

PENGARUH BUDAYA TIM PADA HUBUNGAN ANTARA BERBAGI PENGETAHUAN DAN KINERJA INOVASI PELAYANAN PADA INDUSTRI PERHOTELAN DI BALI

I PUTU ESA WIDAHARTHANA

iputuesa@gmail.com

Program Studi Bisnis Hospitaliti,
Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali
Jl. Dharmawangsa, Kampil, Nusa Dua Bali, Telp: (0361) 773537

IDA AYU PUTRI WIDAWATI

i.putriwidawati@yahoo.com

Program Studi Managemen Akuntansi Hospitaliti,
Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali Jl. Dharmawangsa,
Kampial, Nusa Dua Bali, Telp: (0361) 773537

NI LUH RISKA YUSMARISA

riska_153@yahoo.com

Program Studi Managemen Akuntansi Hospitaliti,
Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali
Jl. Dharmawangsa, Kampil, Nusa Dua Bali, Telp: (0361) 773537

ABSTRAK

Persaingan yang semakin kompetitif dan ketat di industri perhotelan telah mendorong mereka untuk senantiasa berinovasi dan memberikan pelayanan terbaik bagi para pelanggannya. Penelitian ini menguji pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovasi pelayanan, pengaruh budaya tim terhadap kinerja inovasi pelayanan dan pengaruh budaya tim sebagai variabel yang memoderasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovasi pelayanan pada Bagus Discovery Group di Propinsi Bali. Populasi dalam penelitian ini 500 karyawan Bagus Discovery Group dengan jumlah sampel 100 responden. Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa Perusahaan pada Bagus Discovery Group di Bali dalam meningkatkan kinerja inovasi pelayanannya dipengaruhi oleh perilaku berbagi pengetahuan, dan budaya tim. Sedangkan budaya tim tidak mampu memoderasi hubungan perilaku berbagi pengetahuan dengan kinerja inovasi pelayanan.

Kata Kunci: *Kinerja inovasi pelayanan, budaya tim dan perilaku berbagi pengetahuan.*

ABSTRACT

Competition is increasingly competitive and tight in the hospitality industry has encouraged them to continue to innovate and provide the best service for its

customers. This study examined the influence of knowledge sharing and on the performance of service innovation, influence on the performance team culture and in team culture fluence service innovation team culture as a variable moderating influence on the performance of innovation knowledge sharing services on the Nice Discovery Group in Bali. The population in this study of 500 employees-of the company on Bagus Discovery Group with a sample size of 100 responden. Based on statistical tests show that In on Bagus Discovery Group in Bali in improving its service innovation performance is influenced by the behavior of knowledge sharing and team culture. While the culture of the team is not able to moderate the behavior of knowledge sharing relationship with innovation performance of service.

Keywords: *Performance of service innovation, team culture and knowledge sharing behavior.*

LATAR BELAKANG

Keberhasilan inovasi dalam industri produk jasa tergantung pada usaha perusahaan dan investasi yang dilakukan oleh manajemen melalui solusi inovasi untuk keunggulan kompetitif pasar dan keuntungan (Taghizadeh dan Rahman, 2013). Industri produk jasa pada saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat. Penciptaan produk inovatif menjadi sebuah strategi dalam memenangkan persaingan di dalam industri jasa. Beberapa model inovasi dapat dilakukan dimasing-masing bagian seperti pada manajemen, komunikasi dengan pihak luar, bidang pelayanan, bagian kantor belakang (Mattsson dan Sintes, 2007).

Industri hospitaliti merupakan sebuah industri dengan karakteristik yang mengutamakan *knowledge-based system* didasarkan pada proses pelayanan atau *knowledge-intensive* yang menjadi hasil dari interaksi antara pelanggan dan karyawan dimana pengetahuan menjadi faktor penentu dalam pemberian pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan (Kahle, 2002). Namun, meskipun KM telah muncul sejak tahun 1980 dalam dunia akademik dan para praktisi bisnis telah menyadari manfaat dari KM (Cooper,

2006, hal.48), perkembangan KM di dalam industri hospitaliti masih sangat terbatas.

Industri perhotelan merupakan industri produk jasa yang penting dan sangat kompetitif dan ditandai dengan transformasi yang berlangsung secara terus-menerus. Karena itu, dapat dikatakan bahwa daya saing di bidang pariwisata sangat tergantung pada seberapa jauh inovasi telah dilakukan untuk mencapai hasil yang berkualitas lebih tinggi, biaya lebih rendah, memperbaiki layanan dan produk, isu lingkungan hidup, dan interaksi teknologi informasi dan komunikasi (Chadee dan Mattsson, 1996; Ottenbacher, 2005). Persaingan yang semakin kompetitif dan ketat di antara perusahaan-perusahaan telah mendorong mereka untuk senantiasa berinovasi dan memberikan pelayanan terbaik bagi para pelanggannya. Pengembangan karyawan baik melalui kegiatan pelatihan maupun kegiatan lainnya yang dilakukan secara rutin dapat menjadi upaya-upaya yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas SDM demi memenuhi kebutuhan perusahaan. Semakin banyak perusahaan yang telah menyadari arti penting dari peningkatan kemampuan karyawan, disertai pula dengan meningkatnya kesadaran akan pemanfaatan

SDM, terutama yang berkaitan dengan *knowledge content* sebagai bagian krusial dari keunggulan kompetitif. Hal inilah yang kemudian mendorong kebijakan perusahaan untuk membentuk *Knowledge Management* (KM) sebagai salah satu teknik dalam mengelola aset pengetahuan di dalam perusahaan.

Dengan adanya dukungan dari TI, mutu serta kualitas dari *knowledge content* yang dimiliki oleh perusahaan dapat ditingkatkan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dukungan TI dalam KM tidak hanya mendorong pengembangan budaya untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), namun dapat menjadi alat dalam mengintegrasikan seluruh sumber daya informasi yang ada pada perusahaan untuk dijadikan sebagai *knowledge assets* yang mampu meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan saat ini dan juga pada masa yang akan datang.

Pengembangan khusus KM merupakan sebuah wadah dan portal informasi untuk mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam mengidentifikasi, mengumpulkan, membuat dan mengimplementasikan pengetahuan demi meningkatkan kemampuan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan melalui peningkatan efektifitas operasional bisnis. Dengan adanya KM, karyawan dapat bertukar informasi, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki tentang perusahaan. Berbagi pengetahuan yang terjadi di antara karyawan juga mendorong terciptanya interaksi antar karyawan untuk menciptakan solusi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan.

Meskipun terjadi peningkatan penelitian tentang produk dan inovasi layanan termasuk kinerja inovasi pelayanan (*Service Innovation Performance / SIP*) dan pengembangan layanan baru (*New Service*

Development / NSD) namun sebagian besar fokus terletak pada bidang manufaktur dan berbasis teknologi industri (Matthing, Sanden, & Edvardsson, 2004). Hanya beberapa studi yang telah membahas secara mendalam implikasi dari SIP di sektor perhotelan dan pariwisata (lihat misalnya, Aune, 2002; Enz & Siguaw, 2003; Jones & Wan, 1992; Matear, Gray & Garrett, 2004; Orfila-Sintes, Crespi'-Cladera, & Marti'nez-Ros, 2005; Ottenbacher & Gnoth, 2005; Ottenbacher, Gnoth, & Jones, 2006; Victorino, Verma, Plaschka & Dev, 2005). Selain itu, teori-teori saat ini hanya memberikan wawasan fragmentaris ke asal-usul KS, sehingga dengan demikian menawarkan bimbingan terbatas untuk praktik KS. Sampai saat ini, terdapat pula sedikit pemeriksaan empiris tentang hubungan penting antara KS dan SIP. Organisasi semakin mengandalkan budaya tim (TC) untuk merespon pasar yang berubah dengan cepat dengan cara melakukan inovasi baru dalam praktek manajemen baik dalam perusahaan penghasil barang maupun jasa (Hoegl, Ernst, & Proserpio, 2007), pembahasan kemampuan KS untuk menstimulasi SIP masih sangat terbatas.

Masalah Penelitian

Budaya tim memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja inovasi pelayanan. Dengan demikian penelitian ini dipandang perlu untuk menjawab pertanyaan penelitian "Bagaimana peran Budaya Tim pada Hubungan antara Berbagi Pengetahuan dan Kinerja Inovasi Pelayanan pada Industri Perhotelan di Bali? Dengan demikian dapat diambil rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah berbagi pengetahuan (KS) berpengaruh positif pada kinerja inovasi pelayanan (SIP)?

2. Apakah budaya tim (TC) berpengaruh positif pada kinerja inovasi pelayanan (SIP)?
3. Apakah budaya tim (TC) memoderasi hubungan antara berbagi pengetahuan (KS) dan kinerja inovasi pelayanan (SIP)?

KAJIAN TEORI

Kombinasi wawasan strategis dan pandangan teori berbasis sumber daya perusahaan menjadi keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) yang memberikan penjelasan menjanjikan bagaimana mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebuah keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk mewujudkan keuntungan yang tidak normal berdasarkan nilai-penciptaan strategi baru (Porter, 1985). Ketika pesaing tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi baru, maka akan diperoleh keunggulan berkelanjutan (Barney, 1991; Connolly dan Mc Ging, 2007).

Menurut Wernerfelt (1984) teori RBV (*Resource Based View*) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan yang dihasilkan oleh sumber daya yang unik dan berkapabilitas. Sumber daya penting bagi pandangan yang berbasis sumber daya. Dalam industri perhotelan, sumber daya meliputi fisik (bangunan eksterior dan interior khusus misalnya, lokasi geografis, dan keuangan), manusia (misalnya kompetensi, inovasi, keterampilan dan pengetahuan, dan tenaga penjual superior), dan organisasi (misalnya struktur dan budaya, filosofi manajemen, proses bisnis, teknologi informasi, sistem pengendalian biaya, dan sistem sumber daya manusia) yang merupakan bentuk modal yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. Menurut Mason dan Pauleen (2003) dalam studi kualitatif, "berbagi atau *sharing*" adalah faktor yang paling penting dalam implementasi manajemen pengetahuan. Beberapa penelitian

juga telah menganalisis faktor yang menentukan tingkat keterlibatan individu dalam berbagi pengetahuan (KS) secara intra-organisasional, seperti; kepribadian, kemauan, dan komitmen organisasional (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006; Foss & Pedersen, 2002).

Beberapa penelitian mengenai KS menunjukkan perlunya strategi tersebut dalam industri perhotelan dan pariwisata (Sungsoo, 2005; Yang, 2004a, 2004b, 2007). Hotel dapat meningkatkan kualitas layanan mereka, misalnya, dengan meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai preferensi pelanggan sehingga dapat meningkatkan kesesuaian layanan kepada pelanggan tersebut.

Transfer parsial pengetahuan, yaitu karyawan hanya berbagi pengetahuannya pada aspek-aspek tertentu dari kasus tertentu merupakan analogi sederhana seseorang dalam menyimpan pengetahuannya sendiri (Goh, 2002). Oleh sebab itu mengeliminir perilaku menyimpan pengetahuannya sendiri tampaknya cukup sulit bagi setiap tim atau perusahaan, dan memahami bagaimana cara menginspirasi individu untuk berbagi pengetahuan mereka telah menjadi penting, dan organisasi harus menciptakan budaya tim yang positif yang mendukung hubungan yang solid dan aktif sehingga terwujud kolaborasi yang sehat dalam satu tim organisasi.

Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing / KS*)

Melalui kombinasi wawasan strategis dan melalui pandangan teori berbasis sumber daya perusahaan menjadi keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) yang memberikan penjelasan menjanjikan bagaimana mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Ketika pesaing tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi baru, maka akan diperoleh keuntungan berkelanjutan (Barney, 1991; Connolly dan Mc Ging, 2007).

Menurut Wernerfelt (1984) teori RBV (*Resource Based View*) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan yang dihasilkan oleh sumber daya yang unik dan berkapabilitas. Sumber daya penting bagi pandangan yang berbasis sumber daya. Dalam industri perhotelan, sumber daya meliputi fisik (bangunan eksterior dan interior khusus misalnya, lokasi geografis, dan keuangan), manusia (misalnya kompetensi, inovasi, keterampilan dan pengetahuan, dan tenaga penjual superior), dan organisasi (misalnya struktur dan budaya, filosofi manajemen, proses bisnis, teknologi informasi, sistem pengendalian biaya, dan sistem sumber daya manusia) yang merupakan bentuk modal yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi penciptaan nilai. Kemampuan mengacu pada keterampilan bahwa perusahaan perlu untuk mengambil keuntungan penuh dari asetnya. Tanpa kemampuan tersebut, aset akan bernilai kecil (Runyan *et al.*, 2007). Para ahli telah menemukan bahwa, ketika perusahaan memiliki sumber daya istimewa yang berharga, langka, atau tak ada bandingannya, mereka dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991; Runyan *et al.*, 2007; Wernerfelt, 1984).

Beberapa penelitian mengenai KS menunjukkan perlunya strategi tersebut dalam industri perhotelan dan pariwisata (Sungsoo, 2005; Yang, 2004a, 2004b, 2007). Hotel dapat meningkatkan kualitas layanan mereka, misalnya, dengan meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai preferensi pelanggan sehingga dapat meningkatkan kesesuaian layanan kepada pelanggan tersebut. Jika industri perhotelan dan bisnis pariwisata sudah jelas memahami bagaimana pengetahuan terbaik adalah dengan berbagi bersama (dan berapa banyak yang dapat dibagi), mereka dapat dipastikan mampu meningkatkan kinerja mereka melalui KS. Ini termasuk mendorong semua karyawannya untuk memiliki pemahaman tentang tujuan

perusahaan, yang meliputi melayani tamu dengan inovasi pelayanan secara terus-menerus melalui KS. Di atas semua itu, karyawan perhotelan dan industri pariwisata harus menyadari bahwa koordinasi mereka sendiri dan berpikir bersama secara "kreatif" sangat penting untuk mencapai peningkatan kepuasan pelanggan dan kualitas pelayanan yang lebih besar (Bouncken, 2005).

Kinerja Inovasi Pelayanan (*Service Innovation Performance / SIP*)

Pelayanan adalah bagian penting dari kebanyakan *major economies*, dan inovasi secara luas dipandang sebagai pendorong pertumbuhan yang signifikan di dalam perusahaan (Griffin, 1997; Agarwal *et al.*, 2003). Sebuah tinjauan literatur pada inovasi dalam pelayanan menunjukkan bahwa ranah ini, saat ini masih bertumbuh, masih *under-researched* jika dibandingkan dengan sektor manufaktur (Goldstein *et al.*, 2002; Menor *et al.*, 2002; Jaw *et al.*, 2010). Walaupun ada penelitian yang berkembang, dan kerangka kerja yang muncul yang meneliti proses pengembangan layanan baru (NSD) (Roth *et al.*, 1997; Jaw *et al.*, 2010).

Sejumlah faktor diidentifikasi memiliki kontribusi terhadap kesulitan dalam mempelajari inovasi pelayanan. Pertama, sifat "kabur" dari output jasa membawa kesulitan dalam mengidentifikasi dan mengukur inovasi, perbaikan maupun perubahan (Gallouj dan Weinstein, 1997). Tidak seperti inovasi dalam barang-barang manufaktur, biasanya tidak ada produk fisik yang terkait dengan inovasi pelayanan, sehingga pengamat tidak bisa melihat inovasi yang telah terjadi. Akibatnya mereka sering *under-reported* atau tidak teramati. Selain itu, pelayanan tidak dapat bertahan lama, tidak dapat dipisahkan (produksi dan konsumsi terjadi pada saat yang bersamaan) dan cenderung lebih heterogen (Lovelock, 1983), dibandingkan produk yang diproduksi;

pelayanan secara fundamental berbeda, yang membuat mereka sulit untuk mengidentifikasi dan mengukur. Kedua, beberapa peneliti telah menyarankan bahwa pelayanan kurang menarik sehubungan dengan inovasi yang kemudian menyebabkan mereka hanya dapat menarik perhatian yang relatif sedikit dari ahli-ahli inovasi (Tether, 2005). Sekali lagi, kurangnya komponen fisik yang ada pada sebuah inovasi pelayanan (dibandingkan dengan, katakanlah, iPhone atau nanoteknologi) akan mengurangi kemampuannya untuk menarik perhatian para peneliti.

Ketiga, dampak inovasi pelayanan pada kinerja bisnis kurang bisa secara langsung diamati dibandingkan dengan manufaktur; dengan kata lain, karena tidak ada produk fisik, seringkali sulit untuk menyampaikan manfaat langsung kepada konsumen (misalnya itu tidak jelas lebih kecil atau dirancang lebih baik) dan manfaat apapun tidak dapat segera dihubungkan oleh para pelanggan kepada suatu inovasi.

Para peneliti telah mengajukan beberapa tipologi inovasi pelayanan yang membahas masalah ini terlebih dahulu. Salah satu kriteria utama yang telah digunakan sebagai dasar untuk menetapkan tipologi adalah tingkat keradikalan inovasi. Avlonitis *et al.* (2001) menawarkan tipologi yang mengklasifikasikan inovasi pelayanan menjadi enam jenis: pelayanan baru kepada pasar, pelayanan baru kepada perusahaan, proses pengiriman baru, modifikasi pelayanan, ekstensi *line* layanan, dan reposisi pelayanan. Tipologi ini mencerminkan sebuah kontinum dari berbagai inovasi dari diskontinyu (radikal) *innovation to continuous (incremental) innovation* (de Brentani, 2001). Inovasi radikal secara fundamental berbeda dari inovasi inkremental (Ettlie *et al.*, 1984; Dewar dan Dutton, 1986; McDermott dan O'Connor, 2002).

Budaya Tim (*Team Culture*)

Kesuksesan sebuah hotel tergantung pada kerja timnya. Budaya tim dapat didefinisikan dalam seperangkat aturan yang muncul dan disederhanakan, norma, harapan, dan peran anggota tim berbagi dan "memberlakukan" (Earley & Mosakowski, 2000). Budaya tim merupakan sikap, kepercayaan, dan norma-norma tim. Budaya tim ini berkaitan dengan bagaimana tim beroperasi termasuk prosedur pemilihan dan struktur kekuasaan; bagaimana penghargaan yang diberikan; prosedur praktek; protokol permainan; perilaku yang dapat diterima; dan kode berpakaian. Budaya tim sering tergantung pada tradisi, atau kurangnya pemahaman mereka sebagai sebuah tim (Earley & Mosakowski, 2000).

Sebuah budaya tim yang kuat dapat berasal dari karakteristik yang tumpang tindih dan sudah ada sebelumnya oleh anggota tim atau dari pola baru yang dikembangkan interaksi anggota tim. Dengan demikian budaya tim memberikan dasar bagi anggota tim dalam mengevaluasi diri serta berinteraksi pada kinerja dan tim fasilitator (Earley & Mosakowski, 2000; Froehle, Roth, Chase, & Voss, 2000; Klimoski & Mohammed, 1994). Moultrie, Nilsson, Dissel, Janssen, dan Van der Lugt (2007) bahkan telah menekankan pentingnya "*strategic intent*" untuk meningkatkan kerja sama tim dalam inovasi, mendorong komunikasi yang lebih baik (fisik atau virtual), mendorong interaksi sosial baik secara formal dan informal serta memotivasi staf.

Sebuah budaya tim terdiri dari serangkaian aturan dan tindakan yang muncul dan disederhanakan, harapan kemampuan kerja, dan persepsi yang dimiliki oleh individu-individu pada tim tertentu, yang dikembangkan oleh mereka dan diberlakukan setelah adanya sejumlah interaksi antara tim dan anggota. Sehingga budaya tim menjadi

kuat oleh karena adanya kesamaan aturan, harapan, dan peran bersama. Sebuah tim inovatif memiliki budaya tim yang kuat karena harapan anggota bersama memfasilitasi kinerja inovatif baik individu dan tim.

Penelitian tentang komposisi tim menunjukkan bahwa tim homogen (semua anggota yang memiliki budaya yang sama) lebih puas dan memiliki reaksi yang lebih positif, sementara tim heterogen (dengan anggota multikultural) memiliki kreativitas tim yang lebih baik dan juga mendapatkan berbagai macam solusi untuk memecahkan sebuah masalah (lihat Jackson, *et al.* 1995; Earley dan Gibson 2002). Bukti empiris juga menunjukkan bahwa dampak ini dapat berubah dari waktu ke waktu seiring tim melalui siklus hidup (Cox, Lobel, dan McLeod, 1991). Sebagai contoh, tim heterogen sering menemukan kesamaan yang membantu mereka untuk menjadi lebih kohesif, sementara tim homogen dapat menjadi lebih kreatif jika diberikan dorongan dan mandat.

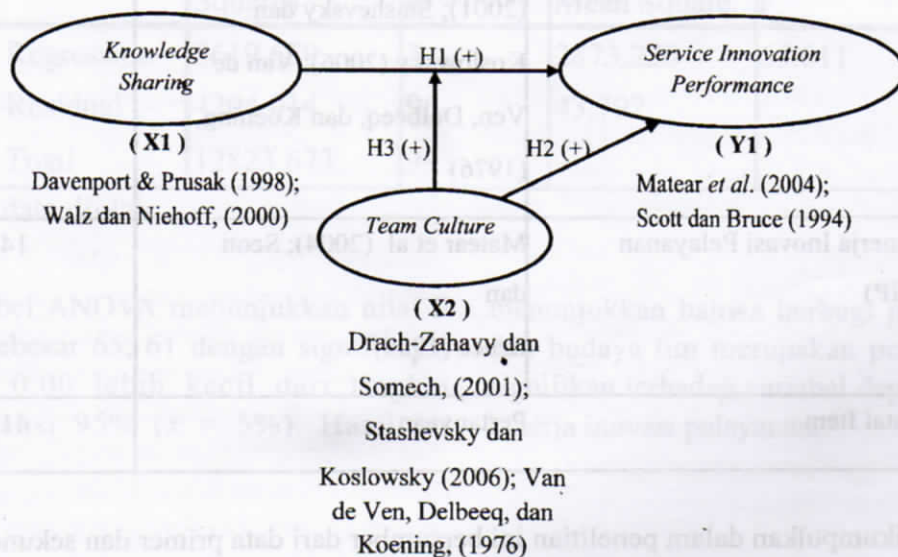
Beberapa peneliti berpendapat bahwa tim dari semua jenis dapat menjadi sangat

efektif jika mereka mengembangkan norma-norma umum untuk mengoperasikan dan membagi ekspektasi kemampuan kerja (Earley dan Gibson, 2002). Elemen ini terdiri dari “budaya hibrida” (Earley dan Mosakowski, 2000). Ini tidak berarti bahwa setiap orang di dalam tim harus memiliki pandangan yang sama, namun adanya rasa saling pengertian yang signifikan sangat dibutuhkan sehingga dapat memfasilitasi kinerja individu dan tim dan komunikasi. Budaya hibrida mungkin berasal dari tumpang tindih budaya anggota tim (misalnya, budaya nasional, organisasi, atau fungsional). Atau sebuah budaya hibrida dapat menjadi pola baru yang dikembangkan dari interaksi anggota tim dan pemahaman bersama yang secara eksplisit dikembangkan dari waktu ke waktu (Earley dan Gibson, 2002).

Model Teoritikal

Berdasarkan fenomena dan telah teori dan kajian empiris yang dipaparkan pada bab sebelumnya dapat dibuat model teoritikal untuk penelitian ini sebagai berikut:

Model Teoritikal Penelitian



Model diadaptasi dari Hu *et al.* (2009)

Hipotesis

Hipotesis 1: Berbagi pengetahuan (KS) berpengaruh positif pada kinerja inovasi pelayanan (SIP).

Hipotesis 2: Budaya tim (TC) berpengaruh positif pada kinerja inovasi pelayanan (SIP).

Hipotesis 3: Budaya tim (TC) memoderasi hubungan antara berbagi pengetahuan (KS) dan kinerja inovasi pelayanan (SIP). Ketika budaya tim (TC) dibangun dengan baik, ada hubungan kuat antara berbagi pengetahuan (KS) dengan

kinerja inovasi pelayanan (SIP).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 500 orang karyawan di Puri Bagus Villa Resorts pada semua level. Prosedur pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *non probability sampling*, karena setiap elemen populasi untuk terpilih menjadi sampel tidak diketahui (Cooper & Schindler, 2006, hal.713). Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden yang dimaksud sebanyak 100 responden. Di bawah ini diuraikan instrumen pengukuran yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel t
Instrumen Pengukuran

No	Konstruk	Sumber	Jumlah Item
1	Berbagi pengetahuan (KS)	Davenport & Prusak (1998); Walz dan Niehoff, (2000)	11
2	Budaya Tim (TC)	Drach-Zahavy dan Somech, (2001); Stashevsky dan Koslowsky (2006); Van de Ven, Delbee, dan Koening, (1976)	16
3	Kinerja Inovasi Pelayanan (SIP)	Matear et al. (2004); Scott dan Bruce (1994)	14
Total Item		Pertanyaan	41

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan tingkat korelasi antara variasi variabel dependen dan variabel independen.

Koefisien determinasi yang dihasilkan dalam pengujian ini dapat disajikan dalam Tabel sebagai berikut.

Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 ^a	.672	.662	6.61754

Sumber: Data diolah

Koefisien determinasi menunjukkan nilai R, nilai R Square, Adjusted R Square dan Standard Error of the Estimate. Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai R sebesar 0,820 menunjukkan bahwa tingkat korelasi antara variasi variabel independen dengan variabel dependen sebesar 82 persen, artinya 82 persen variasi kinerja inovasi pelayanan mampu dijelaskan oleh variasi berbagi pengetahuan dan budaya tim sedangkan sisanya sebesar 18 persen dijelaskan oleh variabel lain. Koefisien determinasi (R^2) mengukur kemampuan

model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,662 menunjukkan bahwa 66,2 persen variasi variabel dependen dijelaskan oleh variasi variabel independen yaitu variabel berbagi pengetahuan dan budaya tim. Sisanya sebesar 33,8 persen dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *Standard Error of the Estimate* menunjukkan nilai sebesar 6,62 yang artinya semakin kecil nilai *Standard Error of the Estimate* maka model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel terikat.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8619.659	3	2873.220	65.611	.000 ^a
	Residual	4204.014	96	43.792		
	Total	12823.673	99			

Sumber: data diolah

Tabel ANOVA menunjukkan nilai F hitung sebesar 65, 61 dengan signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil dari tingkat signifikansi 95% ($\pm = 5\%$). Hasil ini

menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dan budaya tim merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja inovasi pelayanan.

ada faktor lain yang lebih dominan yang menyebabkan berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja inovasi pelayanan. Disarankan untuk tetap memperkuat perilaku berbagi pengetahuan misalnya dengan tetap mempertahankan tingkat kepuasan karyawan, manajemen karir yang jelas, sistem promosi karyawan yang obyektif dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30–43.
- Aune, L. (2002). The use of enchantment in wine and dining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 34–37.
- Bank, A. P., & Millward, L. J. (2000). Running shared mental models as a distributed cognitive process. *British Journal of Psychology*, 91(4), 513–523.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Chadee D, Mattsson J. (1996). An empirical assessment of customer satisfaction in tourism. *The Service Industries Journal*; 16(3):305–20.
- Chan, A., Go, F., & Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *The Service Industry Journal*, 18(2), 112–124.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., & Allen, D. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th edition). USA: McGraw-Hill.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.
- Earley, P.C. and Gibson, C.B. (2002). *Multinational Teams: New Perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2003). Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 115–123.
- Goh, S. G. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 22–30.
- Hoegl, M., Ernst, H., & Proserpio, L. (2007). How teamwork matters more as team member dispersion increases. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 156–165.
- Jones, P., & Wan, L. (1992). Innovation in the UK food-service industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(4), 1–3.
- Kirkman, B.L., Gibson, C.B., and Shaprio, D. (2001). “Exporting” Teams: Enhancing The Implementation And Effectiveness Of Work Teams In Global Affiliates. *Organizational Dynamics*, 30(1): 12-29.
- Mason, D., & Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 38–48.

- Matear, S., Gray, B. J., & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284–301.
- Mattsson Jan dan Francina Orfila-Sintes, (2007). Innovation behavior in the hotel industry, *The International Journal of Management Science*, pp. 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martinez -Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from the Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851–865.
- Ottbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133–1154.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organization norms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.
- Ottbacher, M., Gnoth, J., & Jones, P. (2006). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), 344–363.
- Sungsoo, P. (2005). Knowledge map for tourist destinations needs and implications. *Tourism Management*, 26(4), 583–594.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.