
Budaya pelayanan konsep dan pengukuran

Robiansyah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda
Email: robiansyah@feb.unmul.ac.id

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk menelaah beberapa kajian tentang budaya pelayanan dalam dua aspek penting yaitu konsep dan pengukurannya. Telaah konseptual menjadi urgen untuk memandu para peneliti untuk mengembangkan dan memilih konsep terbaik yang merepresentasikan fenomena dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Pada saat yang sama untuk kepentingan riset empiris, penting pula bagi peneliti untuk menggunakan pengukuran yang tepat dalam pengembangan kuesionernya. Akhirnya, tulisan ini juga menawarkan seperangkat indikator untuk mengukur budaya pelayanan dalam industri perhotelan

Kata Kunci: Budaya Pelayanan; konsep; pengukuran; dan industri perhotelan

Service culture concept and measurement

Abstract

This paper aims to review several studies on service culture in term of concept and measurement aspect. Conceptual review is urgent to guide scholars develop and choose the best concept which is represented the phenomenon in human resource management context. Meanwhile, for empirical studies, it is important for researcher using appropriate measurement in its questionnaire development. As result, this paper suggest a set of indicators to measure service culture in hotel industry.

Keywords: Service culture; conceptualizing; measurement; and hotel industry

PENDAHULUAN

Budaya pelayanan memiliki peran penting dalam organisasi. Menurut Ueno (2012), ada beberapa alasan yang membuat budaya pelayanan menjadi menjadi faktor penting. Pertama, budaya yang kuat dalam pelayanan akan mengarahkan perilaku karyawan secara konsisten dalam melayani pelanggan. Kedua, budaya pelayanan merupakan prasyarat sukses untuk membangun organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Ketiga, manajemen tidak mampu mengawasi semua karyawan sehingga budaya pelayanan diharapkan mampu mempengaruhi dan memastikan ketepatan perilaku karyawan dalam pelayanan. Sehingga tidak salah jika kemudian Ostrom *et al.* (2010) menyatakan bahwas salah satu prioritas dalam kajian tentang pelayanan yaitu bagaimana menciptakan dan memelihara budaya pelayanan.

Dewasa ini ada dua tantangan dalam dunia pelayanan (Kaufman, 2012). Pertama, pada dasarnya siapapun tidak terlalu tertarik untuk melayani. Kata *serve* identik dengan kata yang digunakan oleh *slave* (budak) sehingga kebanyakan menjadi sesuatu lebih banyak dihindari oleh para profesional. Padahal, hampir tidak ada satupun bagian dalam kehidupan manusia yang tidak terlepas dari aspek pelayanan. Faktanya, sangat sedikit sekali wawasan yang didapatkan setiap orang terkait aspek melayani. Jika demikian pada tataran individu, maka untuk membangun pelayanan menjadi sebuah budaya tentu merupakan sebuah tantangan berat tersendiri. Kedua, konsep pelayanan telah dipahami dengan sekian banyak variasi konsep yang seringkali membingungkan baik di kalangan peneliti maupun praktisi. Dari segi bahasa misalnya, seringkali tumpang tindih konsep antara budaya dengan iklim. Meskipun kedua istilah tersebut saling berkaitan, namun secara teoritikal dan empiris memiliki ranah pembahasan yang berbeda. Sehingga, dalam tataran praktis tentu saja akan menimbulkan implikasi manajerial yang berbeda pula.

Oleh karena itu, tulisan ini mencoba untuk mengeksplorasi konsep budaya pelayanan dari berbagai referensi yang telah dikemukakan oleh para peneliti dan praktisi lapangan. Kemudian, untuk dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan studi empiris maka penulis mengembangkan sebuah pengukuran yang dapat digunakan dalam konteks organisasi perhotelan. Sehingga diharapkan dalam kajian ringkas ini dapat menghasilkan sebuah konsep dan alat ukur yang jelas untuk bisa digunakan langsung oleh para peneliti yang berminat mengkaji topik budaya pelayanan.

Telaah Literatur

Davis dan Gautam (2011) menyatakan bahwa budaya pelayanan merupakan sebuah pola pikir pelayanan dalam organisasi yang berfokus pada produk dan pelayanan yang kemudian mendefinisikan bagaimana organisasi belajar dan mengembangkannya dari perspektif karyawan dan pelanggan. Dari konsep ini dapat dipahami bahwa budaya pelayanan terkait dengan pola pikir (*mindset*), fokus pelayanan, dan perspektif karyawan serta pelanggan. Kemudian berdasarkan kajian literatur yang cukup dalam dan komprehensif, Davis dan Gautam (2011) mengembangkan model konseptual budaya pelayanan yang terdiri dari berbagai dimensi yang satu sama lain saling berhubungan. Ada Sembilan aspek penting yang membentuk konsep budaya pelayanan. Konsekuensi akhir dari budaya pelayanan yaitu nilai pelayanan (*service value*) yang merupakan persepsi pelanggan terhadap seberapa baik proses pelayanan dibandingkan dengan yang mereka rasakan sebelumnya. Nilai pelayanan dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan (*service encounters*), sedangkan pengalaman pelayanan ditentukan oleh orientasi pelayanan (*service orientation*) dan iklim pelayanan (*service climate*). Orientasi pelayanan dipengaruhi oleh pelatihan pelayanan (*service training*) dan penghargaan pelayanan (*service reward*). Sedangkan iklim pelayanan ditentukan oleh seberapa baik penghargaan pelayanan, kreasi bersama pelayanan (*service co-creation*), dan transformasi pelayanan (*service transformation*).

Voon *et al.* (2012) menggunakan istilah budaya pelayanan yang berorientasi pasar. Konsep ini dipahami sebagai seperangkat nilai dan praktik untuk melayani baik pelanggan internal maupun eksternal dengan baik dan diharapkan dapat menciptakan nilai bagi organisasi secara efisien dan efektif. Riset ini dilakukan pada obyek rumah sakit dengan metode kualitatif dan kuantitatif untuk mengembangkan konsep budaya pelayanan yang terdiri dari tiga dimensi yaitu karyawan, pasien, dan pelanggan. masing-masing dimensi dikembangkan menjadi beberapa indikator. Untuk dimensi karyawan terdiri dari 12 indikator, pasien terdiri atas 5 indikator, dan pesaing terdiri atas 4 indikator

pertanyaan. Hasil temuannya menunjukkan bahwa ada dampak yang kuat budaya pelayanan terhadap kepuasan karyawan, kepuasan dan loyalitas pasien rumah sakit.

Kajian Liden *et al.* (2014) mendefinisikan budaya pelayanan sebagai seberapa kuat anggota organisasi dalam unit kerjanya merasa terikat dengan dengan perilaku kepemimpinan yang melayani dan dioperasionalisasi sebagai laporan individual karyawan yang diaggregasikan terhadap persepsi perilaku unit secara kolektif. Budaya pelayanan dicirikan sebagai lingkungan kerja dimana anggota organisasi membagi pemahaman bersama tentang norma dan harapan untuk memprioritaskan kebutuhan orang lain dibandingkan dirinya sendiri dan menyediakan bantuan serta dukungan untuk orang lain. Riset ini dilakukan pada oyek restoran dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya pelayanan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, kreativitas, perilaku pelayanan pelanggan, identifikasi karyawan terhadap restoran, serta berhubungan negatif terhadap keinginan berpindah karyawan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan kajian tiga kelompok di atas, maka penulis memilih untuk menggunakan kuesioner yang digunakan oleh Voon *et al.* (2012). Hal ini didasarkan pada pertimbangan aspek kesederhanaan dan kecocokan butir-butir pertanyaan untuk diaplikasikan pada obyek penelitian di perhotelan. Selain itu, dalam tulisan ini kami hanya menggunakan satu dimensi saja yaitu pada dimensi karyawan yang terdiri atas 12 item pertanyaan. Untuk itu, setelah melakukan terjemahan ke dalam bahasa Indonesia dan meringkas kalimat pertanyaan ke dalam frase tertentu maka penulis melakukan dua pengujian terhadap item-item tersebut. Uji yang dimaksud yaitu uji indikasi dan uji kausalitas. Menurut Ferdinand (2014), pedoman untuk merumuskan sebuah item merupakan indikator dari sebuah variabel yaitu dengan menetapkan bahwa indikator harus merupakan indikasi, tanda, atau definisi dari variabel laten yang ingin diketahui. Selain itu, indikator harus tidak boleh memiliki hubungan kausalitas dengan variabel yang ingin dibentuk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Indikasi Dan Kausalitas

Berdasarkan hasil uji indikasi didapatkan bahwa semua indikator yang berjumlah 12 item memenuhi kriteria sebagai indikator dari variabel budaya pelayanan. Hal ini terlihat setelah dilakukan uji semantik dengan analisis kelayakan kalimat untuk menentukan apakah indikator yang digunakan merupakan pertanda logis dari variabel budaya pelayanan atau tidak. Sehingga, kesimpulannya logis dan dapat diterima. Secara rinci, hasil pengujian setiap indikator yang berjumlah 12 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Indikasi

Item	Indikator	Script Analysis = Uji Semantik	Kesimpulan Semantik	Kesimpulan
1	Hubungan antar sesama karyawan hotel	Hubungan baik antar sesama karyawan dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula. Hubungan antar karyawan yang tidak baik menandakan bahwa organisasi tersebut memiliki tidak budaya pelayanan yang baik	Ada pertanda yang logis bahwa hubungan antar sesama karyawan hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
2	Koordinasi antar sesama staf hotel	Koordinasi yang baik antar sesama staf hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa koordinasi yang baik antar sesama staf hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
3	Komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel	Komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan	Ada pertanda yang logis bahwa komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima

4	Kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel	yang baik pula. Kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
5	Penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima	Penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
6	Kreativitas dalam melayani tamu hotel	Kreativitas dalam melayani tamu hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa kreativitas dalam melayani tamu hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
7	Pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel	Pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
8	Motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel	Motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
9	Rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas	Rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
10	Pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel	Pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
11	Kewenangan untuk memutuskan dan bertindak	Kewenangan untuk memutuskan dan bertindak dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa kewenangan untuk memutuskan dan bertindak menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima
12	Kepastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu	Kepastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu dapat merupakan sebuah pertanda kalau di organisasi tersebut mempunyai budaya pelayanan yang baik pula.	Ada pertanda yang logis bahwa kepastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu menandakan adanya budaya pelayanan	Logis, dapat diterima

Berdasarkan hasil uji kausalitas didapatkan bahwa semua indikator yang berjumlah 12 item memenuhi kriteria sebagai indikator dari variabel budaya pelayanan. Hal ini terlihat setelah dilakukan uji semantik dengan analisis kelayakan kalimat untuk menentukan apakah terdapat hubungan kausalitas antara indikator dan variabel latennya. Kesimpulannya tidak terdapat hubungan kausalitas

antara 12 indikator dengan variabel budaya pelayanan, sehingga dapat diterima. Secara rinci, hasil pengujian setiap indicator yang berjumlah 12 dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Pengujian Kausalitas

Item	Indikator	Script Analysis = Uji Semantik	Kesimpulan Semantik	Kesimpulan
1	Hubungan antar sesama karyawan hotel	Hubungan antar sesama karyawan hotel yang baik akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik hubungan antar sesama karyawan hotel, semakin baik budaya pelayanan. Kausalitas yang sangat dipaksakan, kurang logis.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
2	Koordinasi antar sesama staf hotel	Koordinasi yang baik antar sesama staf hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik koordinasi antar sesama staf hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
3	Komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel	Komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
4	Kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel	Kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik kemudahan akses informasi tentang tamu hotel oleh semua bagian di hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
5	Penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima	Penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik penyediaan sumberdaya kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
6	Kreativitas dalam melayani tamu hotel	Kreativitas dalam melayani tamu hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik kreativitas dalam melayani tamu hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
7	Pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel	Pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik pelatihan untuk karyawan yang melayani tamu hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima

8	Motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel	Motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	pertanda. Semakin baik motivasi karyawan yang berinteraksi dengan tamu hotel, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
9	Rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas	Rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik rekrutmen staf yang memadai untuk pelayanan yang berkualitas, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
10	Pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel	Pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik pemilihan staf yang cocok untuk melayani tamu hotel, semakin baik budaya pelayanan.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
11	Kewenangan untuk memutuskan dan bertindak	Kewenangan untuk memutuskan dan bertindak akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik kewenangan untuk memutuskan dan bertindak, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima
12	Kepastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu	Kepastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu akan mengakibatkan budaya pelayanan juga membaik	Semakin baik epastian keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu, semakin baik budaya pelayanan. Tidak ada kausalitas, hanya pertanda.	Tidak ada hubungan kausalitas yang logis, oleh karena itu dapat diterima

Setelah melakukan uji indikasi dan kausalitas dan menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa duabelas indikator yang digunakan valid secara *face validity*, maka penulis mengembangkannya menjadi daftar pernyataan yang dapat digunakan sebagai butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian empiris tentang budaya pelayanan di bidang perhotelan. Adapun skala yang digunakan dalam kuesioner ini mengacu pada pendapat Ferdinand (2014) dengan menggunakan *bipolar adjective* yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar respons yang dihasilkan dapat merupakan "*intervalsly scaled data*" dengan skala 1 sampai dengan 10 (1=sangat tidak sesuai sekali, 10=sangat sesuai sekali). Daftar pertanyaan untuk kuesioner yang sudah disesuaikan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Kuesioner Budaya Pelayanan di Hotel

Item	Pernyataan
1	Hubungan antar sesama karyawan di hotel ini berjalan baik
2	Koordinasi antar sesama staf di hotel ini sudah berjalan baik
3	Komunikasi antar departemen/bagian dalam hotel ini berjalan baik
4	Semua bagian dalam hotel ini dapat dengan mudah mengakses informasi tentang tamu hotel
5	Manajemen hotel menyediakan sumberdaya yang memadai kepada para staf untuk memberikan pelayanan prima
6	Hotel ini kreatif dalam melayani tamu hotel

- 7 Para karyawan yang melayani tamu dilatih dengan baik di hotel ini
- 8 Para karyawan hotel ini sangat termotivasi melayani tamu hotel
- 9 Hotel ini merekrut staf yang cukup memadai untuk pelayanan yang berkualitas
- 10 Hotel ini memilih staf yang cocok untuk melayani tamu hotel
- 11 Para karyawan di hotel ini diberi kewenangan untuk memutuskan dan bertindak jika diperlukan
- 12 Hotel ini memastikan keamanan pelayanan untuk tamu hotel sepanjang waktu

SIMPULAN

Penelitian manajemen membutuhkan indikator yang lebih baik untuk mengukur suatu konstruk yang akan diuji secara empiris. Diharapkan kepada peneliti dapat mengambil manfaat yang sebesar-besarnya dari hasil telaah yang dilakukan dalam tulisan ini. Tentu saja, diperlukan studi lebih lanjut seperti uji validitas dan reliabilitas dalam rangka mengkonfirmasi apakah indikator yang dikembangkan dalam tulisan ini benar-benar mencerminkan variabel dan konsep yang akan diteliti yaitu budaya pelayanan. Selain itu, karakteristik organisasi yang berbeda akan menyebabkan perbedaan dalam daftar pertanyaan yang dikembangkan. Sehingga, kejelian dan kearifan tentu saja sangat dibutuhkan dalam pengembangan kuesioner lebih lanjut ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, R., & Gautam, N. 2011. Conceptualising service culture. *Leading Applied Business*, Retrieved October 13, 2017, from <http://thedomm.com/2011/05/03/conceptualising-service-culture-by-robert-davis-and-neil-gautam-2011/>
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Penerbit UNDIP Press, Semarang.
- Kaufman, Ron. 2012. *Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues, and Everyone Else You Meet*. Evolve Publishing, Inc, USA.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452
- Ostrom, A, Bitner, M, Brown, S, Burkhard, K, Goul, M and Smith-Daniels, V. 2010, Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of Service, *Journal of Service Research*, vol. 13, no. 1, pp. 4 - 36.
- Ueno, Akiko. 2012. Which HRM practices contribute to service culture? *Total Quality Management*. Vol. 23, No. 11, November, 1227–1239.
- Voon, Boo Ho., Hamali, Jamil., Lee, Nagarajah., Abdullah, Firdaus., and Kueh, Karen. 2012. Developing a Service Culture-Value Chain for Hospitals, *IACSIT International Journal of Engineering and Technology*, Vol. 4, No. 4, August.