

PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN KOORDINASI INTERFUNGSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN KAPABILITAS INOVASI SEBAGAI MEDIATOR (STUDI KASUS DI BPKP)

Hanggara Atmana

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris atas pertanyaan penelitian yang diajukan dengan melakukan pengujian hipotesis tentang pengaruh orientasi pelanggan dan koordinasi interfungsi terhadap kinerja organisasi dengan kapabilitas inovasi sebagai mediator di BPKP. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur dan analisis indeks. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja organisasi, koordinasi interfungsi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja organisasi, kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pelanggan dan koordinasi interfungsi terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa jalur yang paling memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi adalah jalur yang menunjukkan pengaruh langsung dari kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi. Salah satu implikasi teoritis penelitian ini adalah memperkuat argumen bahwa orientasi pelanggan relevan diterapkan pada organisasi sektor publik. Implikasi kebijakan penelitian ini adalah bahwa prioritas utama bagi organisasi adalah mempertahankan praktik-praktik kapabilitas inovasi dan koordinasi interfungsi yang sudah baik. Prioritas berikutnya adalah meningkatkan praktik-praktik orientasi pelanggan yang belum terstruktur dan sistematis.

Kata Kunci:

orientasi pelanggan, koordinasi interfungsi, kapabilitas inovasi, kinerja organisasi, sektor publik

1. PENDAHULUAN

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan lembaga pemerintah yang menjalankan fungsi pengawasan (audit intern). Salah satu misi yang dijalankan BPKP adalah “Membina secara efektif penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)”.

Studi ini dilatarbelakangi adanya *fenomena gap* berkaitan dengan capaian kinerja BPKP dalam menjalankan misi tersebut. Capaian kinerja BPKP dalam menjalankan misi tersebut. Hal ini tampak dari realisasi capaian target sasaran strategis BPKP “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah” baru sebesar 41,96% dari yang ditargetkan sebesar 70% (BPKP,2013).

Orientasi pelanggan, koordinasi interfunksional, dan kapabilitas inovasi diajukan sebagai konsep untuk membangun kerangka pemikiran teoritis dalam rangka menjawab permasalahan penelitian ini. Hal ini dilatarbelakangi adanya isu-isu strategis berkaitan dengan konsep-konsep tersebut dan adanya pertentangan hasil penelitian-penelitian terdahulu berkaitan dengan hubungan antara orientasi pelanggan, koordinasi interfunksional, kapabilitas inovasi dengan kinerja organisasi.

Isu strategis yang pertama adalah relevan tidaknya orientasi pelanggan diterapkan di BPKP. Menurut Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BPKP tahun 2012, reposisi peran BPKP dilakukan dengan strategi yang berorientasi pada penciptaan nilai tambah bagi *stakeholders*. Strategi ini dijalankan dengan dijiwai salah satu nilai luhur BPKP yaitu “Orientasi pada Pengguna” yang mengandung makna bahwa BPKP memiliki misi untuk dapat memberikan manfaat atau nilai tambah bagi *stakeholders*. Relevansi penerapan orientasi pengguna di BPKP masih menjadi isu menarik bagi sebagian kalangan internal BPKP mengingat

BPKP merupakan lembaga pemerintah dengan tugas pokok pengawasan yang dilingkupi dengan banyak aspek ketentuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Chen, dkk. (2005) yang menyebutkan bahwa meskipun telah populer sejak tahun 1980, kesesuaian penerapan orientasi pelanggan di sektor publik telah diperdebatkan selama bertahun-tahun.

Isu strategis yang kedua adalah koordinasi interfunksional yang belum dipermudah oleh struktur organisasi BPKP karena struktur organisasi belum sesuai dengan mandat yang diterima. Menurut LAKIP BPKP Tahun 2011, salah satu permasalahan yang dihadapi BPKP adalah belum disesuaikannya struktur organisasi berdasarkan mandat baru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang SPIP. Renstra BPKP 2010-2014 telah disesuaikan dengan mandat baru tersebut namun belum diikuti dengan penyesuaian struktur organisasi (BPKP, 2012).

Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai mekanisme formal mengenai bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 1990). Struktur organisasi hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur organisasi perlu disesuaikan untuk mengakomodasi perubahan strategi (Chandler,1962 dalam Wolf dan Egelhoff, 2011).

Isu strategis ketiga adalah bahwa inovasi merupakan hal yang sulit dilakukan pada organisasi sektor publik. Schumpeter (1942) dalam O'Donnell (2006) menyebutkan bahwa ketiadaan persaingan pasar pada sektor publik

dapat menjelaskan luasnya hambatan inovasi pada organisasi sektor publik. Bekkers, dkk.(2013) menyebutkan bahwa faktor politik dan administratif menjadi hambatan inovasi di sektor publik.

Strategi reposisi BPKP dijalankan salah satunya melalui *methodology differences*. *Methodology differences* maksudnya adalah bahwa BPKP terus mengembangkan metodologi pengawasan yang kontemporer, spesifik, dan membawa manfaat misalnya *program evaluations, policy analysis, forensic audit, performance audit, dan internal control review* (BPKP, 2012). Strategi ini dijalankan dengan dijiwai nilai luhur BPKP yaitu "PIONIR" yang berarti pemrakarsa. Hal ini merupakan perwujudan dari keinginan untuk selalu berinovasi guna menghasilkan produk-produk yang berbeda dari produk para pengawas intern lainnya tetapi yang diyakini diterima karena dibutuhkan oleh *stakeholder* (BPKP, 2012).

Banyak peneliti terdahulu yang mengkaji hubungan antara orientasi pelanggan, koordinasi interfunksional, kapabilitas inovasi dengan kinerja organisasi. Namun demikian hasilnya saling bertentangan, sehingga belum dapat menjawab permasalahan penelitian ini.

Ismail dan Mamat (2011), Gainer dan Padanyi (2005), Chen, dkk. (2004), serta Harrison (2001) menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi, namun hasil yang bertentangan dinyatakan oleh Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Voss, G. B., dan Voss, Z. G. (2000).

Ismail, A., dan Mamat, M., (2011), serta Voss dan Voss (2000) menghasilkan temuan empiris bahwa koordinasi interfunksional berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja organisasi, namun demikian Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Izquierdo, C. C., dan Samaniego,

M. J. G. (2007) menghasilkan temuan yang bertentangan.

Selanjutnya, studi yang dilakukan Akman G., dan Yorur B., (2013), Cheng dan Krumwiede (2012), serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N. (2004) berhasil membuktikan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, hal yang bertentangan dibuktikan oleh Huhtala, J. P. (2011) dan Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009).

Lebih lanjut studi yang dilakukan Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N. (2004) berhasil membuktikan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh koordinasi interfunksional terhadap kinerja organisasi. Namun demikian hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Cheng dan Krumwiede (2012), dan Huhtala, J. P. (2011).

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan dalam penelitian ini adalah "Mengapa capaian kinerja sasaran strategis BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah masih di bawah target?". Permasalahan tersebut dapat diurai menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah orientasi pelanggan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal "Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah"?
- 2) Apakah koordinasi interfunksional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal "Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah"?

- 3) Apakah kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”?
- 4) Apakah kapabilitas inovasi memediasi pengaruh koordinasi interfungsional terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”?

Studi ini ditujukan untuk mendapatkan eksplanasi mengenai: 1) Pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”; 2) Pengaruh koordinasi interfungsional terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”; 3) Peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”; 4) Peran kapabilitas inovasi dalam memediasi pengaruh koordinasi interfungsional terhadap kinerja Perwakilan BPKP dalam hal “Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah”.

2. TELAHAH PUSTAKA

Teori *Resources Based View* (RBV) dapat diterapkan untuk menjelaskan berbagai variasi kinerja organisasi sektor publik (Hansen, 2007). Aset berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas, proses dan prosedur organisasi menentukan kinerja organisasi (Carmeli dan Tishler, 2004; Hansen, 2007; Bryson dkk., 2007). Organisasi sektor publik dapat menggunakan sumber daya yang paling efisien untuk menciptakan *public value* (Peteraf dan Barney, 2003; Hansen, 2007). Menurut Hansen (2007)

RBV relevan untuk organisasi sektor publik karena dengan menggunakan sumber daya yang paling efisien organisasi dapat secara efektif memenuhi misi dan tujuan yang ditetapkan.

Analisis hubungan antara sumber daya dengan kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan RBV di antaranya dilakukan oleh Carmeli dan Tishler (2004), Bryson, dkk. (2007), serta Hansen (2007). Boyne (2003) menemukan hubungan positif yang kuat antara sumber daya dan peningkatan layanan. Carmeli dan Tishler (2004) menemukan bahwa kapabilitas manajerial, *human capital*, reputasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan. Studi kasus Bryson, dkk. (2007) menunjukkan relevansi dari identifikasi dan penggunaan kompetensi secara efektif dalam formulasi dan penerapan strategi dengan keberhasilan organisasi yang menjadi lebih baik. Bryson, dkk. (2007) mengindikasikan pentingnya identifikasi, eksploitasi, dan pengembangan kompetensi organisasi untuk efektifitas organisasi yang lebih baik.

Hubungan antara sumber daya organisasi dengan inovasi dari perspektif RBV di antaranya diutarakan oleh Kostopoulos, dkk. (2002). Menurut RBV, keberadaan sumberdaya dan kapabilitas yang berbeda secara positif berpengaruh pada *outcome* proses inovasi. Penelitian-penelitian yang berbasis sumber daya mendasarkan pada premis fundamental bahwa sumber daya dan kapabilitas organisasi menentukan kapasitas organisasi untuk berinovasi (Kostopoulos, dkk., 2002). Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pelanggan dan koordinasi interfungsional merupakan sumber daya perusahaan. Orientasi pelanggan dan koordinasi interfungsional sebagai komponen orientasi pasar (Narver dan Slater, 1990) merupakan bentuk dari sumber daya *intangibile* berupa budaya perusahaan yang menunjuk pada satu

set nilai-nilai organisasi yang menempatkan prioritas utamanya pada menciptakan dan mempertahankan *superior customer value* (Narver dan Slater, 1990).

Menurut teori **Kapabilitas Dinamis** oleh Teece, dkk. (1997) keunggulan yang berkelanjutan dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/ eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespons perubahan pasar atau teknologi yang cepat. Orientasi pelanggan pada dasarnya menempatkan pelanggan sebagai fokus strategi organisasi (Nwankwo, 1995). Sonntag (2011) mendefinisikan pelanggan sektor publik sebagai pengguna (*user*) dari produk yang dibuat oleh organisasi pemerintah. Pelanggan dapat meliputi pengguna akhir, masyarakat, kontraktor penyedia jasa, atau organisasi pemerintah lainnya.

The Institute of Internal Auditors (2011) menekankan pentingnya informasi berharga untuk *Chief Audit Executive* ketika mengembangkan rencana audit tahunan sehingga terjadi keselarasan antara upaya audit dengan kebutuhan *stakeholder*/klien. Menurut *The Institute of Internal Auditors* (2011), aktivitas audit internal harus dikelola untuk memastikan bahwa aktivitas audit internal menambah nilai bagi organisasi (termasuk *stakeholder*).

Menurut Andreassen (1994) organisasi yang menerapkan orientasi pelanggan dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggan mereka dan ke arah mana tujuan mereka, mengubah pemahaman ini ke dalam tindakan di semua fungsi dalam organisasi, dan menanggapi pemahaman mereka dari sudut pandang kebutuhan pelanggan. Pendekatan ini mengarah ke perbaikan terus menerus dalam pelayanan sektor publik sehingga berfokus pada rencana perbaikan pemberian layanan dalam upaya untuk

memastikan kualitas. Orientasi pelanggan melibatkan pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan dan menggunakan pengetahuan ini untuk membuat semua fungsi organisasi bekerja ke arah pemenuhan kebutuhan pelanggan (Andreassen, 1994).

Terdapat pandangan yang bertentangan tentang mengapa fokus pelanggan diasumsikan tidak sesuai untuk sektor publik, dan hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa ada tujuan yang berbeda untuk orientasi pelanggan di sektor swasta (Box, 1999). Flyn (1988) menyebutkan bahwa mengimpor ide dari sektor swasta tentang membuat organisasi sektor publik yang lebih berorientasi pada konsumen, sesuai hanya jika hubungan antara organisasi dan *stakeholders* misalnya politisi, pembayar pajak, dan pemilih telah ditetapkan mengingat tidak semua pemangku kepentingan adalah pelanggan.

Gromark dan Melin (2013) mengusulkan orientasi merek sebagai pengganti orientasi pasar untuk organisasi sektor publik yang merupakan bagian dari konsep *New Public Management*. Hal ini dilandasi oleh alasan bahwa orientasi pasar terlalu berfokus pada orientasi pelanggan yang mengakibatkan fungsi-fungsi tertentu dari organisasi sektor publik dan beberapa proses eksternal mereka menerima fokus terlalu besar. Tujuan, rencana dan langkah-langkah juga menjadi berpikiran sempit dan terbatas, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas dan efektivitas.

Koordinasi interfungsi telah menjadi tema penelitian multidisiplin dari berbagai ukuran perusahaan dan memiliki banyak arti (Bartosek dan Tomaskova, 2013). Koordinasi interfungsi adalah integrasi dan kolaborasi dari berbagai bidang fungsional (atau departemen) dalam suatu organisasi sebagai cara untuk meningkatkan komunikasi dan informasi untuk lebih memenuhi tujuan

organisasi (Narver dan Slater, 1990), sedangkan integrasi dan kolaborasi antar organisasi disebut dengan kolaborasi interorganisasi. Sebagaimana koordinasi interfungsional, Menurut Faems dan Looy (2003) kolaborasi interorganisasi dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.

Koordinasi interfungsional berfokus pada penyebaran dan penggunaan informasi pasar melalui upaya terkoordinasi di perusahaan secara keseluruhan dan menekankan penggunaan kolektif sumber daya organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul (Narver dan Slater, 1990). Ide dasarnya adalah bahwa setiap karyawan perusahaan dapat menyumbangkan sesuatu yang berharga kepada pelanggan, jadi jika perusahaan dapat mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya keuangan, manusia, dan lainnya, dapat menyediakan barang dan jasa yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, dengan meningkatkan kerjasama antar departemen yang berbeda, koordinasi interfungsional dapat menyebabkan efisiensi yang lebih besar dan dengan demikian menurunkan biaya produksi dan administrasi (Jaworski dan Kohli, 1993).

Koordinasi interfungsional mampu meningkatkan keragaman informasi dan penyatuan silang gagasan dalam organisasi yang dapat merangsang inovasi (Lukas dan Ferrel, 2000). Selanjutnya, inovasi dapat menyediakan metode baru bagi organisasi untuk menjalankan bisnisnya (Ahuja, 2000), untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja (Markham dan Griffin, 1998).

Tidak ada satu definisi otoritatif atas inovasi mengingat bahwa makna inovasi telah berkembang. Definisi inovasi sebelumnya misalnya dikemukakan oleh Schumpeter (1934) dalam O'Donnell (1996) yang membatasi hanya untuk produk atau jasa baru di sektor swasta.

Kemudian dalam perkembangannya, definisi mengambil konteks yang lebih luas, dengan memasukkan inovasi sosial (organisasi, kelembagaan, dan politik), inovasi dalam layanan, dan juga inovasi di sektor publik.

Inovasi adalah aplikasi ide-ide baru ke dalam produk atau proses aktifitas perusahaan (Feeny dan Rodgers, 2003). Koch dan Hauknes (2005) mendefinisikan bahwa inovasi adalah masalah memanfaatkan pembelajaran, yaitu dengan menggunakan basis kompetensi yang dimiliki sebagai dasar untuk menemukan cara baru dalam melakukan sesuatu yang meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan yang diberikan. Halvorsen, dkk. (2005) mendefinisikan inovasi dalam arti luas sebagai perubahan perilaku. Inovasi dapat menyediakan metode baru bagi organisasi untuk menjalankan bisnisnya (Ahuja, 2000), untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja (Markham dan Griffin, 1998).

Pengertian kapabilitas inovasi menurut Lawson dan Samson (2001) adalah kemampuan untuk mentransformasikan secara berkelanjutan pengetahuan dan gagasan ke dalam berbagai bentuk pelayanan, proses, dan sistem yang baru bagi keuntungan lembaga dan *stakeholders*. Kemampuan inovatif berkaitan dengan pengetahuan organisasi dan kompetensi lain yang dibutuhkan untuk meningkatkan produk dan proses saat ini, dan untuk mengembangkan produk baru (Albaladejo dan Romijn, 2000).

Kogut dan Zander (1992) mendefinisikan kemampuan inovatif suatu perusahaan sebagai kemampuan untuk memobilisasi pengetahuan termasuk karyawan dan mengkombinasikannya untuk menciptakan pengetahuan baru yang menghasilkan produk atau proses inovasi. Istilah kapabilitas inovasi menekankan peran kunci dari manajemen strategis dalam beradaptasi, mengintegrasikan

dan mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya dan kompetensi fungsional organisasi secara tepat untuk menyesuaikan dengan persyaratan lingkungan yang berubah (Rahmani dan Mousavi, 2011).

Kinerja organisasi adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer mencapai tujuan yang memadai (Stoner dan Freeman, 1996). Menurut Stoner dan Freeman (1996) efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai, berarti melakukan hal yang tepat. Griffin (2003) menyebutkan bahwa kinerja organisasi digambarkan dengan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. *The Institute of Internal Auditors* (2011) mengemukakan bahwa ukuran kinerja Audit Internal di antaranya adalah efektivitas dalam memenuhi kebutuhan *stakeholders* dan tingkat kontribusi terhadap peningkatan pengendalian.

Kesesuaian penggunaan orientasi pelanggan di sektor publik telah diperdebatkan selama bertahun-tahun, meskipun telah populer sejak 1980. Namun demikian, tidak ada studi empiris yang ditemukan berkaitan dengan kontroversi ini (Chen, dkk., 2005).

Banyak peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi, diantaranya adalah Ismail dan Mamat (2011), Gainer dan Padanyi (2005), Chen, dkk. (2004), serta Harrison (2001). Berbeda dengan para peneliti tersebut, Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Voss, G. B., dan Voss, Z. G. (2000) membuktikan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan teori RBV dan temuan-temuan penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diajukan hipotesis: **“Orientasi Pelanggan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja**

Organisasi (H1)”.

Beberapa peneliti terdahulu seperti Ismail, A., dan Mamat, M., (2011), serta Voss dan Voss (2000) menguji pengaruh langsung koordinasi interfungsi terhadap kinerja organisasi dan menghasilkan temuan empiris bahwa koordinasi interfungsi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, beberapa peneliti terdahulu yang lain seperti Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Izquierdo, C. C., dan Samaniego, M. J. G. (2007) menghasilkan temuan yang berbeda. Berdasarkan teori RBV dan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diajukan hipotesis: **“Koordinasi Interfungsi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Organisasi (H2)”**.

Studi yang dilakukan oleh Akman dan Yilmaz (2008) berhasil membuktikan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Namun demikian, menurut Christensen dan Bower (1996) orientasi pelanggan kadang-kadang menggagalkan pengembangan produk inovatif, karena kehati-hatian dalam mendengarkan pelanggan dapat menyebabkan perusahaan hanya fokus pada kebutuhan saat ini. Berdasarkan teori Kapabilitas Dinamis dan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diajukan hipotesis: **“Kapabilitas Inovasi memediasi pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Organisasi (H3)”**.

Selanjutnya, menurut Zahid dan Ali (2011) kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal yang berbeda dikemukakan oleh Salge dan Vera (2009) yaitu bahwa keinovasian berbasis praktek dan ilmu pengetahuan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja klinik tetapi tidak dengan kinerja administrasi. Lebih lanjut, studi yang dilakukan Akman G., dan Yorur B., (2013), Cheng dan

Krumwiede (2012), serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N. (2004) berhasil membuktikan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, hal yang bertentangan dibuktikan oleh Huhtala, J. P. (2011) dan Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009). Huhtala, J. P. (2011) membuktikan bahwa inovasi memediasi hubungan antara orientasi pelanggan dengan kinerja perusahaan untuk tahun 2008 tetapi tidak untuk tahun 2010. Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009) membuktikan bahwa keinovasian perusahaan tidak memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Akman dan Yilmaz (2008) berhasil membuktikan bahwa koordinasi interfunksional berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi. Namun demikian, Henard dan Szymanski (2001) menyebutkan bahwa berbagi informasi yang berlebihan dapat memiliki dampak negatif pada kemampuan inovasi. Selanjutnya, menurut Zahid dan Ali (2011) kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal yang berbeda dikemukakan oleh Salge dan Vera (2009) yaitu bahwa keinovasian berbasis praktek dan ilmu pengetahuan berhubungan positif

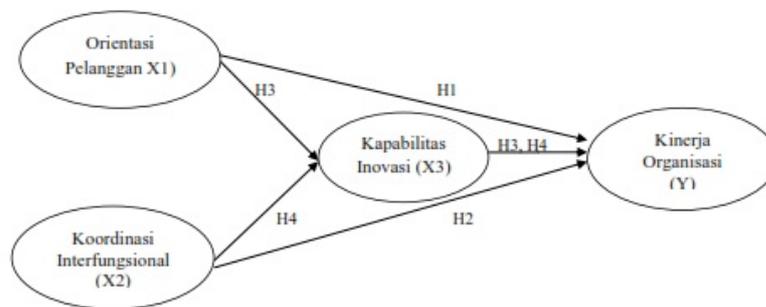
dan signifikan dengan kinerja klinik tetapi tidak dengan kinerja administrasi.

Lebih lanjut studi yang dilakukan Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009), serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N. (2004) berhasil membuktikan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh koordinasi interfunksional terhadap kinerja organisasi. Namun demikian hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Cheng dan Krumwiede (2012), dan Huhtala, J. P. (2011).

Cheng dan Krumwiede (2012) membuktikan bahwa koordinasi interfunksional tidak berpengaruh positif terhadap *incremental service innovation*, namun *incremental service innovation* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan kinerja pemasaran. Huhtala, J. P. (2011) mengungkapkan bahwa kapabilitas inovasi memediasi hubungan antara koordinasi interfunksional dengan kinerja untuk tahun 2008 tetapi tidak untuk tahun 2010. Berdasarkan teori Kapabilitas Dinamis dan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diajukan hipotesis: "**Kapabilitas Inovasi memediasi pengaruh Koordinasi Interfunksional terhadap Kinerja Organisasi (H4)**"

Kerangka pemikiran teoritis penelitian ini tampak pada Gambar 1 berikut ini:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Akman dan Yorur (2013); Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E. (2009); Izquierdo, C. C., dan Samaniego, M. J. G. (2007)

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menurut sifat eksplanasi ilmunya adalah penelitian kausalitas yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk sebab akibat antara variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2011). Paradigma penelitian ini adalah paradigma jalur yaitu pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel di mana terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara atau bisa langsung ke sasaran akhir (Sugiyono, 2010).

Populasi penelitian ini adalah seluruh Perwakilan BPKP yang tersebar di 33 provinsi. Dalam penelitian ini pengambilan data dilakukan terhadap total populasi yang ada (metode sensus).

Variabel orientasi pelanggan diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Narver dan Slater (1990); Han (1998); dan The Institute of Internal Auditors (2011) terdiri dari: 1) Memahami kebutuhan pemerintah daerah; 2) Memahami prioritas pemerintah daerah; 3) Menindaklanjuti masukan pemerintah daerah secara sistematis; 4) Melakukan survei kepuasan pemerintah daerah; dan 5) Rencana Pengawasan Tahunan sejalan dengan permintaan pemerintah daerah

Variabel koordinasi interfungsi diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Narver dan Slater (1990); dan Han (1998) terdiri dari: 1) Seluruh bidang/bagian berpartisipasi aktif dalam merumuskan strategi Perwakilan; 2) Setiap bidang/bagian responsif terhadap kebutuhan bidang/bagian lainnya; 3) Informasi strategis didistribusikan ke seluruh bidang/bagian secara sistematis; 4) Pertemuan antar bidang/bagian sesuai kebutuhan; dan 5) Target sasaran strategis didistribusikan ke setiap bidang/bagian secara jelas.

Variabel kapabilitas inovasi diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Al Dmour dan Basheer (2012); dan Grawe, dkk., (2009) terdiri dari: 1) Terus menerus mencari cara baru untuk meningkatkan layanan; 2) Kemampuan mengimplementasikan jenis layanan baru; 3) Alokasi sumber daya untuk mendorong inovasi karyawan; 4) Responsif terhadap ide-ide baru karyawan; dan 5) Karyawan bersikap adaptif terhadap perkembangan *best practice*.

Variabel kinerja organisasi diukur dengan 5 indikator yang dikembangkan untuk kepentingan penelitian terdiri dari: 1) Peningkatan jumlah pemerintah daerah yang melakukan *diagnostic assessment* SPIP; 2) Peningkatan jumlah pemerintah daerah yang memperbaiki *area of improvement* hasil *diagnostic assessment* SPIP; 3) Peningkatan jumlah pemerintah daerah yang mengelola risiko secara sistematis; dan 4) Peningkatan capaian target jumlah pemerintah daerah yang memperoleh opini WTP.

Seluruh variabel penelitian ini diukur dengan skala likert 7 skala likert dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak 66 orang (2 orang responden untuk setiap Perwakilan BPKP). Responden penelitian ini adalah auditor pada masing-masing Perwakilan BPKP.

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), sedangkan untuk mendeskripsikan jawaban responden digunakan analisis indeks dengan metode *three boxes method* sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2011). Sebelum dilakukan analisis jalur dan analisis indeks terlebih dahulu dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi yang mendasari analisis jalur.

Uji validitas dilakukan dengan

melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak dilakukan dengan membandingkan nilai *corrected item-total correlation* dengan hasil perhitungan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2011).

Uji reliabilitas dilakukan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0.70 (Nunnally 1994 dalam Ghozali, 2011), dan dengan membandingkan antara *Cronbach's alpha if item deleted* dengan *Cronbach's alpha* keseluruhan. Bila ada butir atau item pada kolom *Cronbach alpha if item deleted* memberi nilai koefisien yang lebih tinggi dari nilai *Cronbach alpha* keseluruhan, maka butir tidak reliabel dan sebaiknya dihilangkan atau direvisi (Gliem dan Gliem, 2003).

Uji normalitas dilakukan terhadap residu persamaan regresi dengan menggunakan Uji Shapiro Wilk.

Deteksi multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factors* (VIF), nilai *Tolerance*, dan nilai koefisien korelasi sederhana antar variabel bebas untuk setiap sub struktur model regresi. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya gejala multikolinieritas adalah *Tolerance* < 0.10 , dan *Variance Inflation Factors* (VIF) (Hair, 2010:203).

Deteksi linieritas dilakukan dengan menggunakan fungsi "*Compare Means*" pada program IBM SPSS versi 22 yaitu dengan melihat nilai signifikansi *linierity* antara variabel independen dengan variabel dependen. Kriteria yang digunakan dalam metode yang

menggunakan fungsi *compare means* yaitu regresi dikatakan non linier jika nilai signifikansi lebih besar dari alpha yang ditentukan yaitu 5% (Garson, 2012), dan sebaliknya.

Analisis jalur dilakukan dengan tahapan sebagaimana dikemukakan oleh Solimun (2002) yaitu: 1)Merancang model berdasarkan konsep dari teori; 2)Pemeriksaan asumsi yang melandasi; 3)Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur; 4)Pemeriksaan validitas model; dan 5) Interpretasi hasil. Uji asumsi, analisis indeks dan analisis jalur dalam penelitian ini menggunakan alat bantu aplikasi IBM SPSS versi 22.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis indeks menunjukkan bahwa nilai indeks untuk variabel orientasi pelanggan sebesar 60,26. Berdasarkan konsep *three boxes method* (Ferdinand, 2011) dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi pelanggan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa menurut responden, Perwakilan BPKP telah cukup berorientasi pada pelanggan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya namun belum optimal karena belum dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis. Identifikasi kebutuhan dan prioritas pemerintah daerah secara formal belum dilakukan secara menyeluruh dan periodik, survei kepuasan pemerintah daerah belum dilakukan secara menyeluruh dan periodik dan belum sesuai dengan kaidah-kaidah survei kepuasan yang ideal.

Nilai indeks variabel koordinasi interfunksional sebesar 78,44. Berdasarkan konsep *three boxes method* (Ferdinand, 2011) dapat disimpulkan bahwa variabel koordinasi interfunksional termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa menurut responden koordinasi antar bidang/bagian Perwakilan BPKP telah berjalan dengan baik.

Nilai indeks untuk variabel kapabilitas inovasi sebesar 76,19. Berdasarkan konsep *three boxes method* (Ferdinand, 2011) dapat disimpulkan bahwa variabel kapabilitas inovasi termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa menurut responden, kemampuan Perwakilan BPKP untuk berinovasi secara umum telah baik.

Nilai indeks untuk variabel kinerja organisasi sebesar 60,93. Berdasarkan konsep *three boxes method* (Ferdinand, 2011) dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja organisasi termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti bahwa menurut responden, kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatkan kualitas penerapan SPIP pemerintah daerah secara umum cukup baik namun masih belum optimal. Hal ini karena komitmen pemerintah daerah dalam menerapkan SPIP masih kurang.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item telah valid yang ditunjukkan dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk seluruh indikator setiap variabel melebihi nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$ sebesar 0,344, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item telah valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa *Cronbach's alpha* seluruh item untuk setiap variabel $>0,7$ dan seluruh *Cronbach's alpha if item deleted* $<$ *Cronbach's alpha*, maka asumsi reliabilitas telah terpenuhi.

Hasil uji normalitas residu baik untuk sub struktur pertama maupun sub struktur kedua dengan metode Shapiro Wilk menunjukkan bahwa *p Value* (signifikansi) Shapiro Wilk yang dihasilkan seluruhnya $>0,05$, berarti residu telah terdistribusi normal (Ghasemi dan Zahedias, 2012).

Hasil uji multikolinieritas sub struktur pertama menunjukkan bahwa nilai VIF variabel orientasi pelanggan dan VIF variabel koordinasi interfunksional $<$ 10. Hasil uji multikolinieritas

sub struktur kedua menunjukkan bahwa nilai VIF variabel orientasi pelanggan, VIF variabel koordinasi interfunksional, dan VIF variabel kapabilitas inovasi $<$ 10. Nilai tolerance variabel orientasi pelanggan, variabel koordinasi interfunksional, dan variabel kapabilitas inovasi $>0,1$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ditemukan korelasi antar variabel bebas dalam persamaan sub struktur yang pertama maupun kedua.

Hasil uji linieritas secara statistik menunjukkan bahwa nilai Signifikansi Linierity antara variabel eksogen dengan variabel endogen lebih kecil $<0,05$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen baik dalam sub struktur pertama maupun sub struktur kedua telah memenuhi kriteria linieritas.

Hasil pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur sub struktur pertama menunjukkan bahwa nilai Sig yang dihasilkan adalah sebesar 0,022 ($<$ 0,05) pada jalur X_1 , dan 0,015 ($<$ 0,05) pada jalur X_2 . Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel orientasi pelanggan dan variabel koordinasi interfunksional dapat dijadikan variabel yang berpengaruh terhadap variabel kapabilitas inovasi.

Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,370 pada jalur X_1 , dan 0,395 pada jalur X_2 . Hal ini menunjukkan bahwa besaran pengaruh variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kapabilitas inovasi adalah sebesar 0,370 satuan, dan besaran pengaruh variabel koordinasi interfunksional terhadap variabel kapabilitas inovasi adalah sebesar 0,395 satuan.

Hasil pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur sub struktur kedua menunjukkan bahwa nilai Sig yang dihasilkan adalah sebesar 0,021 ($<$ 0,05) pada jalur X_1 , dan 0,020 ($<$ 0,05) pada jalur X_2 , serta 0,021 ($<$ 0,05) pada jalur x_3 . Hal ini menjelaskan bahwa secara parsial variabel orientasi

pelanggan, variabel koordinasi interfungsional, dan variabel kapabilitas inovasi dapat dijadikan variabel yang berpengaruh terhadap variabel kinerja organisasi.

Koefisien jalur yang dihasilkan adalah sebesar 0,318 pada jalur X_1 , 0,326 pada jalur X_2 , dan 0,348 pada jalur X_3 . Hal ini menunjukkan besaran pengaruh variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kinerja organisasi adalah sebesar 0,318 satuan,

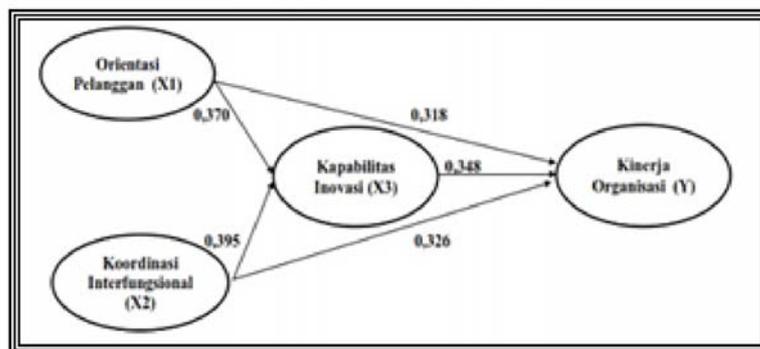
besaran pengaruh variabel koordinasi interfungsional terhadap variabel kinerja organisasi adalah sebesar 0,326 satuan, dan besaran pengaruh variabel kapabilitas inovasi terhadap variabel kinerja organisasi adalah sebesar 0,348 satuan.

Hasil pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur sub struktur pertama dan sub struktur kedua dapat diringkas dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Ringkasan Hasil Pendugaan Parameter

Hasil pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur dapat dituangkan dalam diagram jalur sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram Jalur



Sumber: Data primer yang diolah (2014)

Hasil dekomposisi efek menunjukkan pengaruh total variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kinerja organisasi dan pengaruh total variabel koordinasi interfunksional terhadap variabel kinerja organisasi sebagai berikut:

- a) Pengaruh total variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kinerja organisasi
 - Pengaruh tidak langsung X_1 ke Y melalui $X_3 = \rho_{X_3X_1} \times \rho_{YX_3} = (0,370) \times (0,348) = 0,1288$
 - Pengaruh langsung = 0,318
 - Pengaruh total = $0,318 + 0,1288 = 0,4468$
- b) Pengaruh total variabel koordinasi interfunksional terhadap variabel kinerja organisasi
 - Pengaruh tidak langsung X_2 ke Y melalui $X_3 = \rho_{X_3X_2} \times \rho_{YX_3} = (0,395) \times (0,348) = 0,1375$
 - Pengaruh langsung = 0,326
 - Pengaruh total = $0,326 + 0,1375 = 0,4635$.

Hasil pengujian kelayakan model (*goodness of fit model*) untuk sub struktur pertama menunjukkan bahwa koefisien determinasi adalah sebesar 0,413. Hal ini berarti bahwa besaran pengaruh simultan variabel orientasi pelanggan dan variabel koordinasi interfunksional terhadap variabel kapabilitas inovasi adalah sebesar 0,413 atau 41,30%, sedangkan sisanya sebesar 58,70 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Tabel 4.35. menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 10,544 > F Tabel sebesar 2,92 dan probability (sig) sebesar 0,00 < 0,05. Hal ini berarti bahwa model simultan terjadi secara signifikan.

Hasil pengujian kelayakan model (*goodness of fit model*) untuk sub struktur pertama menunjukkan bahwa koefisien

determinasi sebesar 0,656. Hal ini berarti bahwa secara simultan pengaruh variabel orientasi pelanggan, variabel koordinasi interfunksional, dan variabel kapabilitas inovasi terhadap variabel kinerja organisasi adalah sebesar 0,656 (65,60%), sedangkan sisanya sebesar 34,40% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Tabel 4.37. menunjukkan bahwa F hitung sebesar 18,409 lebih besar dari F tabel sebesar 2,92 dan nilai sig 0,00 (< 0,05). Hal ini berarti bahwa model simultan terjadi secara signifikan.

Berdasarkan pada ringkasan hasil pendugaan parameter, dekomposisi pengaruh, dan pengujiannya ke dalam diagram jalur maka uji hipotesis dilakukan sebagai berikut:

- a) Uji Hipotesis 1: Orientasi Pelanggan Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Organisasi
Hipotesis 1 orientasi pelanggan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,021 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,432 melebihi t Tabel sebesar 2,045. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi bersifat searah yang ditunjukkan dengan koefisien jalur positif sebesar 0,318.
- b) Uji Hipotesis 2: Koordinasi Interfunksional Berpengaruh Langsung terhadap Kinerja Organisasi
Hipotesis 2 koordinasi interfunksional berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,020 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,468 melebihi t Tabel sebesar 2,045. Pengaruh koordinasi interfunksional terhadap kinerja organisasi bersifat searah yang ditunjukkan dengan koefisien jalur positif sebesar 0,348.
- c) Uji Hipotesis 3: Kapabilitas Inovasi

Memediasi Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Organisasi Hipotesis 3 kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi diuji melalui uji 2 sub hipotesis yaitu pengaruh variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kapabilitas inovasi, dan pengaruh variabel kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi. Hipotesis 3 diterima karena kedua sub hipotesis tersebut diterima.

Sub hipotesis pertama yaitu pengaruh variabel orientasi pelanggan terhadap variabel kapabilitas inovasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,022 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,408 melebihi t Tabel sebesar 2,045 dengan pengaruh bersifat searah yang ditunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0,370.

Sub hipotesis kedua yaitu pengaruh variabel kapabilitas inovasi terhadap variabel kinerja organisasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,021 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,449 melebihi t Tabel sebesar 2,045 dengan pengaruh bersifat searah yang ditunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0,326.

- d) Uji Hipotesis 4: Kapabilitas Inovasi Memediasi Pengaruh Koordinasi Interfungsional terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis 4 kapabilitas inovasi memediasi pengaruh koordinasi interfungsional terhadap kinerja organisasi diuji melalui uji 2 sub hipotesis yaitu pengaruh variabel koordinasi interfungsional terhadap

variabel kapabilitas inovasi, dan pengaruh variabel kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi. Hipotesis 4 diterima karena kedua sub hipotesis tersebut diterima. Sub hipotesis pertama yaitu pengaruh variabel koordinasi interfungsional terhadap variabel kapabilitas inovasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,015 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,571 melebihi t tabel sebesar 2,045 dengan pengaruh bersifat searah yang ditunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0,395. Sub hipotesis kedua yaitu pengaruh variabel kapabilitas inovasi terhadap variabel kinerja organisasi diterima karena nilai Sig yang dihasilkan $0,021 < 0,05$ dan t hitung yang dihasilkan sebesar 2,449 melebihi t tabel sebesar 2,045 dengan pengaruh bersifat searah yang ditunjukkan koefisien jalur positif sebesar 0,326.

Penerimaan hipotesis 1 ini sejalan dengan teori *Resources Based View* (RBV). Hansen (2007) menyatakan bahwa teori RBV juga dapat diterapkan untuk menjelaskan berbagai variasi kinerja organisasi sektor publik. Menurut Hansen (2007) RBV relevan untuk organisasi sektor publik karena dengan menggunakan sumber daya yang paling efisien organisasi dapat secara efektif memenuhi misi dan tujuan yang ditetapkan. Organisasi sektor publik yang menerapkan RBV menggunakan sumber daya yang paling efisien untuk menciptakan *public value* (Peteraf and Barney, 2003; Hansen, 2007). Aset berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas, proses dan prosedur organisasi menentukan kinerja organisasi (Carmeli dan Tishler, 2004; Hansen 2007; Bryson dkk., 2007). Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pelanggan merupakan sumber daya,

dengan demikian penerimaan hipotesis 1 ini sejalan dengan premis RBV bahwa sumber daya organisasi menentukan kinerja organisasi.

Penerimaan hipotesis 2 sejalan dengan teori *Resources Based View* (RBV). Hansen (2007) menyatakan bahwa teori RBV juga dapat diterapkan untuk menjelaskan berbagai variasi kinerja organisasi sektor publik. Menurut Hansen (2007) RBV relevan untuk organisasi sektor publik karena dengan menggunakan sumber daya yang paling efisien organisasi dapat secara efektif memenuhi misi dan tujuan yang ditetapkan. Organisasi sektor publik yang menerapkan RBV menggunakan sumber daya yang paling efisien untuk menciptakan *public value* (Peteraf and Barney, 2003; Hansen, 2007). Aset berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas, proses dan prosedur organisasi menentukan kinerja organisasi (Carmeli dan Tishler, 2004; Hansen 2007; Bryson dkk., 2007). Menurut Narver dan Slater (1990) koordinasi interfungsional merupakan sumber daya, dengan demikian penerimaan hipotesis 2 ini sejalan dengan premis RBV bahwa sumber daya organisasi menentukan kinerja organisasi.

Penerimaan hipotesis 3 sejalan dengan Teori **Kapabilitas Dinamis** oleh Teece, dkk. (1997) yang merupakan pengembangan dari Teori RBV. Menurut teori ini, keunggulan yang berkelanjutan dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespon perubahan pasar atau teknologi yang cepat.

Penerimaan hipotesis 4 sejalan dengan teori **Kapabilitas Dinamis** oleh Teece, dkk. (1997) yang merupakan pengembangan dari Teori RBV. Menurut teori ini, keunggulan yang berkelanjutan dapat

diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespon perubahan pasar atau teknologi yang cepat.

5. SIMPULAN

Seluruh hipotesis penelitian ini diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi dimana hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa kinerja organisasi digambarkan sebagai kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Griffin, 2003) dan organisasi yang berorientasi pelanggan merancang dan memberikan produk dan layanan sesuai preferensi kebutuhan pelanggan (Nwankwo, 1995).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi interfungsional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat ahli yang menyatakan bahwa setiap karyawan dapat menyumbangkan sesuatu yang berharga kepada pelanggan. Jika organisasi dapat mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya keuangan, manusia, dan lainnya, maka dapat menyediakan barang dan jasa yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Jaworski dan Kohli, 1993).

Berikutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh positif orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi dimana hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pada pelanggan lebih mungkin untuk mendapatkan ide-ide dan informasi dari konsumen yang dapat merangsang inovasi (Lukas dan Ferrell, 2000; dan Romijn dan Albaladejo, 2002).

Menurut Andreassen (1994) organisasi yang menerapkan orientasi pelanggan dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggan mereka dan ke arah mana tujuan mereka, mengubah pemahaman ini ke dalam tindakan di semua fungsi dalam organisasi, dan menanggapi pemahaman mereka dari sudut pandang kebutuhan pelanggan. Pendekatan ini mengarah ke perbaikan terus menerus dalam pelayanan sektor publik sehingga berfokus pada rencana perbaikan pemberian layanan dalam upaya untuk memastikan kualitas. Selanjutnya, inovasi dapat menyediakan metode baru bagi organisasi untuk menjalankan bisnisnya (Ahuja, 2000), untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja (Markham dan Griffin, 1998).

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh positif koordinasi interfunksional terhadap kinerja organisasi dimana hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa koordinasi interfunksional mampu meningkatkan keragaman informasi dan penyatuan silang gagasan dalam organisasi yang dapat merangsang inovasi (Lukas dan Ferrel, 2000). Selanjutnya, inovasi dapat menyediakan metode baru bagi organisasi untuk menjalankan bisnisnya (Ahuja, 2000), untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan hal ini dapat meningkatkan kinerja (Markham dan Griffin, 1998).

Hasil penelitian telah menjawab permasalahan penelitian yang secara signifikan menghasilkan 5 proses dasar untuk meningkatkan kinerja Perwakilan BPKP dalam mencapai sasaran strategis "Meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah", yaitu:

Pertama, peningkatan kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah

salah satunya dapat dilaksanakan melalui peningkatan kapabilitas inovasi yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Proses ini menghasilkan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi yaitu sebesar 0,348 satuan. Peningkatan kapabilitas inovasi sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,348 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Kedua, peningkatan kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah dapat dilaksanakan melalui peningkatan koordinasi interfunksional yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Proses ini menghasilkan pengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 0,326 satuan. Peningkatan koordinasi interfunksional sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,326 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Ketiga, peningkatan kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah dapat dilaksanakan melalui peningkatan orientasi pelanggan yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Proses ini menghasilkan pengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 0,318 satuan. Peningkatan orientasi pelanggan sebesar 1 satuan akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,318 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Keempat, peningkatan kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah dapat dilaksanakan melalui peningkatan koordinasi interfunksional sehingga akan berdampak pada peningkatan kapabilitas inovasi yang terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh koordinasi interfunksional melalui kapabilitas

inovasi. Pengaruh yang dihasilkan dari proses 4 ini sebesar 0,1375 satuan yang berasal dari perkalian antara pengaruh koordinasi interfunksional terhadap kapabilitas inovasi sebesar 0,395 satuan dengan pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,348 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Kelima, peningkatan kinerja Perwakilan BPKP dalam hal meningkatnya kualitas penerapan SPIP di pemerintah daerah dapat dilaksanakan melalui peningkatan orientasi pelanggan sehingga akan berdampak pada peningkatan kapabilitas inovasi yang terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi orientasi pelanggan melalui kapabilitas inovasi. Pengaruh yang dihasilkan dari proses 5 ini sebesar 0,1288 satuan yang berasal dari perkalian antara pengaruh orientasi pelanggan terhadap kapabilitas inovasi sebesar 0,370 satuan dengan pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,348 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Implikasi teoritis penelitian ini adalah menghasilkan bukti empiris atas penerapan premis teori bidang kajian utama yaitu manajemen strategi sektor publik dalam hal ini teori *Resources Based View* (RBV) dan teori Kapabilitas Dinamis, mengisi celah kekosongan khasanah literatur mengenai relevansi penerapan orientasi pelanggan di sector publik, dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini mengisi celah kekosongan khasanah literatur yang berkaitan dengan relevansi penerapan orientasi pelanggan pada organisasi sektor publik sebagaimana dikemukakan oleh Chen, dkk (2005) dan Box (1999). Pelanggan dalam penelitian ini telah ditetapkan secara jelas yaitu pihak yang menggunakan jasa Perwakilan BPKP (Pemerintah daerah). Implikasi teoritisnya

adalah apabila pelanggan ditetapkan terlebih dahulu secara jelas (mengingat tidak semua pemangku kepentingan adalah pelanggan) maka dapat dibuktikan bahwa orientasi pelanggan relevan diterapkan di sektor publik. Hal ini sesuai dengan pandangan Flynn (1988).

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu (Ismail dan Mamat, 2011; Gainer dan Padanyi, 2005; Chen, dkk. 2004; Harrison) bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu (Ismail, A., dan Mamat, M., 2011; serta Voss dan Voss, 2000) bahwa koordinasi interfunksional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Selanjutnya hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh positif orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi (Akman G., dan Yorur B., 2013; Cheng dan Krumwiede, 2012; serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N., 2004). Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian terdahulu bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh positif koordinasi interfunksional terhadap kinerja organisasi (Johnson, A. J., Dibrell, C. C., dan Hansen, E., 2009; serta Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., dan Challagalla, G. N., 2004).

Implikasi kebijakan dari temuan ini dapat diuraikan sebagai berikut: **Pertama**, kapabilitas inovasi merupakan elemen terpenting bagi Perwakilan BPKP dalam meningkatkan kinerjanya karena secara langsung dapat memberikan pengaruh dengan besaran pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi sehingga perlu menjadi prioritas utama. Perwakilan BPKP perlu untuk menempatkan kapabilitas inovasi sebagai prioritas utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dilakukan dengan

mempertahankan praktik-praktik terkait kapabilitas inovasi yang terbukti sudah baik dan apabila mungkin meningkatkannya.

Kedua, koordinasi interfungsional merupakan elemen penting kedua bagi Perwakilan BPKP dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini berarti Perwakilan BPKP perlu mempertahankan praktik-praktik terkait koordinasi interfungsional yang terbukti sudah baik dan apabila mungkin meningkatkannya.

Ketiga, orientasi pelanggan merupakan elemen penting berikutnya bagi Perwakilan BPKP dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini berarti Perwakilan BPKP perlu meningkatkan praktik-praktik terkait orientasi pelanggan yang terbukti masih memerlukan penyempurnaan karena belum dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis yang ditunjukkan dengan identifikasi kebutuhan dan prioritas pemerintah daerah secara formal belum dilakukan secara menyeluruh dan periodik, survei kepuasan pemerintah daerah belum dilakukan secara menyeluruh dan periodik dan belum sesuai dengan kaidah-kaidah survei kepuasan yang ideal.

Keterbatasan penelitian ini adalah pengujian persamaan struktural dilakukan secara parsial tidak secara simultan. Keterbatasan lainnya adalah nilai *R square* yang dihasilkan dari model penelitian ini rendah yaitu 0,413 untuk sub struktur model pertama dan 0,656 untuk sub struktur model kedua. Hal ini berarti bahwa variabel orientasi pelanggan dan variabel koordinasi interfungsional secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan variabel kapabilitas inovasi sebesar 41,30%, sehingga masih terdapat banyak variabel yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini yang berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi. Variabel orientasi pelanggan, variabel koordinasi

interfungsional, dan variabel kapabilitas inovasi secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan variabel kinerja organisasi sebesar 65,60%, sehingga masih terdapat banyak variabel yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini yang berpengaruh terhadap variabel kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dalam penelitian ini diukur dari manfaat yang diperoleh pelanggan (pemerintah daerah). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa capaian kinerja tersebut cenderung *uncontrollable* bagi BPKP dan tergantung pada komitmen pemerintah daerah. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang di antaranya adalah menambahkan variabel lain sebagai variabel eksogen ke dalam model penelitian yang merefleksikan komitmen pengguna jasa misalnya variabel kolaborasi interorganisasi. Faems dan Looy (2003) menyebutkan bahwa kolaborasi interorganisasi dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi, dengan demikian penelitian mendatang diharapkan dapat meningkatkan koefisien determinasi.

Agenda penelitian mendatang lainnya adalah menguji pengaruh penerapan orientasi pelanggan terhadap kinerja organisasi sektor publik di bidang selain bidang pengawasan (audit internal) dengan batasan istilah pelanggan yang lain misalnya pembayar pajak. Hal ini untuk memperkuat argument Flyn (1988) yang menyebutkan bahwa mengimpor ide dari sektor swasta tentang membuat organisasi sektor publik lebih berorientasi pada pelanggan, sesuai hanya jika hubungan antara organisasi dan *stakeholders* misalnya politisi, pembayar pajak, dan pemilih telah ditetapkan mengingat tidak semua pemangku kepentingan adalah pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic management journal*, 21(3), 317-343.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111.
- Akman, G., & Yörür, B. (2012). Effects of Firm Orientations on Innovative Capability in Turkish Manufacturing Industry.
- Albaladejo, M., & Romijn, H. (2000). Determinants of innovation capability in small UK firms: an empirical analysis. *Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands*.
- Andreassen, T. W. (1994). Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 16-34.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, (2012). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, (2013). Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2012.
- Box, R. C. (1999). Running Government like a Business Implications for Public Administration Theory and Practice. *The American Review of Public Administration*, 29(1), 19-43.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367-394.
- Brancato, G., Macchia, S., Murgia, M., Signore, M., Simioni, G., Blanke, K., Korner, T., Nimmergut, A., Lima, P., Paulino, R., Zlotnik, JHP, (2004), Handbook of Recommended Practice of Questionnaire Development and Testing in The European Statistical System
- Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549-556.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and decision economics*, 25(6 7), 299-315.

- Chen, C. K., Yu, C. H., & Chang, H. C. (2005). An empirical analysis of customer-oriented service activities in the Taiwanese public sector. *Total quality management & business excellence*, 16(7), 887-901.
- Chen, C. K., Yu, C. H., Yang, S. J., & Chang, H. C. (2004). A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality*, 14(5), 414-425.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage. *Technovation*, 32(7), 487-497.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17(3), 197-218.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2003). The role of inter-organizational collaboration within innovation strategies: towards a portfolio approach. *DTEW Research Report 0354*, 1-33.
- Feeny, S., & Rogers, M. (2003). Innovation and performance: benchmarking Australian firms. *Australian Economic Review*, 36(3), 253-264
- Ferdinand. A., 2011. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flynn, N. (1988). A consumer oriented culture?. *Public Money & Management*, 8(1-2), 27-31.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854-862.
- Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions. Retrieved May, 7, 2013.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: a guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486.
- Ghozali, I. (2011). Edisi 5. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Ghozali, I.(ghozali_imam@yahoo.com),4 November 2010,E-mail kepada statistik-indonesia@yahoogroups.com
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Griffin, K. (2003). Economic Globalization and Institutions of Global Governance. *Development and Change*, 34(5), 789-807

- Hair, J. R., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate analysis*. Upper saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report D*, 9.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 30-45.
- Hansen, J. R. (2007, October). Strategic Management when Profit isn't the End: Differences between Public Organizations. In *9th Public Management Research Conference, Tucson*.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of marketing Research*, 362-375.
- Huhtala, J. P. (2011). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from different phases of the business cycle.
- Ismail, A., & Mamat, M., (2011), Market Orientation and Business Performance The Study of Bumiputera Furniture Industry in Kelantan.
- Izquierdo, C. C., & Samaniego, M. J. G. (2007). How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development*, 26(9), 809-831.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106.
- Koch, P., & Hauknes, J. Innovation in the Public Sector.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3).
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2002, May). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In *European Academy of Management Conference, Stockholm, Sweden*.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- Markham, S. K., & Griffin, A. (1998). The breakfast of champions: Associations between champions and product development environments, practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 436-454.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2002). Advanced and multivariate statistical methods. *Los Angeles, CA: Pyrczak*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5-15.
- Nwankwo, S., & Richardson, B. (1994). Reviewing service quality in the public sector. *The public sector in transition*, Pavic Publications, Sheffield, 51-66.
- O'Donnell, O. (2006). Innovation in the Irish public sector
- Rahmani, Z., & Mousavi, S. A. (2011). Enhancing the innovation capability in the organization: A conceptual framework. In *The 2nd International Conference on Education and Management Technology*.
- Robbins, S.P., 1990, *Organisational theory: structure, design and applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 3rd Edition.
- Solimun (2002), *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos*, Malang. Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Sonntag, B., (2011), *Idea in brief: Customer Focused Government*.
- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1989). *Management*, Prentice-Hall. Inc., Publ, Englewood Cliffs, New Jersey, 796.
- Sugiyono, P. Dr. 2010. *Statistik untuk Penelitian*". *Bandung: Alfabeta*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- The Institute of Internal Auditors (2011), *Are You Meeting Your Stakeholder's Expectation?*
- The Institute of Internal Auditors, (2012). *International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*

- Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. N. (2004). Does innovation mediate firm performance?: a meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *The Journal of Marketing*, 67-83.
- Zahid, S. M., & Ali, I. (2011). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan.