 2012 yang dilakukan KPK terhadap 85 instansi pusat, vertikal, dan daerah, serta meliputi 484 unit layanan publik lainnya di seluruh tanah air menyatakan 16 Pemda mendapat penilaian di bawah standar (nilai di bawah 6) (www.merdeka.info.com/wawancara/item/544-

jamil-mubarak-koordinator-mti). Ke-16 Pemkab/Pemkot tersebut adalah Kota Depok, Kota Cirebon, Kota Medan, Kota Jayapura, Kota Bima, Kota Ternate, Kota Palu, Kota Kendari, Kota Bandung, Kota Serang, **Kota Bengkulu**, Kota Semarang, Kabupaten Jember, Kota Metro, Kota Bandar Lampung, dan, Kota Bekasi.

Permasalahan terkait dengan birokrasi yang berbelit-belit dapat teratasi apabila organisasi memiliki budaya layanan yang baik. Budaya layanan tercipta apabila organisasi menempatkan layanan sebagai inti dari budaya organisasi (Lytle et al., 1988; Homburg et al., 2002; Lytle dan Timmerman, 2006). Budaya layanan dapat diidentifikasi melalui sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi, karena budaya merupakan kode etik perilaku di dalam organisasi.

Budaya layanan akan menumbuhkan identitas diri setiap pegawai dan keterikatan terhadap pekerjaan karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap pegawai untuk memahami dan menghayati setiap aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan sehari-hari. Organisasi yang memiliki tingkat budaya layanan yang tinggi akan dapat terlihat dari sikap dan perilaku karyawannya yang menjunjung tinggi penyampaian pelayanan prima kepada pelanggan. Sebaliknya, persepsi publik terhadap budaya layanan organisasi publik di Indonesia cenderung rendah atau bahkan buruk. Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur publik dalam menilai baik-buruknya kinerja organisasi publik adalah kinerja dari para pegawai layanan.

Studi menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap pengalaman yang dialami dari pelayanan perusahaan (Bitner, Booms, and Mohr, 1994). Pada dasarnya, mengelola kontak antara karyawan dan pelanggan dalam pelayanan jasa melibatkan mekanisme administratif yang dibawa oleh karyawan hasil dari budaya layanan perusahaan. Perilaku karyawan akan berbeda pada tiap-tiap organisasi tergantung pada latar belakang budaya mereka.

Budaya layanan (*service culture*) memainkan peran penting sebagai identitas diri organisasi. Sikap dan perilaku pegawai merupakan refleksi dari budaya layanan yang ditanamkan oleh organisasi. Oleh karena itu, budaya layanan diyakini berpengaruh signifikan dalam membentuk kinerja pegawai layanan di instansi publik Indonesia. Meskipun ada urgensi dalam menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi budaya layanan di dalam organisasi, khususnya pada sektor publik, namun belum banyak penelitian yang mencoba untuk menyelidikinya. Dengan melakukan sintesis dari penelitian sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan skema pengukuran baru yang mengevaluasi budaya layanan organisasi sektor publik. Selain itu, studi ini juga bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara budaya layanan terhadap inovasi penyampaian layanan dan kinerja perusahaan di Instansi publik Kota Bengkulu.

BUDAYA LAYANAN

Budaya layanan sangat penting dalam penciptaan organisasi yang berfokus pada konsumen dan dianggap sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan (Hallowell et al., 2002). Sebelum membahas budaya layanan, budaya organisasi harus dipahami lebih dahulu karena budaya layanan merupakan norma dan nilai yang diturunkan dari budaya organisasi. Secara umum, konsep budaya organisasi digunakan untuk mendeskripsikan norma dan nilai yang disepakati oleh anggota organisasi. Menurut Gronroos (2000), budaya merupakan konsep yang menjelaskan mengapa orang melakukan tindakan tertentu, berpikir dengan cara yang sama, menghargai tujuan

yang sama, menjalani rutinitas yang sama, bahkan berbagi lelucon yang sama karena mereka merupakan anggota suatu organisasi yang sama. Ada banyak definisi budaya organisasi yang telah dibuat oleh para ahli organisasi (Beyer dan Trice, 1987; Thompson dan Wildavsky, 1986), tetapi secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai pola kepercayaan dan nilai yang disepakati yang memberi arti bagi anggota organisasi dan merupakan peraturan perilaku di organisasi (Davis, 1985, Deshpande dan Webster, 1989). Dalam bahasa yang sederhana, budaya organisasi bisa disebut sebagai “cara kita melakukan sesuatu di organisasi”. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang melekat di dalam organisasi. Budaya organisasi tidak selalu terlihat dengan jelas, tetapi budaya organisasi bisa dirasakan. Budaya organisasi bisa juga dilihat sebagai iklim internal organisasi. Gronroos (2000) menyimpulkan bahwa iklim organisasi sebagian bergantung pada bagaimana hubungan internal antar karyawan di suatu organisasi berfungsi. Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan tentang apa yang penting di dalam organisasi (Schneider dan Bowen, 1995). Persepsi ini timbul karena karyawan diberikan tujuan yang harus dicapai di dalam pekerjaan mereka dan bagaimana rutinitas dikerjakan di dalam organisasi. Karena itu, penyedia jasa harus menata iklim internal perusahaan sehingga karyawan yang melayani konsumen internal dan konsumen eksternal dapat mengembangkan sikap positif terhadap pemberian layanan. Sikap yang berorientasi terhadap layanan tersebut dapat berkembang jika karyawan merasa bahwa rutinitas internal, pengarahan untuk bertindak, dan sistem penghargaan mengindikasikan bahwa fokus terhadap pelayanan yang baik adalah penting.

Service culture atau budaya layanan didefinisikan sebagai suatu bisnis yang menempatkan layanan sebagai inti budaya organisasi (Curtis dan Upchurch, 2008; Teare, 1993). Pandangan yang hampir sama juga disampaikan oleh Gronroos (2000) yang mendefinisikan *service culture* (budaya layanan) sebagai “budaya di mana penghargaan terhadap layanan yang baik tumbuh, dan pemberian layanan kepada pelanggan internal dan eksternal dianggap sebagai pandangan hidup dan dianggap sebagai salah satu norma paling penting bagi setiap orang”. Menurut Zeithaml dkk. (2009), definisi ini memiliki implikasi pada perilaku karyawan. Pertama, budaya layanan akan ada jika ada apresiasi untuk layanan yang baik. Ungkapan ini tidak berarti bahwa penyedia jasa memiliki kampanye periklanan yang menekankan pentingnya layanan, tetapi orang tahu bahwa layanan yang baik dihargai dan dinilai. Poin kedua definisi ini menegaskan bahwa layanan yang baik diberikan kepada pelanggan internal dan eksternal. Menjanjikan layanan prima kepada pelanggan eksternal dianggap tidak cukup. Semua orang di dalam organisasi pantas mendapatkan kualitas layanan prima. Karyawan yang puas dengan pelayanan internal akan lebih cenderung dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan eksternal. Akhirnya, dalam budaya layanan, layanan yang baik merupakan pandangan hidup semua orang dan bersifat alami karena layanan yang baik merupakan norma penting di dalam organisasi.

INOVASI LAYANAN

Penyampaian layanan mengacu pada penyampaian aktual dari layanan (Zeithaml dkk., 1988) dan penyampaian produk dan layanan perusahaan kepada konsumen (Lovelock dan Wright, 2002). Penyampaian layanan lebih terfokus pada Dimana, Kapan, dan Bagaimana layanan disampaikan kepada konsumen dan apakah layanan tersebut memiliki kontak personil yang rendah, sedang, atau tinggi.

Inovasi penyampaian layanan didefinisikan sebagai menghasilkan, menerima, dan mengimplementasikan proses, produk, atau layanan baru untuk pertama kali di dalam organisasi (Thompson, 1965). Definisi tersebut sering digambarkan perubahan apa saja yang perusahaan dapat tawarkan dan sebagai cara-cara di mana perusahaan menciptakan dan menyampaikan penawaran. Oleh karena itu, inovasi dalam penyampaian layanan dapat dipertimbangkan sebagai suatu mekanisme baru dari penyampaian layanan yang menawarkan kemudahan bagi pelanggan (Lovelock dan Wright, 2002) dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Meskipun inovasi penyampaian layanan penting dilakukan oleh perusahaan, namun riset akademik yang menyelidiki hal ini relatif masih sangat terbatas. Terlebih lagi riset yang menyelidiki keterkaitan antara budaya layanan terhadap inovasi penyampaian layanan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat diyakini akan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang sangat dinamis dilakukan dengan inovasi penyampaian layanan. Dengan demikian, peneliti memformulasikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1: Budaya layanan berpengaruh terhadap inovasi layanan.

Hipotesis 2: Budaya layanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

KINERJA LAYANAN

Pemasar selalu ingin mengukur apakah strategi bisnis yang mereka jalankan membuahkan hasil (Homburg dkk., 2002). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki apakah inovasi penyampaian layanan memiliki implikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Kinerja diukur menggunakan penilaian subjektif karyawan tentang sejauh mana kinerja perusahaan bisnis mereka. Oleh karenanya, pengukuran kinerja *non-financial* digunakan dalam penelitian ini. Homburg dkk. (2002) menyatakan bahwa pengukuran kinerja *non-financial* dalam mengukur efektifitas pemasaran organisasi sangat penting dilakukan. Studi sebelumnya telah banyak membuktikan bahwa kinerja *non-financial* mengarah pada peningkatan kinerja *financial* (keuangan) perusahaan (Rust dkk, 1995).

Kinerja *non-financial* yang digunakan dalam studi ini adalah kinerja pemasaran, yang meliputi: kepuasan konsumen, image layanan, reputasi perusahaan, keunggulan kompetitif, dan image teknologi layanan. Sejalan dengan pernyataan oleh Homburg dkk (2002) bahwa kinerja *non-financial* berkaitan dengan efektifitas dari aktifitas pemasaran organisasi yang meliputi variabel seperti kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, manfaat konsumen, dan pangsa pasar (Menon dkk, 1996; Morgan dan Piercy, 1996).

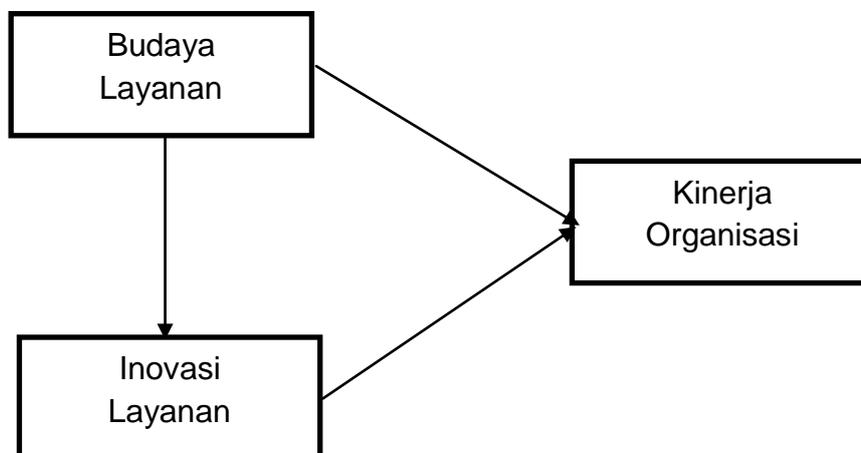
Layanan merupakan nilai tambah dari penawaran produk perusahaan bagi konsumen (Gronroos, 1997). Departemen publik yang menerapkan strategi bisnis berorientasi layanan memperoleh berbagai manfaat dan nilai tambah lebih baik dari penawaran mereka. Selanjutnya, karena layanan diberikan oleh karyawan kepada konsumen, hubungan personal antar mereka dapat terbangun. Oleh karena itu, instansi publik yang menjalankan strategi bisnis berorientasi layanan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen (Heide dan John, 1990). Mengembangkan hubungan umumnya dipandang mengarahkan pada kinerja *non-financial* seperti kepuasan konsumen dan loyalitas dan membangun image layanan yang positif (Garbarino dan Johnson, 1999). Melalui pertemuan personal antara karyawan dan konsumen, perusahaan juga dapat memperoleh informasi dari konsumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan manfaat diberikan kepada

konsumen (Berry dan Parasuraman, 1997). Dengan demikian, peneliti memformulasikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 3: Inovasi Layanan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

MODEL PENELITIAN

Kerangka analisis yang dijadikan konsep penelitian tentang adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Analisis

Sumber: Nelson (2007), Chen dkk. (2009), Beitelspacher dkk. (2009)

METODE ANALISIS DATA

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kausal, yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat yang menjelaskan permasalahan penelitian (Cooper dan Schindler, 2008; Sekaran dan Bougie, 2010). Selain itu, penelitian ini merupakan gabungan antara studi kualitatif dan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengembangkan sebuah konstruk (studi kualitatif), serta menjelaskan dan menguji pengaruhnya terhadap variabel lainnya (studi kuantitatif). Studi ini hanya akan dilakukan pada satu waktu tertentu yang akan menunjukkan suatu fenomena untuk menjawab pertanyaan penelitian yang akan diteliti, sehingga menggunakan desain penelitian *cross sectional* (Neuman, 2006, h.36; Cooper dan Schindler, 2011, h.142). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey yang menggunakan kuisioner sebagai dasar untuk menganalisis dan membuat kesimpulan (Neuman, 2006, h.273). Strategi survey digunakan karena sesuai untuk pertanyaan penelitian tentang *self reported belief* atau perilaku (Neuman, 2006, h.273).

Unit sampel dalam penelitian ini adalah pegawai layanan sektor publik di Kota Bengkulu. Peneliti tidak membatasi jenis organisasi publik yang akan dipilih menjadi objek penelitian dalam studi ini. Seperti yang dinyatakan oleh McDermott dan Prajogo (2012) menggunakan tipe organisasi yang bervariasi sebagai sampel data seperti yang digunakan dalam studi ini dapat meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Pendapat McDermott dan Prajogo (2012) cukup beralasan dengan asumsi bahwa data yang diperoleh akan lebih bervariasi jika menggunakan sampel yang beragam. Peneliti memilih pegawai layanan publik sebagai unit sampel dengan asumsi bahwa karakteristik dari konstruk penelitian yang digunakan dalam studi ini lebih baik diukur dari perspektif pegawai layanan yang berhadapan langsung dengan

pelanggan karena kompleksitas pengukuran budaya organisasi jika diukur dari sudut pandang konsumen layanan atau masyarakat secara luas.

Keterbatasan informasi berkenaan dengan jumlah pegawai layanan publik di Kota Bengkulu menyebabkan teknik *probability sampling* menjadi tidak tepat untuk digunakan. Metode pengambilan sampel dalam studi ini adalah *non probability sampling*. Sekaran dan Bougie (2010, h.268); Copper dan Schindler (2008, h.384) mengemukakan bahwa teknik *non probability sampling* sesuai digunakan apabila elemen dari populasi tidak diketahui. Dalam studi ini teknik *non probability* yang digunakan adalah *accidental sampling*. Hal ini berarti bahwa peneliti berhak secara bebas menentukan siapa saja yang akan dipilih sebagai sampel responden. Dalam hal ini, peneliti dapat secara bebas memilih responden pegawai layanan publik di Kota Bengkulu sebagai target sampel penelitian.

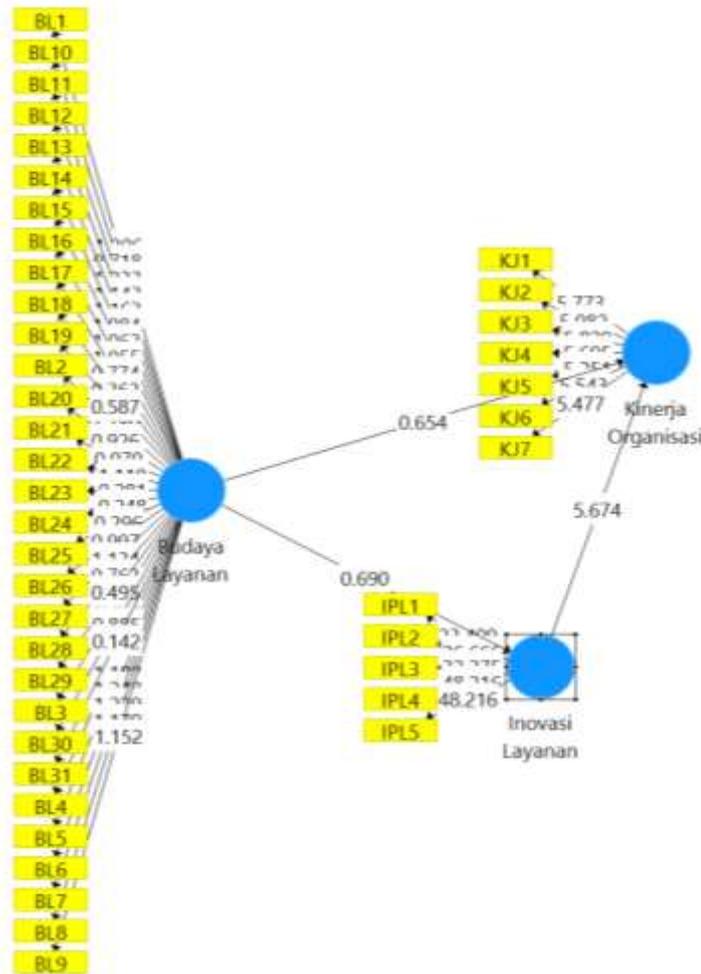
Hair *et al.* (2010, h.661) menyampaikan bahwa rasio sampel secara umum yang dapat diterima untuk meminimalisasi permasalahan deviasi dari normalitas data minimum 5 responden untuk tiap parameter yang diestimasi dalam model. Sampel responden yang digunakan dalam studi ini adalah sebanyak 250 responden, yang diharapkan dapat memenuhi persyaratan minimum untuk meminimalisasi pengaruh error terutama untuk data yang tidak normal. Untuk menjawab tujuan penelitian, peneliti menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis dalam studi ini. Pengujian model persamaan struktural yang diusulkan dilakukan dengan menggunakan PLS Graph 3.0. Chin (2001) menyatakan bahwa PLS dapat digunakan dalam pengujian model struktural dan untuk mengevaluasi kualitas dari model pengukuran maupun keterkaitan antar konstruk dalam model pengukuran.

MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL

Setelah dilakukan pengumpulan data maka dianalisis menggunakan SEM PLS. *Partial Least Square* (PLS) merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Permodelan dengan tujuan prediksi memiliki konsekuensi bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi. Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software *SmartPLS*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, *Path coefficients* dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural merupakan model yang telah dibangun berdasarkan rumusan masalah penelitian, model tersebut kemudian digambar pada PLS. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen *Path coefficients* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural.

Konstruk dalam penelitian ini dapat diketahui bersifat reflektif. Menurut Hair *et al.*, (2010) model yang bersifat reflektif mengharapkan bahwa antar indikator konstruk berkorelasi tinggi. Dalam model reflektif, seluruh indikator akan bergerak bersama. Artinya, perubahan satu indikator menyebabkan perubahan terhadap indikator lain. Kovarian yang tinggi antar-item merupakan bukti konsisten indikator reflektif. Setelah dilakukan perhitungan algoritma, *inner model* atau model struktural tersebut kemudian dianalisis. Analisis *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk. Analisis *inner model* dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* dan

Path coefficients. Setelah digambarkan model struktural penelitian maka didapatkan hasil seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 *Output Cacuate Aghoritm*
 Sumber: Data Penelitian yang diolah, (2018)

Path coefficients merupakan *output* yang menjelaskan tentang pengaruh antar variabel laten dalam penelitian. Nilai pada *path coefficients* menjelaskan seberapa besar kemampuan suatu variabel laten dalam mempengaruhi variabel laten lainnya berdasarkan model yang telah disusun. Nilai *path coefficients* pada Gambar 1 merupakan nilai yang ada pada tanda panah yang menghubungkan antar variabel laten.

Tabel 1 Path Coefficients

	Inovasi Layanan	Kinerja Organisasi
Budaya Layanan	0.690	0.722
Inovasi Layanan	-	5.674

Sumber: Data Penelitian yang diolah, (2018)

Berdasarkan Tabel 1 nilai *Path Coefficients* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Budaya Layanan* tidak berpengaruh signifikan terhadap *inovasi layanan* dengan nilai *Path Coefficients* sebesar 0.690. Hasil temuan penelitian ini cukup menarik karena pegawai sebagian besar mempersepsikan bahwa budaya layanan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap inovasi layanan di instansi sektor publik.

2. *Budaya Layanan* tidak berpengaruh signifikan terhadap *kinerja organisasi* dengan nilai *Path Coeficients* sebesar 0,722. Hasil temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai layanan di instansi publik sebagian besar mempersepsikan bahwa budaya layanan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.
3. *Inovasi Layanan* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan nilai *Path Coeficients* sebesar 5,674. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi inovasi layanan di sektor publik, akan berdampak pada semakin tinggi tingkat kinerja organisasi dari instansi publik tersebut.

Dalam pengujian hipotesis pada PLS, untuk menilai tingkat signifikansi, skor *total effect* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* harus diatas 1,96 pada hipotesis dua arah untuk pengujian pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair *et al.*, 2010). Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Setelah dilakukan *bootstrapping* memastikan nilai hipotesis diterima atau ditolak berdasarkan signifikansi dilihat di *total effect*.

Tabel 2 Total Effect (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	P-Value
Budaya Layanan -> Inovasi Layanan	-0.267	-0.013	0.387	0.490
Budaya Layanan -> Kinerja Organisasi	0.293	0.010	0.405	0.471
Inovasi Layanan -> Kinerja Organisasi	-0.710	-0.680	0.125	0.000

Sumber: Data Penelitian yang diolah, (2018)

Tabel 2. di atas dapat digunakan untuk mengukur keterdukungan hipotesis. Menurut Hartono, (2008) ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-table dan T-Statistik. Jika nilai T-Statistik lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, berarti hipotesis terdukung. Berdasarkan hasil perhitungan *output total effect* pada Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan seperti pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

	T Statistics (O/STDEV)	T-Table	Hasil Uji (T-Stat > T- Tabel)
Budaya Layanan -> Inovasi Layanan	0.690	1,96	Ditolak
Budaya Layanan -> Kinerja Organisasi	0.722	1,96	Ditolak
Inovasi Layanan -> Kinerja Organisasi	5.674	1,96	Diterima

Sumber: Data Penelitian yang diolah, (2018)

Pengaruh hubungan antara Inovasi Layanan dan Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi penyampaian layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini memberikan pembuktian hipotesis ketiga. Inovasi merupakan kunci keberlangsungan sebuah organisasi. Konsep inovasi umum dipergunakan pada organisasi bisnis, namun masih sangat jarang di dengar pada instansi sektor publik (pemerintahan). Karena perkembangan

yang lambat penyebarluasan pengetahuan mengenai urgensi berinovasi pada organisasi sektor publik, banyak organisasi publik saat ini yang mengalami berbagai permasalahan dalam penyampaian layanannya. Birokrasi yang lamban, prosedur yang berbelit-belit, sampai dengan pelayanan yang rigid dan kaku telah menjadi isu yang membuat citra organisasi publik menjadi buruk di masyarakat. Penelitian ini menjawab permasalahan kebuntuan di organisasi publik dengan mengonfirmasi adanya pengaruh yang signifikan antara inovasi penyampaian layanan terhadap kinerja organisasi sektor publik.

Organisasi sektor publik yang mengedepankan inovasi dalam strategi pengembangan pelayanannya akan lebih unggul jika dibandingkan dengan organisasi yang tidak berorientasi pada inovasi. Organisasi yang menempatkan inovasi layanan dalam strategi bersaingnya akan terus berupaya untuk mencari cara baru pelayanan pelanggan yang lebih baik. Organisasi ini juga cenderung lebih fleksibel dalam mengubah ataupun memodifikasi layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan tertentu dari pelanggannya. Sebagaimana taksonomi inovasi yang dikemukakan oleh Berry *et al.* (2006) bahwa organisasi yang menekankan pada inovasi cenderung mengatasi berbagai masalah secara fleksibel, memiliki kemudahan dalam kontrol, memiliki banyak keunggulan, dan akses jaringan yang luas.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi hasil temuan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Hsieh *et al.* (2013) yang menemukan bahwa inovasi layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Ostrom *et al.* (2010, p.5) juga mengemukakan bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan dalam hal layanan telah menjadi top prioritas riset. Ostrom dalam studinya mendefinisikan inovasi tidak hanya sebatas pada implementasi, namun juga menekankan pada penemuan konsep, proses, dan model bisnis layanan baru. Hasil penelitian mereka telah membawa kontribusi yang besar bagi berbagai perusahaan bisnis untuk menekankan inovasi dalam strategi bersaing mereka. Hasil studi ini turut memberikan kontribusi dalam mengonfirmasi pengaruh hubungan antara inovasi penyampaian layanan dan kinerja organisasi spesifik pada konteks organisasi sektor publik.

Pengaruh Budaya Layanan terhadap Inovasi Layanan dan Kinerja Organisasi

Pengaruh hubungan antara budaya layanan terhadap inovasi layanan tidak terbukti dalam penelitian ini. Hasil penilaian statistik deskriptif variabel penelitian menunjukkan bahwa penilaian terhadap variabel layanan mendapatkan penilaian rata-rata cukup tinggi dari karyawan layanan, namun hasil penilaian inovasi layanan masih mendapatkan hasil rata-rata yang moderat. Beberapa peneliti baru-baru ini mulai menyadari pentingnya budaya organisasi dalam pengelolaan fungsi pemasaran. Hal ini mendorong isu implementasi budaya organisasi ke dalam strategi pemasaran organisasi, salah satunya inovasi. Layanan publik juga perlu mempertimbangkan inovasi tata kelola, dalam bentuk perubahan dan pengaturan organisasi untuk perencanaan dan penyampaian layanan (misalnya privatisasi dan kolaborasi antara instansi publik dan swasta dalam penyediaan layanan bermutu bagi masyarakat). Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, budaya masih dipersepsikan dalam lingkup yang sempit oleh karyawan layanan, sehingga inovasi yang dihasilkan di sektor publik dapat dikategorikan minim.

Inovasi di sektor publik pada dasarnya sangat berbeda dengan konteks sektor swasta. Inovasi di sektor bisnis sangat didorong untuk mencapai keunggulan kompetitif yang lebih dibandingkan pesaing. Sementara pada sektor publik justru sebaliknya, diharapkan untuk mencapai peningkatan yang luas dalam tata kelola dan kinerja

layanan, termasuk efisiensi, dalam rangka meningkatkan nilai bagi publik secara luas (Moore, 1995). Tujuan semacam ini justru dapat diraih melalui manajemen kolaboratif untuk menciptakan, membagi, mentransfer, menyesuaikan, dan menanamkan praktik-praktik yang baik di dalam organisasi. Kompetisi tidak menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja di organisasi publik, namun kolaborasi menjadi kunci sukses pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya layanan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Mengulang pernyataan sebelumnya bahwa kinerja instansi publik berbeda secara signifikan dengan instansi bisnis. Ukuran kinerja yang paling baik dari instansi publik adalah citra masyarakat terhadap instansi publik yang bersangkutan. Jika masyarakat mempersepsikan instansi pemerintahan dengan citra yang positif, maka kinerja instansi publik tersebut juga dinilai positif. Sebaliknya, citra yang negatif dari masyarakat terhadap instansi pemerintahan menunjukkan bahwa kinerja instansi pemerintahan tersebut dinilai rendah. Ini disebabkan karena masyarakat pada masa sekarang tidak lagi membutuhkan janji-janji layanan, tidak mau tahu tentang pelatihan dan pemberdayaan karyawan, tidak peduli tentang teknologi layanan, atau bahkan komunikasi acuan layanan, namun yang diinginkan oleh pengguna layanan adalah bagaimana organisasi memahami kebutuhan dan keinginan mereka dan merealisasikannya dalam bentuk tindakan nyata. Hal inilah yang menyebabkan signifikansi hubungan antara budaya layanan terhadap kinerja organisasi di instansi publik menjadi tidak signifikan.

Kinerja organisasi publik lebih sukar untuk diukur jika dibandingkan dengan kinerja instansi bisnis. Ukuran kinerja publik yang paling realistis adalah kemampuan meningkatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, mampu memperkenalkan produk-produk baru kepada pasar, meningkatkan level otomatisasi layanan kepada pelanggan, dan kemampuan untuk mengubah perilaku pelanggan dengan layanan baru yang diberikan. Dengan hanya menyampaikan operasional layanan harian seperti biasanya saja belum cukup untuk memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya secara optimal. Lebih lanjut, komitmen organisasi terhadap praktek, kebijakan, dan perilaku yang mendorong terciptanya pelayanan prima juga diyakini tidak serta merta akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, elaborasi skala pengukuran dan dimensi budaya layanan spesifik pada konteks sektor publik yang berbeda dengan pengukuran pada konteks bisnis sangat diperlukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin meneliti konteks yang sama.

SIMPULAN

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan pemodelan hubungan struktural antara budaya layanan, inovasi layanan, dan kinerja organisasi di konteks sektor publik. Pemodelan hubungan struktural diperlukan untuk dapat mengkonseptualisasikan fenomena nyata pengamatan kedalam konseptualisasi model persamaan struktural. Pemodelan hubungan antara empat variabel yang diusulkan dalam penelitian ini juga didasarkan pada hasil temuan dan konseptualisasi dari studi sebelumnya. Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa:

- Hasil analisis data yang diperoleh menemukan bahwa budaya layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi layanan. Budaya layanan yang dipersepsikan baik oleh karyawan pada instansi publik bukanlah jaminan bahwa organisasi tersebut inovatif dalam hal layanan.

- Hasil analisis data yang diperoleh menemukan bahwa budaya layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya layanan yang dipersepsikan baik oleh karyawan pada instansi publik juga tidak menjamin bahwa organisasi tersebut memiliki kinerja organisasi yang baik.

Hasil analisis data yang diperoleh menemukan bahwa inovasi layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa instansi publik yang inovatif akan memiliki kinerja yang baik. Instansi publik yang mengedepankan inovasi dalam strategi pengembangan pelayanannya akan jauh lebih unggul jika dibandingkan dengan organisasi perangkat daerah (OPD) yang tidak berorientasi pada inovasi.

SARAN

Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi *middle range theory* yang memperkuat hasil temuan penelitian sebelumnya bahwa inovasi layanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Di sisi lain, peran variabel budaya layanan masih memerlukan elaborasi secara lebih mendalam pada berbagai konteks penelitian lainnya.

Lebih lanjut pengujian model hubungan struktural dalam penelitian ini juga menggunakan ukuran sampel yang kecil. Ukuran sampel yang kecil dimungkinkan akan dapat memberikan hasil bias pengukuran. Meskipun upaya perbaikan model telah dilakukan menggunakan *score composite*, namun verifikasi model dengan menggunakan kriteria kecukupan sampel yang baik tetap dibutuhkan pada penelitian lanjutan yang mengamati fenomena pengamatan penelitian yang sama.

Selain bermanfaat bagi pengambil kebijakan, studi ini juga diharapkan memberikan manfaat bagi para peneliti selanjutnya. Hasil penelitian ini masih perlu diverifikasi keandalannya jika diterapkan pada objek penelitian lainnya. Para peneliti selanjutnya dapat mereplikasi, memodifikasi, atau mengembangkan kerangka konsep penelitian ini pada penelitian lanjutan yang mencoba mengamati fokus kajian penelitian yang sama. Bagi penelitian selanjutnya hasil penelitian ini juga dapat dipergunakan sebagai referensi dan perbandingan dengan penelitian sejenis lainnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi secara teoritis dalam memperluas dan menambah arahan baru dalam riset yang menyelidiki model hubungan structural antara budaya layanan, inovasi layanan, dan kinerja organisasi di instansi publik. Hasil penelitian juga menambah khasanah baru bagi penelitian yang telah ada sebelumnya.

Terakhir, rekomendasi manajerial juga diberikan bagi organisasi publik yang ingin meningkatkan kinerja organisasi diharapkan untuk mampu mengembangkan budaya yang inovatif di dalam organisasi. Budaya layanan yang kuat akan memungkinkan karyawan (*internal marketing*) melakukan berbagai inovasi layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Inovasi layanan yang baik dapat mendorong perbaikan kinerja organisasi di mata pelanggan (*masyarakat/publik*).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarawati, S. and Saputra, F.E. (2015). Antecedent and Consequences of Service Culture in the Public Sector Service Company in Bengkulu, *International Conference on Management Science*, Yogyakarta
- Bitner, M.J., Booms, B. dan Mohr, L.A. (1994), "Critical service encounter: The employee's view," *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 95-106.
- Chin, W. (2001), "PLS-Graph Manual, Version 3.0, unpublished manuscript.
- Homburg, C., Hoyer, W. dan Fassnacht, M. (2002), "Service Orientation of A Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedences, and Performance Outcomes", *Journal of Marketing*, Vol. 66, no. 4, p. 53-70.
- Ivannceovich, K.M. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Liu, B.S.C., Furrer, O. and Sudharshan, D. (2000). "The Relationships between Culture and Behavioral Intentions Toward Services". *Journal of Service Research*, Vol.4, pp. 118-129.
- Lytle, R.S., dan Fimmerman, J.E. (2006), "Service Orientation and Performance: An Organizational perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 2, p. 136-147.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., dan Mokwa, M.P. (1998), "SER*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation", *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 4, p. 455-489.
- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mattila, A.S. (1999). "The Role of Cultural and Purchase Motivation in Service Encounter Evaluations". *Journal of Service Marketing*, Vol.13, No.4, pp. 376-389.
- Nelson, T.K. (2007). "Measuring Service and Service Culture in The Tourism Industry". Dissertation in the Hong Kong Polytechnic University.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.PER/09/M-PAN/5/2001* tentang Pedoman Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Rust, R.T., Anthony, J.Z dan Timothy, L.K. (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 58-70.
- Schuler, J. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlanga.
- Teo, H.H., Kwok, K.W. dan Izak, B. (2003), "Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective," *MIS Quarterly*, Vol. 27, p. 19-49.
- www.antaranews.com/berita/334795/birokrasi-hambat-daya-saing-ekonomi-indonesia
- www.merdeka.info.com/wawancara/item/544-jamil-mubarak-koordinator-mti
- Zeithaml, V.A, Bitner, M.J., dan Gremler, D.D (2009), *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, Fifth Edition, McGraw-Hill Higher Education, Singapore.