

6583
AST
F 01

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTERAKSI ANTAR DIVISI
UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN BERSAING**
(Studi Empiris pada Perusahaan Jawatan RRI di Pulau Jawa)



Tesis

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S2
Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Oleh :

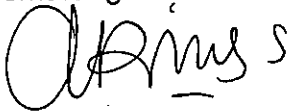
Arianti Retno Astuti
NIM : C4A002120
Angkatan XVIII

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2004

Sertifikasi

Saya Arianti Retno Astuti yang bertandatangan dibawah ini, menyatakan bahwa Tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Magister Manajemen ini atau pada program Magister yang lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Semarang. 23 Desember 2004



Dra Arianti Retno Astuti
NIM C4A002120

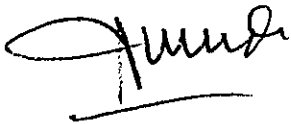
Pengesahan Tesis

Yang bertandatangan dibawah ini ,menyatakan bahwa Tesis berjudul :

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTERAKSI ANTAR DIVISI
UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Empiris pada Perusahaan Jawatan RRI di Pulau Jawa)**

Yang disusun oleh Dra ARIANTI RETNO ASTUTI, NIM : C4A002120 , telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 23 Desember 2004 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing I :



Drs Mudiantono, MSc

Pembimbing II :



Dra Utami TS, MBA

Semarang, Desember 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program

Prof. Dr. Suharti Manguwiharjo

ABSTRACT

The competitive complexities of an industry encourage organizations to continually improve their service qualities, in order to attract customers. One of the main factors to create a better service is by improving the service quality. The improvement of customer service quality is one great step that can be used by organizations to achieve competitive advantage. In the process of achieving this goal, organizations must create their competitive advantages based on the management of interdivision interactions.

In this study we examined a model of factors playing important role in determining the interdivision interactions in their process of gaining competitive advantage. In this context, we proposed a research model to examine the effects of manager participation, organizational systems, quality planning and control systems alignment on the interdivision interactions, including the impact of interdivision interactions on the achievement of competitive advantage. This study used a sampel of 100 lower level managers in charge of supervising staff employees in a divisional organization of Radio Republik Indonesia in Java, analyzed using Structural Equation Model [SEM].

Based on the analysis, it can be concluded that all five hypotheses that we proposed are supported. In this case the model can represent the causality relationship between the variables.

The results of this study showed that Manager Participation has the greatest impact on interdivision interaction at 0,389, followed by Quality Planning at 0,362 and Control Systems Alignment at 0,361, with the Organizational Systems being the least at 0,228. Furthermore, this study revealed the relationship between interdivision interactions and competitive advantage, in which competitive advantage is influenced by interdivision interactions by 0,732. Based on these results, control systems alignment is a factor that need to be prioritized with maximum attention.

Keywords: interdivision interactions, manager participation, organizational systems, quality planning, control systems alignment, competitive advantage.

Abstraksi

Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas layanannya, agar dapat menarik minat para pelanggan. Salah satu factor untuk menciptakan pelayanan yang lebih yaitu dengan menciptakan kualitas layanan, terciptanya pelayanan yang lebih bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dalam mencapai proses pengembangannya untuk mencapai tujuan perusahaan agar bisa memperoleh nilai yang unggul didasarkan pada pengelolaan intraksi antar divisi.

Penelitian ini menganalisa sebuah model dari factor-faktor yang mempengaruhi interaksi antar divisi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dalam konteks ini, diajukan suatu model penelitian untuk menguji pengaruh keterlibatan manajer, sistim organisasi, perencanaan kualitas dan keselarasan sistim kontrol terhadap interaksi antar divisi, kemudian pengaruh interaksi antar divisi untuk mencapai keunggulan bersaing. Penelitian ini menggunakan sample 100 manajer (low manajer) yang langsung membawahi stafnya di Perusahaan Jawatan Radio Republik Indonesia di pulau Jawa yang dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa 5 hipotesis yang diajukan dapat diterima, sehingga model tersebut dapat menggambarkan hubungan kausalitas yang terjalin diantara variable-variabelnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Manajer merupakan factor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap interaksi antar divisi sebesar 0.389, diikuti Perencanaan Kualitas sebesar 0.362 dan Keselarasan Sistim Kontrol 0.361, serta sistim organisasi sebesar 0.228. Penelitian ini juga mengungkapkan hubungan Intraksi antar divisi dengan Keunggulan Bersaing, dimana keunggulan bersaing dipengaruhi Interaksi antar divisi sebesar 0.732. Dengan demikian hasil penelitian ini factor keselarasan sistim kontrol layaknya mendapatkan prioritas penanganan yang maksimal.

Kata kunci : Interaksi antar divisi, keterlibatan manajer, sistim organisasi, perencanaan kualitas, keselarasan sistim kontrol, keunggulan bersaing.

Kata Pengantar

Punji syukur kami panjatkan kepada Allah Subhanawataalla, akhirnya Tesis yang berjudul " FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTERAKSI ANTAR DIVISI UNTUK MEMPEROLEH KEUNGGULAN BERSAING " (Studi Empiris pada Perusahaan Jawatan RRI di pulau Jawa) bisa selesai. Penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Untuk itu kami menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

- ❖ Ketua Program beserta seluruh staf pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- ❖ Dosen Pembimbing Bapak Drs Mudiantono, MSc dan Ibu Dra Utami TS. MBA dan dosen penguji Bapak Drs Daryono, Bapak Drs Harry Susanto dan Ibu Dra Hj. Yustini
- ❖ Kepala RRI Cabang Madya Semarang Bapak Drs H Sazli Rais beserta ibu.
- ❖ Kepala RRI Cabang Bandung, Yogyakarta, Surakarta, Purwokerto, Cirebon dan Madiun.
- ❖ Para Manajer di RRI Cabang Madya Semarang, Yogyakarta , Bandung dan Asisten Manajer di RRI Cabang Muda Surakarta serta Asisten Manajer di RRI Cabang Pratama Purwokerto, Cirebon dan Madiun.
- ❖ Rekan-rekan kuliah MM angkatan XVIII kelas sore
- ❖ Rekan-rekan di Divisi Pemasaran dan Pengembangan Usaha RRI Cabang Madya Semarang.
- ❖ Keluarga kami, suami tercinta Ir. H.Widodo Gunawan Purwadi, anak-anak kami terdayang Grahadi Adityarso Nugroho dan Ayu Indira Griyana Dewi.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait.

Semarang, 23 Desember 2004

Dra Arianti Retno Astuti

NIM C4A002120

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 2.2. Indikator Variabel Tingkat Kepercayaan Manajer	34
Gambar 2.3. Indikator Variabel Perencanaan Kualitas	35
Gambar 2.4. Indikator Variabel Dukungan system Organisasi	36
Gambar 2.5. Indikator Variabel Keselarasan System Kontrol	36
Gambar 2.6. Indikator Variabel Interaksi Antar Divisi.	37
Gambar 2.7. Indikator Variabel Keunggulan Bersaing	38
Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen.....	64
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk indogen.....	67
Gambar 4.3. Uji Model Penuh Structural Equation Modeling	70

Daftar Tabel

	hal
Tabel 2.1. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel	39
Tabel 2.3. Variabel dan Dimensinya	40
Tabel 4.0. Obyek Penelitian	55
Tabel 4.1. Tabulasi Jawaban Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer...	56
Tabel 4.2. Tabulasi Jawaban Variabel Perencanaan Kualitas.....	57
Tabel 4.3. Tabulasi Jawaban Variabel Sistem Organisasi.....	58
Tabel 4.4. Tabulasi Jawaban Variabel Keselarasan Sistem Kontrol	58
Tabel 4.5. Tabulasi Jawaban Variabel Interaksi Antar Divisi.....	59
Tabel 4.6. Tabulasi Jawaban Variabel Keunggulan Bersaing.....	60
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen.....	62
Tabel 4.8. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruksi Eksogen.....	66
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen.....	68
Tabel 4.10. Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori- Konstruksi Endogen	69
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM).....	71
Tabel 4.12. Normalitas Data.....	74
Tabel 4.13. Statistik Deskriptif.....	73
Tabel 4.14. Standardized Residual Covariances.....	76
Tabel 4.15. Reliability dan Variance Extract.....	78
Tabel 4.16. Regression Weight Structural Equation Model.....	79
Tabel 4.17. Kesimpulan Hipotesa.....	82
Tabel 4.18. Pengaruh Langsung Yang distandardisasi.....	83

Tabel 4.19. Pengaruh Tidak Langsung Yang distandardisasi.....	84
Tabel 4.20. Pengaruh Total Yang distandardisasi.....	85

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
BAB I.	
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan dan Kegunaan	12
1.3.1. Tujuan Penelitian	12
1.3.2. Kegunaan Penelitian	12
BAB II.	
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	13
2.1. Telaah Pustaka	13
2.2. Pengembangan Model	13
2.2.1. Interaksi Antar Divisi	13
2.2.2. Keterlibatan Manajer & Interaksi antar Divisi	16
2.2.3. Perencanaan Kualitas & Interaksi antar Divisi	18
2.2.4. Sistem Organisasi & Interaksi antar Divisi	21
2.2.5. Keselarasan Sistem Kontrol & Interaksi antar Divisi	24
2.2.6. Keunggulan Bersaing.	25
2.3. Penelitian Terdahulu.	29

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.5. Indikator Variabel	34
2.5.1. Indikator Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer.....	34
2.5.2. Indikator Variabel Perencanaan Kualitas.....	35
2.5.3. Indikator Variabel Sistem Organisasi.....	35
2.5.4. Indikator Variabel Keselarasan Sistem Kontrol	36
2.5.5. Indikator Variabel Interaksi Antar Divisi	37
2.5.6. Indikator Variabel Keunggulan Bersaing.....	38
BAB III.	
METODE PENELITIAN	41
3.1. Pendahuluan.	41
3.2. Desain dan Obyek Penelitian.....	41
3.2.1. Desain Penelitian.	41
3.2.2. Obyek Penelitian.....	42
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	42
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian.....	43
3.4.1. Populasi.....	43
3.4.2. Sampel	44
3.5. Metode Pengumpulan Data.	45
3.6. Teknik Analisis Data.....	46
3.6.1. Pengembangan Model Teoritis.	47
3.6.2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram).....	47
3.6.3. Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan.....	48
3.6.4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model.....	49
3.6.5. Kemungkinan munculnya masalah Identifikasi.....	49
3.6.6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit.....	49
3.6.6.1. Asumsi-asumsi SEM	49
3.6.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	51
3.6.6.3. Uji Reliabilitas	53
3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model	53

BAB IV.

ANALISA DATA.....	55
4. 1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	55
4. 1. Diskripsi Variabel Penelitian	56
4.1.1. Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer	56
4.1.2. Variabel Perencanaan Kualitas.....	57
4.1.3. Variabel Sistim Organisasi.....	57
4.1.4. Variabel Keselarasan Sistim Kontrol	58
4.1.5 Variabel Interaksi antar Divisi.	59
4.1.6. Variabel Keunggulan Bersaing.....	60
4.2. Proses Analisis Data.....	60
4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	62
4.2.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen.....	63
4.2.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen.....	67
4.2.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	69
4.2.3. Pengujian Asumsi SEM.....	71
4.2.3.1. Normalitas dalam Data.....	71
4.2.3.2. Evaluasi <i>Outliers Univariate</i>	73
4.2.3.3. Evaluasi <i>Outliers Multivariate</i>	74
4.2.5.4. Evaluasi terhadap nilai residual.....	75
4.2.3.5. Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	76
4.4. Pengujian Hi[potesis	77
4.4.1. Keterlibatan Manajer dan Interaksi antar Divisi.....	79
4.4.2. Perencanaan Kualitas dan Interaksi antar Divisi.....	80
4.4.3. Sistem Organisasi dan Interaksi antar Divisi.....	80
4.4.4. Keselarasan Sistem Kontrol dan Interaksi antar Divisi.....	81
4.4.5. Interaksi antar Divisi dan Keunggulan Bersaing.....	81
4.5. Analisa Efek antar Konstruk.....	82

BAB V.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	86
5.1. Kesimpulan Hipotesisi.....	89
5.1.1. Pengaruh Tingkat Keterlibatan Manajer terhadap Interaksi Antar Divisi.....	89
5.1.2. Pengaruh Tingkat Kualitas Layanan terhadap Interaksi Antar Divisi.....	90
5.1.3. Pengaruh Tingkat Dukungan Sistim Organisasi Layanan terhadap Interaksi Antar Divisi	91
5.1.4. Pengaruh Tingkat Keselarasan Sistim Kontrol terhadap Interaksi Antar Divisi	92
5.1.5. Pengaruh Tingkat Interaksi Antar Divisi terhadap Keunggulan Bersaing.....	93
5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian	93
5.3. Implikasi teoritis	96
5.4. Implikasi Manajerial	100
5.5. Keterbatasan Penelitian.....	105
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	106
Daftar Referensi	107
Daftar Lampiran	110
1. Draft Kuestioner Penelitian	
2. Data Penelitian	
3. Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01	
4. Curriculum Vite	

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG

Dinamika yang terjadi pada sektor jasa terlihat berbagai perkembangan dalam industri jasa, seperti perbankan, asuransi, penerbangan, telekomunikasi, retail, pariwisata, dan perusahaan-perusahaan jasa yang professional seperti kantor akuntan, konsultan dan pengacara. Selain itu, terlihat pula maraknya organisasi nirlaba seperti LSM, lembaga pemerintah, rumah sakit universitas dan lainnya, yang kini semakin menyadari perlunya peningkatan orientasi kepada pelanggan / konsumen. Bahkan perusahaan-perusahaan manufaktur kini juga telah menyadari perlunya elemen jasa pada produknya sebagai upaya meningkatkan *competitive advantage* bisnisnya (Rambat Lupiyoadi, 2001 p. 2).

Salah satu elemen jasa sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing adalah dengan cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Pemberian pelayanan yang berkualitas merupakan prasyarat bagi keberhasilan di lingkungan bisnis sekarang ini. Buruknya kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan kepada para konsumen, sudah sejak lama disadari mengakibatkan banyak kerugian bagi perusahaan.

Pelayanan yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kekritisannya konsumen terhadap pelayanan dari waktu ke waktu juga semakin meningkat, khususnya pada era pasar global yang menjadikan kualitas pelayanan merupakan hal utama yang diperhatikan konsumen dalam menentukan pilihan jasa yang akan

digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini menjadi dasar pemikiran perusahaan untuk tetap menjaga kesetiaan konsumennya dalam segala perubahan yang terjadi, sehingga mereka tidak berpaling pada produk-produk yang lain.

Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan agar dapat menarik minat para pelanggan. Kualitas pelayanan yang ingin ditingkatkan harus memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Untuk itu diperlukan kerangka dalam manajemen perusahaan sehubungan dengan proses peningkatan kualitas yang didasarkan pada dua orientasi:

1. Orientasi pemasaran dimana perusahaan berusaha memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan. Disamping itu perusahaan juga berupaya meningkatkan pangsa pasar, efisiensi, serta produktivitas.
2. Orientasi internal perusahaan dimana perusahaan berusaha menghindari losses, spills, waste, dan scrap. Selain itu juga diusahakan adanya maksimalisasi usaha karyawan, penghematan energi sumber daya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah betapapun kecilnya. (Tjiptono, 1995, p.68)

Yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa kualitas produk / jasa harus didefinisikan, dirancang, direncanakan dan dilaksanakan secara tepat.

Kualitas jasa telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas jasa merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *pelayanan yang lebih* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

Menurut Ferdinand (2000, p.5), sasaran pengembangan strategi adalah menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan oleh pesaing. Itulah sebabnya menurut Ferdinand bahwa keunggulan bersaing merupakan salah satu orientasi stratejik yang harus diambil dalam mendayagunakan instrumen-instrumen pemasaran dan persaingan, sehingga dapat memberikan manfaat jangka panjang.

Penelitian terdahulu di bidang pemasaran dan manajemen seperti Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187) menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas jasa didasarkan pada pengelolaan interaksi antar divisi dalam perusahaan. Penelitian terdahulu juga menekankan bahwa interaksi antar divisi pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas jasa (Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43).

Sementara itu terdapat beberapa variable yang mempengaruhi interaksi antar divisi yaitu :

1. Tingkat Keterlibatan Manajer (Morgan dan Piercy, 1998, p.194)

2. Perencanaan kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p.194)
3. Dukungan Sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).
4. Keselarasan sistem kontrol (Morgan dan Piercy, 1998, p.193)

Keterlibatan manajer dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi interaksi antar divisi karena keterlibatan para manajer yang tercermin melalui *komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan para manajer* tersebut akan mempengaruhi keterlibatan karyawan perusahaan dalam interaksi antar divisi (Morgan dan Piercy, 1998, p.194)

Selanjutnya, Morgan dan Piercy (1998, p. 194) menyatakan bahwa kesempatan-kesempatan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti pemasaran, kualitas, operasi dan produksi dan bagian-bagian lain untuk berinteraksi dengan efektif tercipta melalui perencanaan strategic mengenai kualitas. Sementara itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar divisi yang efektif seperti konflik antar divisi dapat dihindari dengan menyusun secara seksama system organisasi dari perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191). Sementara itu Keselarasan system kontrol menurut Jaworski (1988, dalam Morgan dan Piercy 1998, p.196) adalah manajemen informal dan formal secara rutin memeriksa prosedur dengan menggunakan informasi untuk memelihara dan mengubah pola teladan aktivitas organisasi.

Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) dalam penelitiannya telah menguji hubungan *antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk*.

Sementara itu Morgan dan Piercy (1998, p.190-206) telah meneliti pengaruh dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar, dan kinerja keuangan ,

Penelitian terdahulu belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh interaksi antar divisi pada industri jasa penyiaran yang diharapkan dapat memperoleh keunggulan bersaing. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan interaksi antar divisi, untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Penelitian ini memilih industri penyiaran Radio khususnya Radio Republik Indonesia sebagai obyek penelitian berdasarkan beberapa alasan, antara lain ; selama tiga dekade, lembaga Penyiaran Publik di negeri ini lepas dari perhatian masyarakat. Sedangkan keberadaannya dimasa lalu memiliki arti yang sangat penting dalam perjalanan sejarah bangsa Indonesia . Siapapun tidak menyangkal bagaimana Peran Radio Republik Indonesia (RRI) dalam menyertai para pejuang mempertahankan kedaulatan negeri ini.

Radio Republik Indonesia yang sebelumnya (sejak lahirnya 11 september 1945) merupakan unit pelaksana teknis dari Departemen Penerangan, dengan adanya reformasi berubah status menjadi Perusahaan Jawatan sesuai Peraturan Pemerintah no: 37 tahun 2000 dengan Visi " *Menjadikan RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang Independent, Netral, Mandiri dan Profesional*" . Sedangkan Misi dari Perjan RRI adalah :

1. Memberikan pelayanan informasi pendidikan dan hiburan kepada semua lapisan masyarakat di seluruh Indonesia.
2. Mendukung terwujudnya kerjasama dan saling pengertian dengan Negara-Negara Sahabat khususnya dan dunia Internasional pada umumnya.
3. Ikut mencerdaskan bangsa dan mendorong terwujudnya masyarakat informasi.
4. Meningkatkan kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan bernegara yang demokratis dan berkeadilan serta menjunjung tinggi supremasi Hukum dan HAM.
5. Merekatkan persatuan dan kesatuan bangsa.
6. Melaksanakan kontrol sosial.
7. Mengembangkan jati diri dan budaya bangsa.

Jika RRI senantiasa ingin tetap diakui keberadaannya oleh masyarakat maka tidak ada jalan lain untuk mengantisipasi perubahan-perubahan eksternal yang terjadi. Salah satu ciri yang menandai adanya antisipasi terhadap perubahan adalah munculnya kesadaran untuk berani dan mampu bersaing dengan media massa lain dengan cara memberikan layanan terbaik terhadap pelanggan, dengan demikian dapat digolongkan 2 (dua) jenis pelanggan yang mesti diperhitungkan yaitu : *pendengar dan pelanggan yang menggunakan RRI untuk mencapai pendengar.*

Pemahaman terhadap dua pelanggan yang mestinya dilayani secara baik ini sangat penting jika dikaitkan dengan Pasal 6 PP nomor 37 tahun 2000, yang

menggariskan beberapa hal yaitu prinsip radio publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat serta penegasan bahwa Perjan RRI tidak semata-mata mencari keuntungan. Dalam kaitan inilah Perjan RRI dalam kinerjanya harus mengutamakan service/ layanan yang berkualitas, untuk memperoleh keunggulan bersaing

RRI yang lahir 25 hari setelah dikumandangkan Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia di tahun 1945 cenderung mempunyai sikap acuh tak acuh, sehingga sikap RRI kurang menunjukkan sikap melayani kepada kepentingan masyarakat dan klien. Sikap demikian muncul karena arogansi atau kepercayaan diri yang berlebih terhadap kredibilitas stasiun, karena RRI mempunyai kekuatan yang besar. RRI pernah menjadi panutan siaran Radio non Pemerintah.

Dalam visi Perusahaan diamanatkan "Menjadikan RRI sebagai lembaga penyiaran publik yang independent, netral, mandiri dan professional, yang pedoman pelaksanaannya antara lain tertuang dalam Pedoman Penyiaran tahun 2000, dan telah disosialisasikan ke seluruh stasiun RRI se Indonesia yang berjumlah 58 cabang RRI. Tuntutan visi dan misi lembaga penyiaran publik demikian sungguh sesuai dengan ikrar semboyan Tri Prasetya RRI yang dirumuskan oleh para "pejuang radio" Republik Indonesia. Permasalahan yang mendasar kini muncul pada Sumber Daya Manusia yang ada sekarang.

Sumber Daya Manusia Perjan RRI adalah Pegawai Negeri Sipil yang lekat dengan aturan kepegawaian, jam kerja, kepangkatan serta sikap birokratis yang sudah terbentuk kental bertahun-tahun rasanya tidak mudah menghayati,

apalagi melaksanakan tuntutan kinerja lembaga penyiaran publik. Disamping itu kebanyakan karyawan memiliki masa kerja dan golongan pangkat yang cukup/tinggi bagi rata-rata pegawai negeri, berpengaruh juga terhadap semangat kerja dan kreatifitas sumber daya manusia.

Dengan semakin bermunculannya radio-radio siaran swasta baru yang masing-masing dengan format stasiun dan segmentasi yang semakin mapan, maka akan semakin banyak pula pesaingnya antara lain, munculnya lebih dari 10 siaran televisi swasta, lebih dari 900 Radio Swasta yang tergabung PRSSNI dan media elektronik maupun media cetak lainnya.

Setahap demi setahap tetapi pasti RRI adalah lembaga Penyiaran Publik yang keberadaannya telah tertuang dalam Undang undang akan menuntut kesanggupan para broadcasternya untuk mampu memberikan pelayanan akan kebutuhan dan kepentingan khalayak publiknya melalui siaran yang diselenggarakan dan publik juga merasa terlayani dengan siaran RRI.

Hasil-hasil Audience Research yang dilakukan oleh Lembaga Manajemen Komunikasi Program Pasca sarjana, Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia akhir Desember 2002 dengan kompilasi di 10 kota di Indonesia meliputi 3.000 responden, menyebutkan bahwa ;

1. Responden menyatakan secara jelas bahwa mereka membutuhkan RRI sebagai Radio Publik Nasional (jumlah yang netral tetap relatif tinggi); masyarakat telah mulai yakin bahwa sangat mudah untuk mengakses siaran RRI dan cukup banyak orang benar-benar mendengarkannya.

2. RRI dinyatakan sangat kuat eksistensinya dalam konteks melayani masyarakat lokal dan berbagai bentuk lokalitas lainnya;
3. RRI dapat menjadi flag-carrier atau symbol dari identitas dan penyaluran budaya nasional.
4. Dalam konteks pelayanan untuk segmen khalayak yang majemuk, bagi berbagai kelompok minoritas, dan tayangan yang bersifat edukasi, masyarakat telah mulai setuju untuk membanggakan RRI; secara khusus RRI dianggap lebih memperhatikan sopan-santun dan etika dibanding stasiun lainnya.
5. Masyarakat berharap agar RRI semakin membuka diri untuk keterlibatan publik dalam berbagai bentuk yang dimungkinkan (baik untuk memberikan supervisi dan evaluasi, maupun dalam wujud kelompok-kelompok pemerhati/pendengar.

Dari hasil audience research, dapat dikatakan bahwa RRI masih dibutuhkan oleh masyarakat sebagai radio publik dan masih bisa bersaing dengan radio lainnya. Oleh karena itu perusahaan harus mempunyai strategi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui interaksi antar departemen, atau dalam struktur organisasi RRI sebagai industri penyiaran disebut dengan interaksi antar divisi/seksi, yang masing-masing divisi/seksi mempunyai fungsi yang berbeda.

Interaksi antar divisi, untuk mencapai keunggulan bersaing diantaranya melalui kualitas pelayanan. Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat / pelanggan terhadap kinerja perusahaan maka aktivitas-aktivitas yang

berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan perlu didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik antar divisi di lingkungan RRI.

Berdasarkan hal itu, dipandang perlu penelitian ini dilakukan pada Radio Republik Indonesia yang sejak diterbitkannya PP nomor 37 tahun 2000 menjadi Perusahaan Jawatan yang harus mampu bersaing dengan media elektronik yang lain.

1.2. Perumusan masalah

Dalam latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa penelitian terdahulu mengenai variable-variable yang mempengaruhi interaksi antar divisi dan pengaruh interaksi antar divisi terhadap kualitas jasa yang merupakan salah satu indikator untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Penelitian ini akan membahas industri penyiaran khususnya Radio Republik Indonesia, karena dalam industri penyiaran sering terjadi interaksi antar divisi dalam aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan kualitas layanan agar mempunyai keunggulan bersaing. Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat / pelanggan terhadap kinerja perusahaan maka aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan perlu didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik antar divisi di lingkungan Radio Republik Indonesia.

Setahap demi setahap tetapi pasti RRI adalah lembaga Penyiaran Publik yang keberadaannya telah tertuang dalam Undang undang akan menuntut kesanggupan para broadcasternya untuk mampu memberikan pelayanan akan

kebutuhan dan kepentingan khalayak publiknya melalui siaran yang diselenggarakan dan publik juga merasa terlayani dengan siaran RRI, sehingga RRI yang tampil dengan wajah baru dapat bersaing dengan media radio lainnya.

Permasalahan yang dihadapi dilingkungan RRI adalah kurang dapat bersaing dengan media sejenis lainnya diantaranya melalui kualitas layanan yang unggul baik kepada kawan sekerja antar divisi, mitra kerja dan pendengar RRI. Untuk rekan sekerja kurang adanya interaksi harmonis antar divisi, setiap divisi merasa paling penting serta mempunyai peran yang lebih dari divisi lainnya dalam operasional penyiaran RRI, sehingga setiap divisi mempunyai rasa egoistis yang cukup tinggi.

Hal itu seperti yang dikemukakan Kohli dan Jaworski (1990, p.9-10) yang melihat bahwa konflik merupakan aspek pertama dalam interaksi antar divisi, antara satu divisi dan divisi yang lain saling bersaing untuk menjadi divisi yang paling kuat dan paling penting. Konflik yang terjadi dapat menghalangi proses interaksi antar divisi.

Terhalangnya proses Interaksi antar divisi akan menghambat pengembangan kualitas jasa perusahaan yang merupakan salah satu dari indikator untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Dengan demikian, untuk memperoleh keunggulan bersaing dipengaruhi variable interaksi antar divisi, sedangkan variable interaksi antar divisi sendiri dipengaruhi oleh 4 variabel yang meliputi keterlibatan manajer, Perencanaan Kualitas, sistim organisasi, dan keselarasan sistim kontrol.

I.3.Tujuan dan Kegunaan

I.3.1.Tujuan Penelitian :

- ❖ Menganalisis pengaruh keterlibatan manajer, Perencanaan kualitas layanan, dukungan system organisasi dan Keselarasan sistem kontrol terhadap interaksi antar Divisi
- ❖ Menganalisis pengaruh interaksi antar Divisi terhadap keunggulan bersaing.

I.3.2. Kegunaan Penelitian :

Penelitian ini memiliki manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

- ❖ Manfaat teoritis, yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen, terutama mengenai interaksi antar departemen untuk memperoleh keunggulan bersaing.
- ❖ Manfaat praktis, yaitu bagi penyusun dalam rangka pengembangan dan penerapan pengetahuan secara praktis dibidang pelayanan, sedangkan bagi perusahaan sebagai masukan dalam rangka pembuatan rumusan kebijakan yang diambil menyangkut interaksi antar divisi dalam mencapai keunggulan bersaing.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

II.1. Telaah Pustaka.

Dewasa ini banyak perusahaan dengan strategi perusahaan yang berhubungan dengan kualitas sering kali gagal meraih tujuan yang sudah direncanakan. Hal ini terjadi karena interaksi antar divisi di dalam perusahaan berjalan tidak efektif (Morgan dan Piercy, 1998, p.190). Untuk meningkatkan strategi yang berhubungan dengan kualitas agar lebih efektif tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yang terdapat dalam perusahaan.

Manajemen Perusahaan berfungsi menyediakan pelayanan dan dukungan yang diperlukan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan masalah kualitas (Oakland, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.190). Agar dapat menjalankan fungsi tersebut dengan efektif maka salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah interaksi antar divisi. Dengan semakin efektifnya interaksi antar divisi maka diharapkan kualitas layanan juga mengalami peningkatan. Adanya peningkatan kualitas tersebut pada akhirnya dapat bersaing dengan perusahaan lain bahkan dapat lebih unggul dari perusahaan lain

II. 2. Pengembangan Model

II.2.1. Interaksi Antar Divisi

Kohli dan Jaworski (1990, p.9) mendefinisikan interaksi antar divisi sebagai interaksi dan hubungan baik formal maupun informal yang terjadi

diantara divisi-divisi dalam perusahaan. Terdapat beberapa variable yang mempengaruhi interaksi antar divisi yaitu ;

1. Keterlibatan manajer (Morgan dan Piercy, 1998, p. 194-196)
2. Sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.19)
3. Perencanaan kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p. 194-196)
4. Keselarasan Sistem Kontrol (Morgan dan Piercy, 1998, p.196)

Sementara itu beberapa aspek (indikator) dari interaksi antar divisi adalah *Keeratan hubungan dan konflik* (Menon, Jaworski 1990, p.9-10; Kohli dan Jaworski 1990, p.9-10; Narver dan Slater 1990, p.22) Lebih lanjut Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.195) memberikan arahan untuk penelitian selanjutnya mengenai perlunya meneliti peran aspek lain dari interaksi antar divisi yaitu *komunikasi* .

Kohli dan Jaworski (1990, p.9-10) berpendapat bahwa interaksi antar divisi memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam merespons kepekaan pelanggan terhadap kualitas jasa yang ditawarkan perusahaan. Aspek pertama yang dilihat oleh Kohli dan Jaworski adalah *konflik* dalam interaksi antar divisi. Konflik yang terjadi dapat terjadi secara alami karena antara satu divisi dan divisi yang lain saling bersaing untuk menjadi divisi yang paling kuat dan paling penting. Lebih lanjut, konflik yang terjadi dapat menghalangi proses komunikasi dan kerjasama antar divisi dan pada akhirnya menghalangi proses interaksi antar divisi. Terhalangnya proses interaksi antar divisi akan menghambat proses pengembangan kualitas jasa perusahaan.

Aspek kedua adalah *Keeratan hubungan (connectedness)* antar divisi. Aspek ini merupakan derajat sejauh mana kontak langsung baik formal maupun non formal terjadi diantara karyawan antar divisi. Keeratan hubungan merupakan aspek penting dari interaksi antar divisi. Keeratan hubungan memberikan akses atau kemudahan bagi berlangsungnya interaksi antar divisi dan pada akhirnya mempengaruhi proses pengembangan kualitas produk perusahaan.

Sementara itu McClelland dan Wilmot (1990, p.32) menyatakan bahwa *komunikasi* merupakan proses penyebaran dan saling bertukar informasi antar divisi di seluruh perusahaan. Melalui komunikasi karyawan antar divisi dan para manajer dapat saling berinteraksi dan bertukar pendapat tentang proses-proses yang berhubungan dengan kualitas dan biaya produk, nilai-nilai perusahaan, visi perusahaan, perubahan kondisi pasar dan pelanggan. McClelland dan Wilmot (1990, p.33) berpendapat bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam hubungan antar divisi. Divisi-divisi dalam perusahaan sering melakukan komunikasi saat terdapat masalah-masalah yang berkembang. Banyak karyawan perusahaan yang menyetujui bahwa komunikasi yang erat dan rutin dapat menghemat waktu dan mencegah masalah-masalah yang berkembang menjadi lebih serius. Oleh karena itu komunikasi antar divisi perlu dikembangkan agar interaksi antar divisi dapat menjadi lebih efektif.

Never dan Slater (1990, p.22) menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam perusahaan merupakan sumber perusahaan untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan yang menjadi sasaran dari perusahaan. Dalam rangka menciptakan superior value tersebut saling kebergantungan antar divisi, dengan

demikian koordinasi antar fungsi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan. Selanjutnya, koordinasi antar fungsi tersebut memerlukan dukungan dan kepemimpinan dari para manajer agar tiap divisi dapat beroperasi dan berinteraksi dengan baik. Dalam mengembangkan koordinasi antar fungsi yang efektif, divisi dalam perusahaan harus sensitive dan responsive terhadap persepsi dan kebutuhan dari divisi yang lain.

II.2.2. Keterlibatan Manajer dan Interaksi Antar Divisi.

Keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya merupakan salah satu variable yang mempengaruhi interaksi antar divisi (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Senior Manajer memiliki peran fundamental dalam menjamin keberhasilan strategi manajemen kualitas dengan menciptakan konteks pendukung untuk perumusan dan penerapan dari strategi kualitas (Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194)

Secara khusus keterlibatan manajer mempunyai peran yang vital dalam mencegah terjadinya kegagalan. Keterlibatan manajer dapat mempengaruhi hasil-hasil dari strategi kualitas dengan meningkatkan pemberdayaan para karyawan perusahaan (Hartline dan Ferrell, 1996, p.52) dan partisipasi antar fungsional dalam upaya-upaya peningkatan kualitas (Cole 1993;Oakland 1992, p.52)

Lebih lanjut Hartline dan Ferrel (1996, p.57) menyatakan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas dalam industri jasa merupakan pilihan dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan

strategic perusahaan. Komitmen tersebut mengandung dua komponen yaitu : komitmen pribadi yang kuat terhadap peningkatan kualitas dan keterlibatan yang nyata dan aktif dalam proses pengembangan dan peningkatan kualitas. Manajer yang menunjukkan komitmen semacam itu akan berinisiatif memotivasi para karyawan untuk bekerjasama dalam mewujudkan kualitas yang superior sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Sementara itu, Menon , Jaworski dan Kohli (1997, p.190) berpendapat bahwa peran para manajer adalah menyediakan suatu lingkungan dalam perusahaan dimana sikap berbisnis untuk mengemukakan ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat serta pengambilan keputusan yang beresiko akan selalu didukung. Keengganan para manajer dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan yang sebenarnya merupakan hal yang normal dalam berbisnis akan menyebabkan meningkatnya konflik antar divisi. Konflik antar divisi meningkat karena tiap divisi akan saling melempar tanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi. Konflik ini akan menghalangi interaksi antar divisi dan jaringan kerja antar divisi fungsional dalam perusahaan.

Menurut Morgan dan Piercy (1998, p.194) peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi yang terjadi dalam perusahaan.

Keterlibatan manajer yang baik tercermin dari komitmen (*Commitment*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dari manajer untuk tidak sekedar berbicara mengenai proses pengembangan kualitas (*lip service*) tetapi juga turut terlibat di dalamnya. Manajer yang dalam kenyataannya hanya sekedar bicara tetapi tidak

mau terlibat dalam proses pengembangan kualitas akan menggagalkan terciptanya interaksi antar fungsi yang efektif.

Aspek lain yang penting dari keterlibatan manajer adalah keterbukaan manajer (*open-mindedness*) dalam menerima ide-ide yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka dapat diperoleh hipotesa ;

H1 : semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar divisi.

II.2.3. Perencanaan Kualitas dan Interaksi antar Divisi.

Pakar teori manajemen kualitas menyatakan perlunya proses-proses perencanaan kualitas formal untuk menghasilkan rancangan kualitas eksplisit yang mengandung detail-detail target kualitas serta cara untuk mencapainya (Feigenbaum; Juran dan Gryna dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194). sementara itu Morgan dan Piercy (1998, p.194) menyatakan bahwa untuk menjamin strategi kualitas yang dikembangkan merefleksi fokus yang kuat pada penciptaan *superior value* bagi pelanggan perlu adanya perumusan yang lebih detail mengenai pengembangan strategi kualitas. Perumusan perencanaan kualitas (*Quality planning formalization*) memberikan kesempatan yang lebih terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti bagian pemasaran, kualitas, operasi dan produksi dan bagian-bagian lain untuk saling bekerjasama dan berinteraksi dengan efektif.

Menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985. dalam Tjiptono 2002, p.27) berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, berhasil mengidentifikasi 5(lima) kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis yaitu :

1. Bukti langsung (tangibles), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
3. Daya tanggap (responsiveness), yakni keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (assurance), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya risiko atau keraguan.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Kecermatan dalam perencanaan kualitas (Quality planning thoroughness) merupakan hal yang penting karena merefleksikan pemakaian pengetahuan dan informasi dari sumber-sumber yang berbeda dalam merencanakan strategi kualitas. Menggunakan pengetahuan dan informasi dari sumber-sumber yang beraneka ragam, dan memberikan kepada manajer dukungan yang mereka perlukan dalam mengumpulkan dan menggunakan informasi-informasi tersebut

untuk perencanaan kualitas akan meningkatkan fokus pada pelanggan dalam strategi kualitas yang direncanakan oleh perusahaan.

Dalam literatur manajemen kualitas juga disebutkan bahwa proses-proses perencanaan kualitas memegang peranan penting dalam pengembangan dan penerapan strategi kualitas yang sukses (Feigenbaum 1983;Juran & Gryna 1980). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Morgan & Piercy (1998, p.194) disebutkan 4 (empat) dimensi perencanaan kualitas yang dianggap berpengaruh penting pada hubungan antara pemasaran dengan kualitas, yaitu *formalitas, kelengkapan, penyesuaian dan partisipasi*.

Pakar teori manajemen kualitas menyatakan perlunya proses-proses perencanaan kualitas *formal* untuk menghasilkan rancangan kualitas eksplisit yang mengandung detail-detail target kualitas serta cara untuk mencapainya (Feighenbaum 1983;Juran & Gryna 1980 dalam Morgan & Piercy 1998, p.194).

Kelengkapan perencanaan kualitas ini berkaitan dengan daya dukung konteks organisasi terhadap proses perencanaan dan ini direfleksikan dengan digunakannya pengetahuan dan informasi dari sumber-sumber yang berbeda dalam proses perencanaan (Stasch & Lanktree 1980 dalam Morgan & Piercy 1998, p.194). Dengan menggunakan pengetahuan dan informasi dari berbagai sumber, serta memberikan dukungan yang diperlukan manajer untuk mengumpulkan dan memanfaatkan informasi dalam perencanaan kualitas akan meningkatkan fokus terhadap konsumen dalam strategi kualitas (Jarowski & Kohli 1993)

Agar perencanaan kualitas benar-benar terfokus pada pelanggan secara efektif maka strategi tersebut harus merefleksikan tujuan dan aktivitas yang terjadi dalam bagian-bagian perusahaan. Jika proses perencanaan kualitas memiliki *keeratan* dengan proses perencanaan bisnis hal ini akan meningkatkan interaksi diantara divisi-divisi dalam perusahaan. Jadi *keeratan* perencanaan kualitas (*quality planning alignment*) merupakan faktor penting untuk meningkatkan interaksi antar divisi. (Jarowski & Kohli 1993)

Menurut Powel (dalam Morgan dan Piercy 1998, p. 195-196) faktor lain yang berperan penting dalam mendukung kesuksesan strategi kualitas adalah *partisipasi* dalam perencanaan kualitas (*participation in quality planning*). Partisipasi dari berbagai bagian yang berbeda dalam perusahaan dan tingkat (*level*) hirarki yang berbeda termasuk didalamnya manajer dan pemberdayaan karyawan non manajemen merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi keefektifan dari strategi kualitas yang direncanakan perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, hipotesis yang muncul adalah :

H 2 : Semakin baik perencanaan kualitas maka akan semakin baik interaksi antar divisi.

II. 2.4. Sistem Organisasi dan Interaksi Antar Divisi.

Konflik yang terjadi dalam interaksi antar divisi dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan. Menurut Jarowski dan Kohli (1997, p.191) menyatakan bahwa sentralisasi (*centralisasi*) dan departementalisasi (*departementalization*) yang ada dalam struktur perusahaan

dapat mengurangi interaksi antar bagian dari perusahaan dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas.

Jaworki dan Kohli (1993, p.56) memandang formalisasi (*formalization*) sebagai derajat dimana peraturan-peraturan perusahaan mendefinisikan peran-peran, hubungan-hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sangsi, serta prosedur-prosedur. Sentralisasi (*centralization*) mengacu pada delegasi untuk pengambilan keputusan dan penyebaran partisipasi dari karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu Departementalisasi (*departmentalization*) mengacu pada jumlah departemen dimana aktivitas-aktivitas perusahaan dipisahkan dan dikelompokkan.

Sentralisasi menurut Lundstrom dan Levitt dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) yang dilakukan perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratn hubungan antar divisi dalam perusahaan. Sebaliknya system desentralisasi (*decentralization*) merupakan fasilitas bagi perusahaan untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (Informasi, hasil kerja, prosedur dan lain-lain) yang dimiliki divisi-divisi dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara divisi-divisi dalam perusahaan. Hal yang sama dengan system sentralisasi ditemukan pada system departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratn hubungan antar divisi dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena system spesialisasi

mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar divisi.

Barclay (1991, p.146-147) menyatakan bahwa karakteristik system organisasi perusahaan mengandung potensi yang tinggi dalam menimbulkan konflik internal perusahaan. Barclay sependapat dengan Menon, Jaworski dan Kohli bahwa sentralisasi dan spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar divisi dan pada akhirnya mengurangi interaksi antar divisi.

Menurut Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) bahwa sistem organisasi berpengaruh terhadap interaksi antar divisi. Tingkat sentralisasi yang rendah dan pembagian divisi yang efektif dalam system organisasi perusahaan akan mengurangi konflik dan meningkatkan interaksi antar divisi. Hal ini didukung oleh Barclay (1991, p.146-147) bahwa tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang dibatasi secara efektif dan efisien akan meningkatkan dukungan system organisasi terhadap interaksi antar divisi. Tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang efektif dan efisien akan memudahkan divisi-divisi dalam perusahaan untuk bertukar informasi, berkomunikasi dan bekerjasama.

Berdasarkan susunan pemikiran diatas, maka hipotesa yang muncul adalah :

H 3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi maka semakin tinggi interaksi antar divisi.

II.2.5. Keselarasan Sistem Kontrol dan Interaksi Antar Divisi.

Sistem kontrol adalah rutinitas manajemen formal dan informal dimana informasi diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah pola-pola aktivitas perusahaan (Jaworski, 1988. dalam Morgan & Piercy, 1998 p.196). Sistem kontrol, terutama system evaluasi dan gaji/bonus, sudah dianggap sebagai sarana manajemen utama untuk menerapkan strategi secara efektif dengan memberikan kepada pegawai tentang perilaku-perilaku yang diharapkan perusahaan (Hrebiniak & Joyce 1984. dalam Morgan & Piercy, 1998 p.196).

Keselarasn system kontrol ini mengacu pada tingkat persepsi manajer tentang seberapa besar tolok ukur kinerja kualitas informal dan formal yang digunakan terkait dengan strategi kualitas yang hendak dicapai dalam perusahaan. Oleh karena itu menurut Cole 1993;Juran & Gryna 1980 (Morgan & Piercy, 1998 p.196) Sistem kontrol kualitas yang efektif harus mampu memusatkan perhatian manajemen dan pegawainya pada tujuan dan aktivitas strategi kualitas spesifik serta menumbuhkan tipe perilaku yang sesuai di seluruh divisi fungsional.

Keselarasn system kontrol dan isi dari strategi yang diterapkan sangat penting dalam mencapai hasil yang diinginkan (e.g., Jaworski 1988 dalam Morgan dan Piercy 1998, p.196). Literatur manajemen yang berkualitas memandang system kontrol sebagai pokok keefektifan strategi berkualitas, mencerminkan suatu kepercayaan yang besar dari " apa yang dapat diukur dan apa yang dapat dikerjakan" (Deming 1986; Oakland 1992 dalam Morgan dan Piercy 1998, p.196).

pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan harus mendapat dukungan semua fungsi yang ada pada perusahaan.

Michael Porter dalam *Competitive Strategy dan Competitive Advantage*, Free Press New York (1980,1985), memperkenalkan 3 (tiga) pendekatan generic yang berpotensi sukses untuk mengendalikan atau mengadaptasi pesaing-pesaing di pasar atau di industri yang dimasukinya, yaitu strategi *Overall Cost Leadership, Differentiation dan Fokus* :

1. *Strategi Overall Cost Leadership* :

Strategi Overall Cost Leadership, menunjukkan bahwa perusahaan dengan menggunakan berbagai pengalaman yang dimilikinya, akan berupaya untuk mencapai tingkat kepemimpinan biaya yang memungkinkan menawarkan keunggulan harga (price advantage) bagi konsumen dan atas dasar itu porsi pasar diraih. Pengaruh dari kurve pengalaman dan kurve belajar akan muncul dalam bentuk efisiensi sektoral atau efisiensi menyeluruh, efisiensi yang dapat menyajikan biaya yang lebih rendah dan posisi biaya rendah dapat melindungi terhadap ancaman-ancaman pesaing.

2. *Differentiation* :

Dalam strategi ini perusahaan berusaha menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam seperti misalnya citra rancangan atau merek, teknologi, pelayanan pelanggan, karakteristik khusus, jaringan penyalur , atau dimensi-dimensi

lainnya. Kadang-kadang untuk mencapai diferensiasi harus mengorbankan posisi biaya jika kegiatan untuk menciptakannya mahal seperti riset yang ekstensif, bahan bermutu tinggi.

3. Fokus :

Strategi ini memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu.

Strategi focus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

Strategi ini didasarkan atas suatu pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Dari ketiga pendekatan generic dari Michael Porter salah satunya adalah diferensiasi. Diferensiasi merupakan kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan atau ciri-ciri khusus atau layanan purna jual (J.D.Hunger, 2001.p.245). Salah satu strategi tersebut melalui kualitas pelayanan.

Kualitas layanan agar dapat didesain, dikendalikan dan dikelola sebagaimana halnya dengan kualitas barang, secara konseptual manajemen kualitas dapat diterapkan baik pada barang maupun jasa, karena yang ditekankan dalam penerapan manajemen kualitas adalah perbaiki sistem kualitas, bukan sekedar perbaiki kualitas barang dan / atau jasa (Vincent Gaspersz, 2002. p.2). Dengan demikian yang perlu diperhatikan dalam pengembangan manajemen kualitas adalah pengembangan sistem kualitas

yang terdiri dari perencanaan system kualitas, pengendalian system kualitas dan perbaikan system kualitas.

Menurut Vincent Gaspersz (2002, p.2) , perbaikan kualitas pelayanan meliputi :

1. Ketepatan waktu pelayanan.
2. Akurasi pelayanan.
3. Kesopanan dan kemamahan dalam memberikan pelayanan.
4. Tanggung jawab.
5. Kelengkapan.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan.
7. Variasi model pelayanan.
8. Pelayanan pribadi.
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu dan lain-lain.

Dalam industri jasa khususnya industri penyiaran, kualitas produk yang diukur adalah kualitas pelayanan. Storey dan Easingwood (1998, p.1) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang pelanggan. Kualitas pelayanan yang dibentuk dari sudut pandang pelanggan dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mewujudkan kualitas yang sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut pelanggan. Dengan kata lain, kualitas adalah kiat secara konsisten dan efisien untuk memberikan pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997. p.107)

Sementara itu Rees, Harris & Lit (1989,p.42-43) menyatakan bahwa Interaksi antar Divisi pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas jasa. Untuk meningkatkan kualitas jasa, Rees, Harris & Lit menganjurkan untuk membentuk tim kerja yang menjadi semacam Departemen yang berdiri sendiri. Masing-masing tim diberi wewenang yang lebih luas. Hal ini membangkitkan partisipasi, tanggung jawab yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Pada akhirnya diperoleh hasil bahwa kualitas jasa secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan. Faktor kunci keberhasilan tersebut terletak pada interaksi yang baik yang terjadi pada tim kerja tersebut.

Menurut Churchill, j.r & Gilberth, A (1996) mengatakan bahwa kekurangan pada pelayanan yang diterima pelanggan akan mempunyai pengaruh kuat terhadap keuntungan perusahaan dari pada skala produksi, pangsa pasar, biaya per unit dan banyak faktor lain yang biasanya berhubungan dengan keunggulan bersaing.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut, hipotesa yang muncul adalah :

H5 : semakin tinggi interaksi antar divisi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

II.3. Penelitian Terdahulu

Menon dan Jaworski (1997) meneliti konflik dan hubungan dalam Interaksi Antar Departemen dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan system penghargaan yang berorientasi pasar. Menon dan Jaworski menggunakan alat analisis Regresi berganda. Sedangkan

hasilnya bahwa karakteristik kepemimpinan manajer menunjukkan keengganan menerima ide-ide inovatif berpengaruh terhadap menurunnya tingkat keeratan hubungan dan meningkatkan konflik dalam interaksi antar departemen, sementara itu tingginya tingkat sentralisasi, departementalisasi dan tingkat hirarki dalam struktur organisasi memperkeruh keeratan hubungan dan meningkatkan terjadinya konflik dalam interaksi antar departemen. Selanjutnya system penghargaan yang berorientasi pasar (berdasarkan kepuasan pelanggan dan hubungan yang terjalin dengan pelanggan) berpengaruh terhadap meningkatnya keeratan hubungan dan menurunnya konflik dari interaksi antar departemen. Keeratan hubungan dalam Interaksi antar departemen mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan kualitas produk, sebaliknya konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen berpengaruh dalam menurunkan tingkat kualitas produk.

Morgan dan Piercy (1998) meneliti pengaruh dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Aspek dari dinamika hubungan antar Departemen yang hendak diteliti adalah keeratan hubungan, konflik dan komunikasi, sementara dinamika hubungan antar departemen dipengaruhi oleh kepemimpinan manajer, proses perencanaan strategi mengenai kualitas dan kecocokan system kontrol. Morgan dan Piercy dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan hasil penelitiannya adalah tingginya komitmen ,tanggung jawab dan keterbukaan manajer meningkatkan frekwensi komunikasi dan keeratan hubungan serta mengurangi konflik yang terjadi dalam dinamika hubungan antar departemen. Sementara itu perumusan, kecermatan dan keeratan perencanaan stratejik mengenai kualitas meningkatkan frekwensi komunikasi dan keeratan hubungan tetapi tidak berperan dalam mengurangi konflik yang terjadi pada dinamika hubungan antar departemen. Kecocokan system kontrol dengan strategi kualitas tidak mempengaruhi keeratan hubungan dan konflik tetapi berpengaruh terhadap meningkatnya frekwensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen, selanjutnya keeratan hubungan dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kualitas. Konflik yang terjadi

dalam dinamika hubungan antar departemen berpengaruh negatif kepada kinerja pasar dan kinerja keuangan tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitas. Frekwensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.

Tabel 2.1
RINGKASAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Nama Peneliti & th penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Obyek, Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ajay Menon, Bernard J Jaworski, dan Ajay K Kohli. Th. 1997	Product Quality Impact of Inter-departmental Interaction	Leadership, Organizational Structure, reward system Orientation, Inter-departmental Interaction. Product Quality, Market Teknologi Environment	Yang diteliti konflik & hubungan dalam inter-aksi antar departemen dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan manajer, struktur organisasi & system penghargaan yg berorientasi pasar. Alat yang digunakan Regresi berganda	Bahwa karakteristik kepemimpinan manajer menunjukkan keengganan menerima ide-ide inovatif berpengaruh terhadap menurunnya tingkat keeratan hubungan dan meningkatkan konflik dalam interaksi antar departemen, sementara itu tingginya tingkat sentralisasi, departementalisasi dan tingkat hirarki dalam struktur organisasi memperkeruh keeratan hubungan dan meningkatkan terjadinya konflik dalam interaksi antar departemen.
Neil A.Morgan dan Nigel.F.Piercy. Th 1998	Interctions Between Mar-keting and Quality at the SBU level : Influence and Outcomes	-Senior Management Quality leadership, -Strategic quality planning process, -Control system Congruence -Inter-departmental dynamics. -Environment -Performance	Yang diteliti pengaruh dinamika hubungan antar Departemen terhadap kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Alat analisis yang digunakan Regresi berganda.	Bahwa tingginya komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan manajer meningkatkan frekwensi komunikasi dan keeratan hubungan serta mengurangi konflik yang terjadi dalam dinamika hubungan antar departemen. Kecermatan dan keeratan perencanaan strategik mengenai kualitas meningkatkan frekwensi komunikasi dan keeratan hubungan antar departemen. Kecocokan system kontrol dengan strategi kualitas tidak mempengaruhi keeratan hubungan dan konflik tetapi berpengaruh terhadap meningkatnya frekwensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen, Keeratan hubungan dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kualitas.

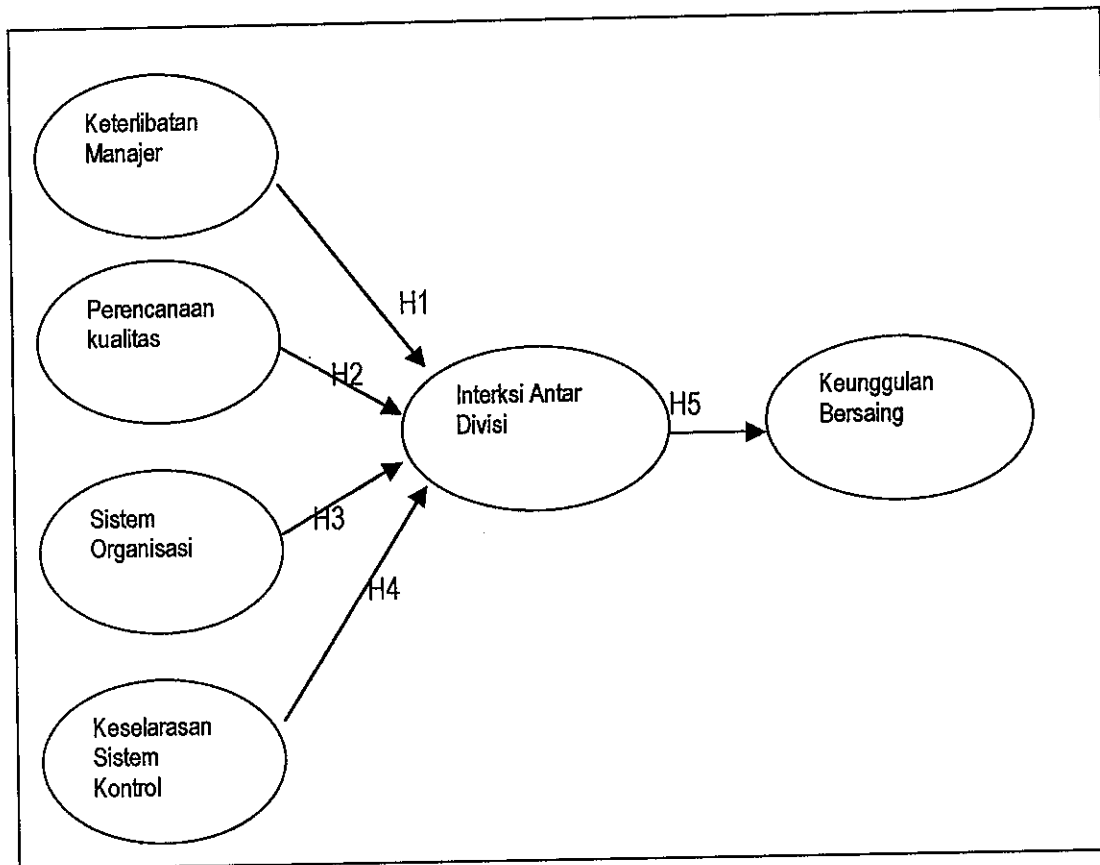
Sumber : Menon & Jaworski. 1997, Morgan & Piercy. 1998.

II.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.

Kerangka Pemikiran Teoritis dari penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



HIPOTESIS PENELITIAN

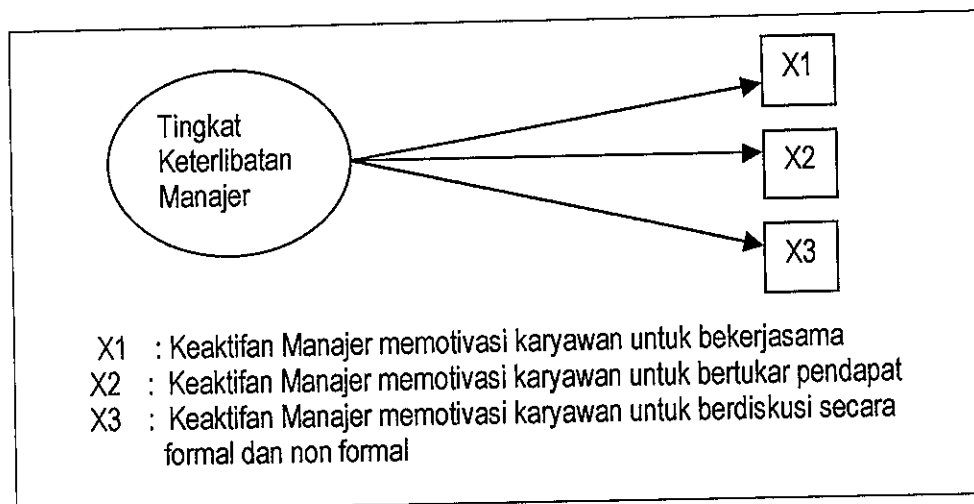
- H1 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar divisi
- H 2 : Semakin baik perencanaan kualitas maka akan semakin baik interaksi antar divisi.
- H 3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi, maka semakin tinggi interaksi antar divisi.
- H 4 : Semakin tinggi tingkat keselarasan sistem kontrol, maka semakin tinggi interaksi antar divisi.
- H5 : Semakin tinggi interaksi antar divisi maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

II.4. Indikator Variabel

II.4.1. Indikator Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer.

Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer digunakan untuk menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi Interaksi antar divisi. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan tingkat keterlibatan manajer yang mangucu pada Morgan dan Piercy (1998, p. 194)

Gambar 2.2



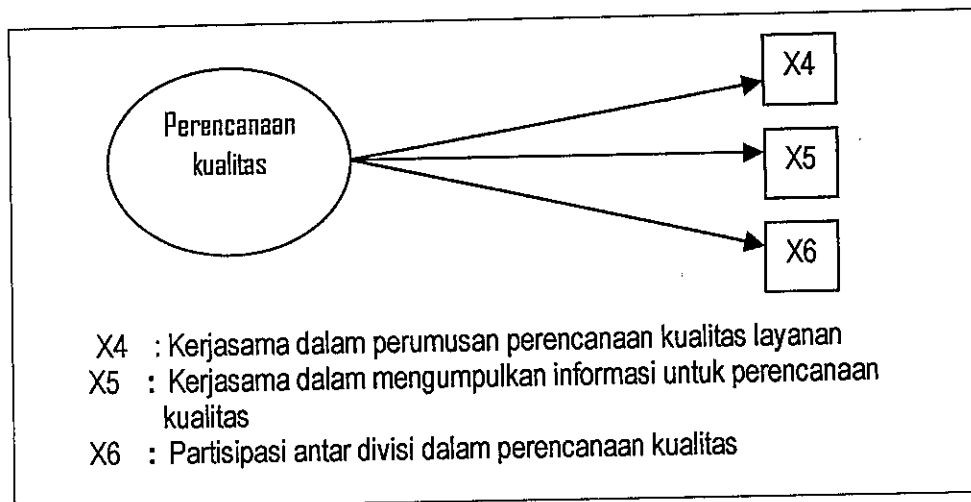
Keterangan :

- X1 : Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama adalah manajer secara aktif memotivasi stafnya untuk bekerjasama dengan divisi lainnya dalam mengumpulkan informasi dan menciptakan ide-ide kreatif yang mendukung bidang tugasnya
- X2 : Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat adalah manajer secara aktif memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat dengan divisi lainnya dalam menyelesaikan masalah dan menerima dengan terbuka setiap ide-ide gagasan dari para karyawan antar divisi yang mendukung bidang tugasnya.
- X3 : Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi dalam pertemuan formal dan non formal adalah manajer secara aktif memotivasi karyawan antar divisi untuk berdiskusi dalam pertemuan formal dan mendorong karyawan antar divisi untuk memanfaatkan setiap kesempatan non formal untuk berdiskusi tentang bidang tugasnya.

II.4.2. Indikator Variabel Perencanaan kualitas.

Variabel Tingkat kerjasama dalam Perencanaan Strategic mengenai kualitas digunakan untuk menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi Interaksi antar Divisi. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel ini mengacu pada Morgan dan Piercy (1998, p. 194) :

Gambar 2.3



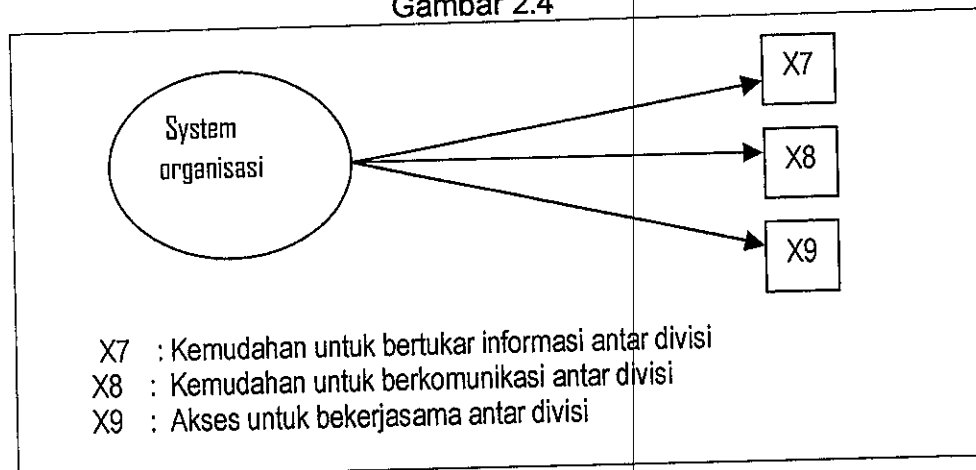
Keterangan :

- X4 : Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas layanan adalah, manajer saling bekerjasama dalam merumuskan tujuan dan sasaran perencanaan kualitas layanan antar divisi dan secara rutin membahas perumusan perencanaan kualitas layanan antar divisi.
- X5 : Kerjasama dalam mengumpulkan informasi untuk perencanaan kualitas, adalah manajer bisa bekerjasama dan menggunakan pangkat dan pengalaman dari divisi yang berbeda-beda untuk merencanakan kualitas layanan perusahaan.
- X6 : Partisipasi antar divisi dalam perencanaan kualitas adalah proses perencanaan kualitas layanan perusahaan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh karyawan perusahaan.

II.4.3. Indikator Variabel system organisasi

Variabel Dukungan system organisasi untuk menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi Interaksi antar Divisi. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel ini mengacu pada Menon dan Jaworski (1997, p.191)

Gambar 2.4



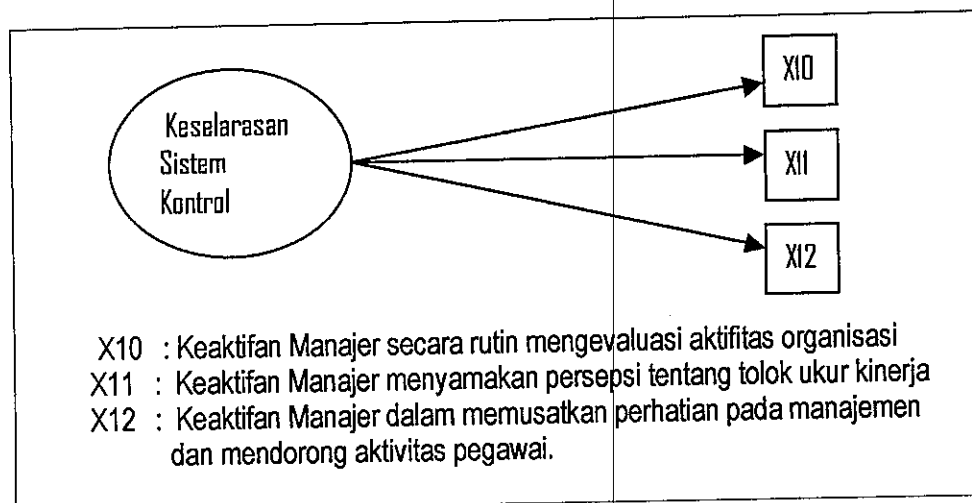
Keterangan :

- X7 : Kemudahan untuk bertukar informasi antar divisi adalah Kemudahan untuk bertukar informasi antar divisi sehingga tidak mempersulit atau memperlambat aliran informasi antar divisi, serta dapat saling bertukar informasi dengan cepat dan akurat.
- X8 : Kemudahan untuk berkomunikasi antar divisi adalah Kemudahan untuk mengimplementasikan system jaringan telekomunikasi untuk bekerjasama antar divisi dan berkomunikasi dengan mudah menyelesaikan pekerjaan antar divisi
- X9 : Akses untuk bekerjasama antar divisi adalah fungsi dari divisi tidak menghalangi kebersamaan antar karyawan dan memudahkan interaksi antar divisi.

II.4.4. Indikator Variabel Keselarasan system Kontrol

Variabel Keselarasan Sistem Kontrol untuk menjelaskan indikator yang dapat mempengaruhi Interaksi antar Divisi. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel ini mengacu pada Morgan dan Piercy (1998, p. 196):

Gambar 2.5



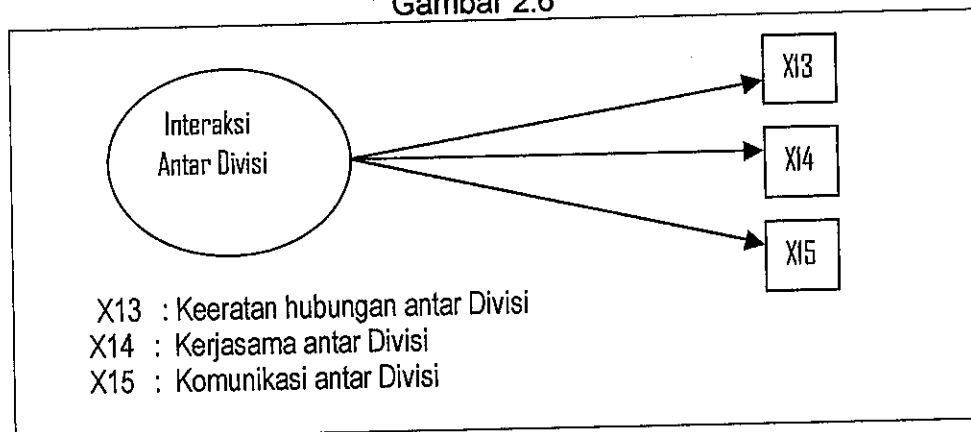
Keterangan :

- X10 : Keaktifan Manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas organisasi adalah ,Keaktifan Manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas antar divisi yang diharapkan perusahaan dan memberikan bonus/ penghargaan kepada pegawai tentang perilaku yang diharapkan perusahaan.
- X11 : Keaktifan Manajer menyamakan persepsi tentang tolok ukur kinerja adalah,Keaktifan Manajer dalam menyamakan persepsi kepada karyawannya tentang tolok ukur kinerja kualitas informal dan formal dalam interaksi antar divisi yang digunakan dalam perusahaan
- X12 : Keaktifan Manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen dan mendorong aktivitas pegawai adalah, Keaktifan Manajer dalam memusatkan perhatian dalam manajemen dan mendorong aktivitas pegawai sehingga menumbuhkan perilaku yang sesuai dengan divisi fungsional lainnya.

II.4.5. Indikator Variabel Interaksi Antar Divisi

Variabel Interaksi Antar Divisi untuk menjelaskan indikator yang dapat memperoleh keunggulan bersaing. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel ini mengacu pada Menon dan Jaworski (1997, p.188)

Gambar 2.6



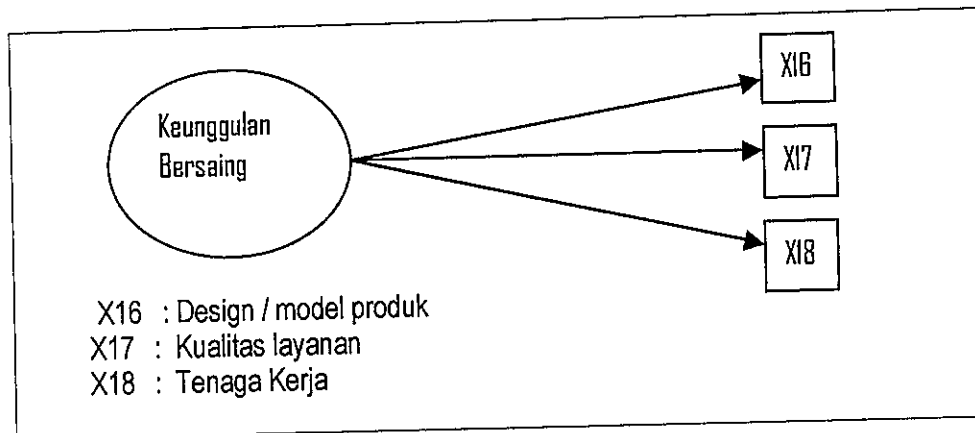
Keterangan :

- X13 : Keeratan hubungan antar Divisi adalah, para karyawan antar divisi dari perusahaan merasa nyaman ketika saling berhubungan dan berinteraksi, saling membantu, berdiskusi dan memecahkan masalah bersama-sama, agar mempunyai keunggulan bersaing
- X14 : Kerjasama antar Divisi adalah, keserasian tujuan dari masing-masing divisi dan konflik yang mengganggu proses kerjasama divisi, untuk memperoleh keunggulan bersaing
- X15 : Komunikasi antar Divisi adalah, kontak antar karyawan baik langsung maupun tidak langsung dan diskusi secara formal dan non formal tanpa ada batasan pangkat dan posisi, dalam melaksanakan tugasnya untuk memperoleh keunggulan bersaing

II.4.6. Indikator Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel Keunggulan Bersaing untuk menjelaskan indikator yang dapat dipengaruhi oleh interaksi antar divisi. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel ini mengacu pada Porter Michael E (1985)

Gambar 2.7



Keterangan :

- X16 : Desig / model produk adalah Produk yang berupa program acara di RRI selama ini sangat bervariasi dan mengikuti perkembangan zaman serta bermanfaat bagi pendengarnya.
- X17 : Kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam memberikan pelayanan yang ramah, cepat dan akurat dalam merespons komplain dari pelanggan, mengambil tindakan secepatnya ketika konsumen tidak puas dengan pelayanan perusahaan.
- X18 : Sumber daya dan kemampuan perusahaan tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain dan keunggulan kemampuan dan sumber daya perusahaan tidak mudah digantikan.

Tabel 2.2
Difinisi Operasional Variabel

Variabel	Difinisi Operasional	Skala Pengukuran
Interaksi Antar Divisi	Interaksi antar Divisi merupakan hubungan antar Divisi yaitu, bagaimana para karyawan antar divisi saling berinteraksi diwujudkan melalui keeratan hubungan antar divisi, kerjasama antar divisi dan komunikasi antar divisi	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10
Keterlibatan Manajer	Tingkat keterlibatan Manajer merupakan tingkat keaktifan para manajer dalam mengarahkan karyawan antar divisi baik untuk meningkatkan keeratan hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga Interaksi antar Divisi dapat menjadi lebih baik.	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10
Perencanaan kualitas	Perencanaan kualitas, berhubungan dengan proses dimana kualitas layanan direncanakan dan dirumuskan dengan teliti dan seksama. Kesuksesan dari proses tersebut tidak terlepas dari kerjasama dan partisipasi setiap karyawan dalam proses	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10
Dukungan Sistem Organisasi	Dukungan system organisasi dipandang sebagai suatu bagian yang erat kaitannya dengan interaksi antar divisi dimana system organisasi perusahaan dapat mempermudah terjadinya Interaksi antar divisi , tetapi juga jangan mempersulit terjadinya interaksi tersebut.	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10
Keselarasn system Kontrol	Keselarasn system Kontrol dipandang sebagai rutinitas manajemen formal dan informal dimana informasi diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah pola-pola aktivitas perusahaan	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10
Keunggulan Bersaing	Keunggulan bersaing dipandang sebagai derajat mutu dari sumber daya perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.	Diukur melalui kuesioner dengan menggunakan skala semantic differential berskala 1-10

Sumber : Menon & Jaworski. 1997, Morgan & Piercy. 1998.

Tabel 2.3
Variable dan dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Keterlibatan Manajer	Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama	X1
	Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat	X2
	Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan nonformal.	X3
Perencanaan Kualitas	Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas	X4
	Kerjasama dalam mengumpulkan informasi untuk perencanaan kualitas	X5
	Partisipasi antar divisi dalam perencanaan kualitas	X6
Dukungan system organisasi	Kemudahan untuk bertukar informasi antar Divisi	X7
	Kemudahan untuk berkomunikasi antar Divisi	X8
	Akses untuk bekerjasama antar Divisi	X9
Keselarasn Sistem Kontrol	Keaktifan Manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas organisasi	X10
	Keaktifan Manajer menyamakan persepsi tentang tolok ukur kinerja	X11
	Keaktifan Manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen dan mendorong aktivitas pegawai.	X12
Interaksi antar Divisi	Keeratan hubungan antar Divisi	X13
	Kerjasama antar Divisi	X14
	Komunikasi antar Divisi	X15
Keunggulan Bersaing	Design / model produk	X16
	Kualitas layanan	X17
	Tenaga Kerja	X18

BAB III.

METODE PENELITIAN

III.1. Pendahuluan

Bab ini akan menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisa sebuah model tentang factor-faktor yang mempengaruhi Interaksi antar divisi terhadap kualitas layanan yang merupakan salah satu indikator untuk memperoleh keunggulan bersaing. Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat.

Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian mencakup desain dan obyek penelitian jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

III.2. Desain dan Obyek Penelitian.

III.2.1. Desain Penelitian.

Desain Penelitian merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antar variabel. Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal, yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan mencari tipe fakta untuk membantu peneliti mengerti dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga (Zikmud, 1994, p.36)

Dalam tesis ini, peneliti terdahulu dikembangkan untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan serta hipotesa yang akan diuji. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antara variabel, dan pada akhirnya diharapkan dapat dibuat suatu implikasi yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

III.2.2. Obyek Penelitian

Seperti yang sudah diungkapkan dalam latar belakang, bahwa penelitian ini memilih Industri Penyiaran, lebih terfokus pada Perusahaan Jawatan Radio Republik Indonesia – RRI di Pulau Jawa.

III. 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 macam yaitu *Data Primer dan data sekunder*.

1. Data Primer.

Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, tidak melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999.p.147)

Dalam penelitian ini data diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuisisioner / daftar pertanyaan kepada responden penelitian. Kuisisioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan. Responden

dalam penelitian ini adalah pihak manajemen (Kepala cabang, Senior Manajer, Manajer dan Asisten Manajer) di lingkungan Perjan RRI.

2. Data Sekunder.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara / diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 1999.p.147).

Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berasal dari berbagai jurnal, literature dan sumber data tertulis lainnya, yang berhubungan dengan penelitian sehingga dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepustakaan dan telaah pustaka penelitian ini.

III.4. Populasi dan Sampel Penelitian.

III.4.1. Populasi.

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999.p.115).

Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah pihak manajemen RRI di Pulau Jawa di tingkat paling rendah yaitu manajer di cabang Madya dan asisten manajer di cabang Muda dan cabang Pratama, sebanyak 183 orang dari 12 cabang RRI di Pulau Jawa meliputi 1 (satu) RRI Cabang Utama, 4 (empat) RRI Cabang Madya, 1 (satu) RRI Cabang Muda dan 7 (tujuh) RRI Cabang Pratama.

III.4.2. Sampel.

Menurut Masri Singarimbun (1991, p.149-150) Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap mewakili populasi. Teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini dilakukan dengan metode "*Purposive Sampling*"; yaitu teknik penentuan sample dengan pertimbangan tertentu dan sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono 1999 .p.76 & Zikmud, 1991 p.87) . Dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasarkan sample yang dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, yang dalam penelitian ini adalah para pimpinan atau manajer yang langsung membawahi stafnya. Pemilihan metode ini salah satunya dilatar belakangi keterbatasan waktu dan biaya penelitian, namun pertimbangan representasi populasi diharapkan tetap tidak terganggu.

Penentuan sampel menurut Hair (1995, p.637) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Untuk memenuhi criteria sample yang sesuai, ditentukan dengan menggunakan SEM tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variable laten (Ferdinand, 2002,p.48) Yaitu;

Jumlah sample = Jumlah Indikator x 5 sampai 10.

Oleh karena didalam penelitian ini terdapat 18 indikator, maka jumlah sample minimal yang digunakan adalah ;

Sampel minimal : $18 \times 5 = 90$ sampel

Hair juga menyarankan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 (Hair 1995, p.637). Meskipun jumlah minimal sampel adalah 90 orang, untuk lebih baiknya, jumlah sampel yang diambil minimal sebanyak 100 orang pihak manajemen yaitu pihak manajemen yang langsung membawahi stafnya meliputi Manajer untuk RRI cabang Madya dan Asisten Manajer untuk RRI cabang Muda dan Cabang Pratama, mengenai sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM, sampel dari tiap cabang perusahaan bisa lebih dari seorang dimana responden masih termasuk pihak manajemen

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel

No	RRI cabang	Populasi	Sampel
1	Utama Jakarta	25	-
2	Madya Bandung	18	18
3	Madya Semarang	18	18
4	Madya Yogyakarta	18	18
5	Madya Surabaya	18	-
6	Muda Surakarta	14	14
7	Pratama Bogor	12	-
8	Pratama Cirebon	12	12
9	Pratama Purwokerto	12	12
10	Pratama Madiun	12	12
11	Pratama Malang	12	-
12	Pratama Jember	12	-
	Jumlah	183	104

III. 5. Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan

yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden.

Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam penelitian dibuat menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10
Sangat tdk setuju sangat setuju

III.6. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang bertujuan memberikan jawaban pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dijadikan dasar penelitian tersebut. Analisa data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas sesuai dengan model multi dimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini, maka alat analisis data yang dipakai adalah SEM dari paket statistik AMOS 4.01 (Analysis of Moment Structure).

Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensi nya (Ferdinand A.T. 2000 p.3-4).

Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand AT (1999. p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier structure.
2. Mengakomodasi model yang meliputi latent variable.
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variable dependent dan independent.
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik dan saling ketergantungan.

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu :

1. Analisa factor konfirmatori (confirmatory Factor Analisis) yang digunakan untuk mengkonfirmatori factor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variable.
2. Regression Weight di dalam SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variable.

Menurut Ferdinand AT (2002, p.34-66) ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis.

Langkah pertama pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis, seorang peneliti harus melakukan serangkaian ilmiah melalui

telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram).

Pada langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangunnya pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut dapat mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen :

a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs),

Dikenal juga sebagai "source variables" atau "independent variables" yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Kedua konstruk ini akan diperlakukan sebagai variable eksogen yang tidak diprediksi oleh variable lain tetapi akan digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa variable endogen lainnya.

b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)

Adalah factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variable eksogen.

3. Konversi Diagram alur kedalam persamaan.

Langkah ketiga, setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari :

a. Persamaan-persamaan structural (structural equations).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model).

Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variable mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variable.

4. Memilih Matriks Input dan estimasi Model

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada langkah ke 5, pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi (identification problem). Problem identifikasi pada

prinsipnya adalah problem mengenai ketidak mampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of-fit. Tindakan yang pertama dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi asumsi SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji.

6.1. Asumsi-asumsi SEM :

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pedoman SEM meliputi :

a. Ukuran sample

Ukuran sample yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter

b. Normalitas dan Linearitas.

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariate dimana beberapa variable digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat

dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

c. Outliers.

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat diadakan treatment khusus pada outliers ini asal diketahui bagaimana munculnya outliers tersebut.

d. Multicollinearity dan singularity.

Multicollinearity dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (extremely small) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Apabila multikolinearitas atau singularitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu treatment yang dapat diambil adalah dengan menciptakan "composite variables" lalu digunakan composite variable itu dalam analisis selanjutnya.

6.2. Uji kesesuaian dan Uji Statistik.

Ada beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1. χ^2 - Chi-Square Statistik.

Chi-Square bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sample yang digunakan. Apabila jumlah sample lebih dari 200 sampel, maka statistik chi-square harus didampingi oleh uji lainnya (Hair et al, 1995; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Augusty F. 2002). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-square rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square, $\chi^2=0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan, H_0 diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p>0.05$ atau $p>0.10$ (hulland et al, 1996)

2. RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sample yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Augusty F, 2002). Nilai RMSEA menunjukkan Goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model berdasarkan degree of freedom (Browne & Cudeck, 1993 dalam Augusty,2002).

3. GFI- Goodness of Fit Index.

GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "better fit".

4. AGFI – Adjusted Goodness-of-Fit Index.

Tanaka & Huba , 1989 dalam Augusty (2002) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R kwadrat dalam regresi berganda. Fit Index ini dapat diadjust terhadap degress of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle,1999 dalam Augusty, 2002)

5. CMIN / DF: The minimum sample discrepancy function (CMIN)

dibagi dengan degree of freedimnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indicator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model.

6. TLI – Tucker Lewis Index.

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baumgartner &Homburg ,1996 dalam Augusty 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan > 0.95 (Hair et al 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (arbuckle, 1997).

7. CFI – Comparative Fit Index . Besaran index ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Augusty, 2002) . Nilai yang direkomendasikan adalah CFI - >0.95.

6.3. Uji Reliabilitas.

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model dimensi. Indicator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Augusty, 2002)

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Data diskriptif yang merupakan gambaran umum responden yang menjadi obyek penelitian yaitu pihak manajemen yang langsung membawahi karyawannya meliputi, para manajer untuk RRI cabang Madya, dan para asisten manajer untuk RRI cabang Muda dan Pratama di seluruh pulau Jawa. Dari pengumpulan data dilapangan , 104 kuesioner yang disebar diperoleh hasil 100 orang responden yang merupakan para manajer dan asisten manajer di tingkat cabang Madya, Muda dan Cabang Pratama. Dengan demikian data tersebut dapat digunakan

Tabel 4.1

Obyek Penelitian

No	RRI Cabang	Populasi	Sample	Questioner Kembali
1	Utama Jakarta	25	-	-
2	Madya Bandung	18	18	17
3	Madya Semarang	18	18	18
4	Madya Yogyakarta	18	18	16
5	Madya Surabaya	18	-	-
6	Muda Surakarta	14	14	14
7	Pratama Bogor	12	-	-
8	Pratama Cirebon	12	12	12
9	Pratama Purwokerto	12	12	12
10	Pratama Madiun	12	12	11
11	Pratama Malang	12	-	-
12	Pratama Jember	12	-	-
	Jumlah	183	104	100

4.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan ditinjau mengenai data-data diskriptif berdasarkan jawaban responden untuk masing-masing konstruk/variabel.

4.1.1. Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer

Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Tingkat Keterlibatan Manajer adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

Tabulasi jawaban variabel Tingkat Keterlibatan Manajer

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	3	9	12	7	28	17	17	4	3	0	595	5.95	5.97
Dimensi 2	6	8	10	14	16	26	9	6	4	1	599	5.99	
Dimensi 3	1	8	12	15	23	21	11	8	1	0	596	5.96	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 5 dan 6. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dalam perspektif responden, tingkat keterlibatan manajer berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Jika dinilai dalam angka, rata-rata persepsi responden mengenai tingkat keterlibatan manajer adalah sebesar 5,97 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan belum begitu besarnya tingkat keterlibatan manajer.

4.1.2. Variabel Perencanaan Kualitas

Variabel Perencanaan Kualitas diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Perencanaan Kualitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Tabulasi jawaban variabel Perencanaan Kualitas

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	7	13	21	13	19	15	6	6	0	0	677	6.77	6.61
Dimensi 2	4	14	14	14	27	15	7	2	3	0	653	6.53	
Dimensi 3	6	10	19	12	20	24	4	2	3	0	654	6.54	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 5, 6 dan 8. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dalam perspektif responden, perencanaan kualitas yang dilakukan oleh karyawan berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Jika dinilai dalam angka, rata-rata jawaban responden mengenai perencanaan kualitas adalah sebesar 6,61 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan cukup besarnya perencanaan kualitas.

4.1.3. Variabel Sistem Organisasi

Variabel Sistem Organisasi diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Sistem Organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3

Tabulasi jawaban variabel Sistem Organisasi

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	5	7	13	20	22	17	15	1	0	0	637	6.37	6.52
Dimensi 2	4	12	13	22	22	12	14	1	0	0	657	6.57	
Dimensi 3	3	8	19	23	20	21	3	3	0	0	661	6.61	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 6 dan 7. Kondisi demikian menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai sistem organisasi yang ada di RRI berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Jika dinilai dalam angka, rata-rata jawaban responden mengenai Sistem Organisasi adalah sebesar 6,52 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan belum cukup tingginya sistem organisasi RRI.

4.1.4. Variabel Keselarasan Sistem Kontrol

Variabel Keselarasan Sistem Kontrol diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Keselarasan Sistem Kontrol adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4

Tabulasi jawaban variabel Keselarasan Sistem Kontrol

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	5	5	11	17	14	26	15	5	2	0	595	5.95	6.06
Dimensi 2	3	13	13	7	18	30	15	1	0	0	621	6.21	
Dimensi 3	6	10	4	10	27	26	9	5	3	0	601	6.01	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 5 dan 6. Kondisi demikian menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai keselarasan sistem kontrol pada RRI berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Jika dinilai dalam angka, rata-rata jawaban responden mengenai Keselarasan Sistem Kontrol adalah sebesar 6,06 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan belum tingginya keselarasan sistem kontrol pada RRI.

4.1.5. Variabel Interaksi Antar Divisi

Variabel Interaksi Antar Divisi diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Interaksi Antar Departemen adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Tabulasi jawaban variabel Interaksi Antar Divisi

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	4	9	12	16	16	23	14	3	3	0	611	6.11	6.21
Dimensi 2	8	14	12	7	18	24	9	6	2	0	637	6.37	
Dimensi 3	6	8	11	14	26	15	11	5	3	1	615	6.15	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 5 dan 6. Kondisi demikian menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai interaksi antar divisi pada RRI berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Rata-rata jawaban responden mengenai

interaksi antar divisi adalah sebesar 6,21 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan cukup tingginya interaksi antar divisi pada RRI.

4.1.6. Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6

Tabulasi jawaban variabel keunggulan bersaing

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Dimensi 1	6	13	18	16	22	14	5	4	2	0	671	6.71	6.56
Dimensi 2	7	8	17	14	20	15	16	1	2	0	642	6.42	
Dimensi 3	2	6	19	24	24	18	6	1	0	0	655	6.55	

Sumber : Data primer yang diolah

Jawaban responden menunjukkan sebagian besar responden memiliki kecenderungan menjawab pada skor jawaban kesetujuan 6 dan 7. Kondisi demikian menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai keunggulan bersaing dari RRI berada sedikit lebih tinggi dibanding nilai tengah teoritisnya yaitu 5,5. Rata-rata jawaban responden mengenai keunggulan bersaing adalah sebesar 6,56 pada skala 10. Hal ini mengindikasikan cukup tingginya keunggulan bersaing dari RRI.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* sebagai metode pengujian hipotesis. Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada bab II dimana model penelitian

tersebut terdiri dari 18 dimensi untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

Analisis ini akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap. Jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis.

Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala masalah identifikasi antara lain :

1. Standart error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian model perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 6 variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 18. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel

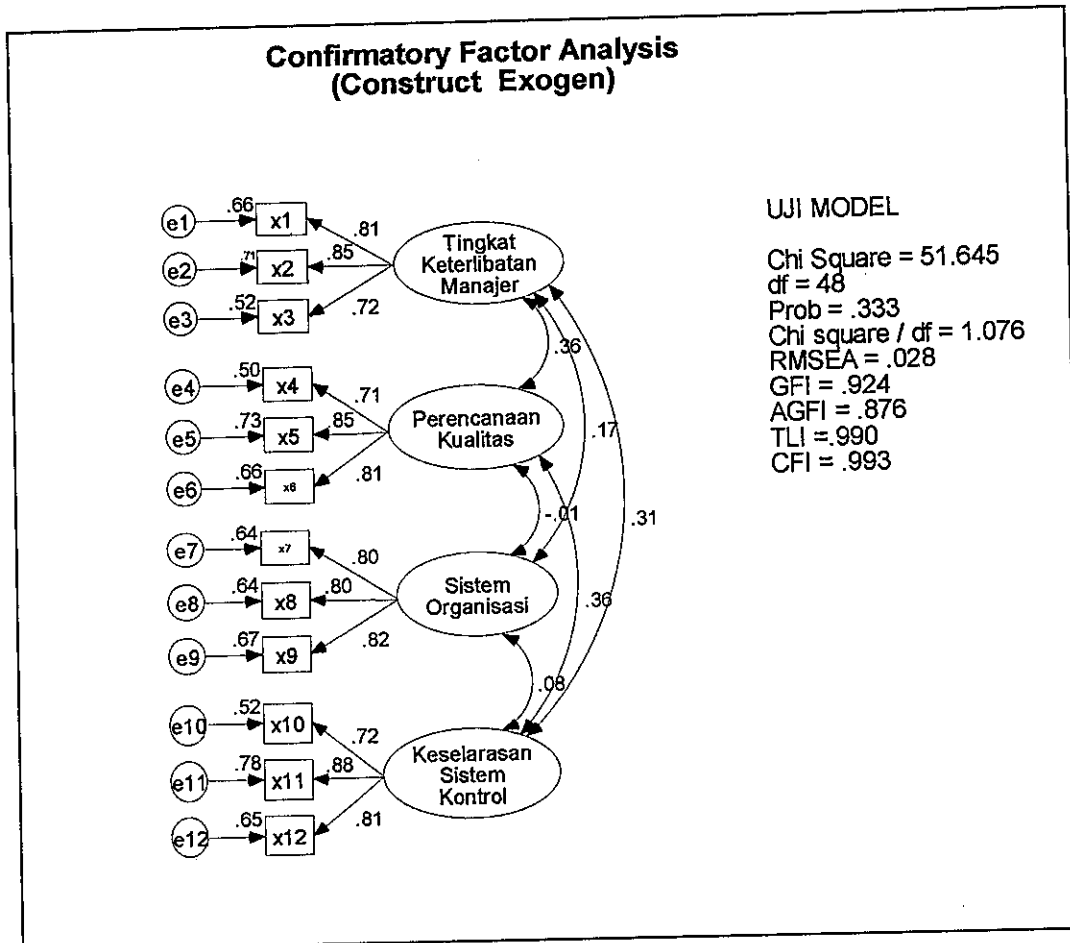
laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

4.2.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten dengan 12 indikator sebagai dimensi pembentuknya.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis construct Exogen* t dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 65.171)	51.645	Baik
Probability	≥ 0.05	0.333	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.028	Baik
GFI	≥ 0.90	0.924	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.876	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.076	Baik
TLI	≥ 0.95	0.990	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,333, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.8
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

Regression Weights		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x2	<-- Tingkat_Keterlibatan_Manajer	1.390	0.845	0.195	7.143	0.000
x1	<-- Tingkat_Keterlibatan_Manajer	1.211	0.810	0.171	7.069	0.000
x3	<-- Tingkat_Keterlibatan_Manajer	1.000	0.721			
x5	<-- Perencanaan_Kualitas	1.039	0.855	0.132	7.846	0.000
x4	<-- Perencanaan_Kualitas	0.885	0.709	0.126	7.001	0.000
x6	<-- Perencanaan_Kualitas	1.000	0.811			
x8	<-- Sistem_Organisasi	1.067	0.798	0.137	7.778	0.000
x7	<-- Sistem_Organisasi	1.065	0.801	0.137	7.792	0.000
x9	<-- Sistem_Organisasi	1.000	0.820			
x11	<-- Keselarasan_Sistem_Kontrol	1.020	0.882	0.124	8.196	0.000
x10	<-- Keselarasan_Sistem_Kontrol	0.874	0.723	0.120	7.313	0.000
x12	<-- Keselarasan_Sistem_Kontrol	1.000	0.805			

Sumber : Data primer yang diolah

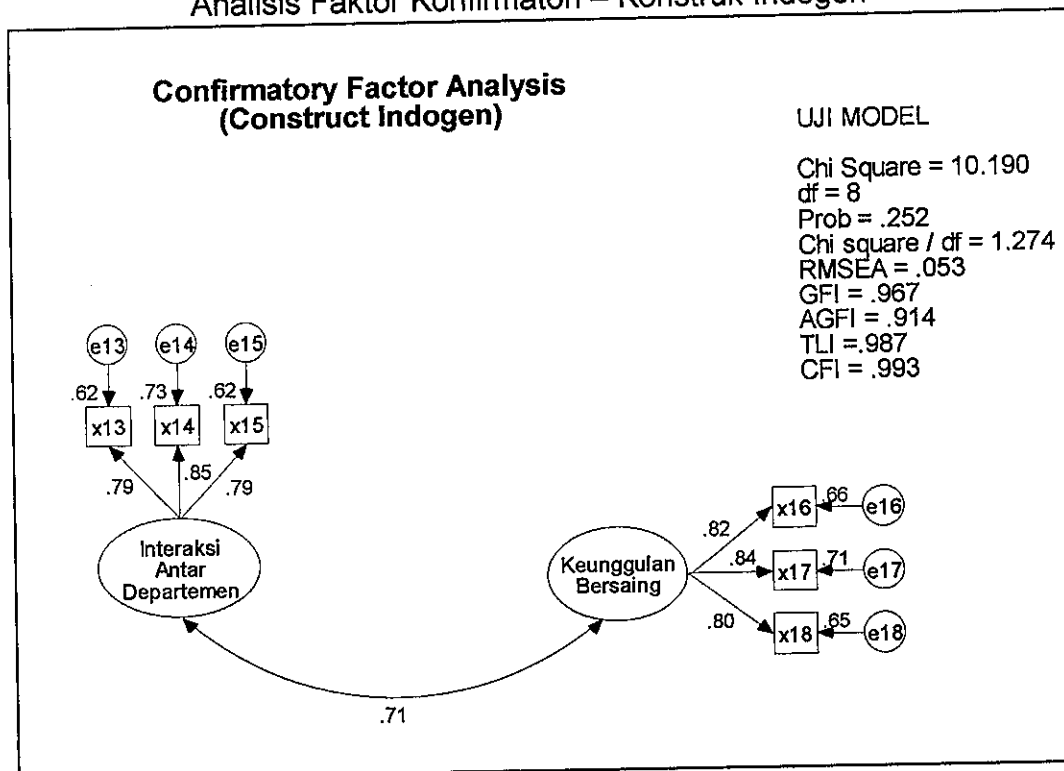
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu kosntruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk indogen. Variabel–variabel laten atau konstruk indogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel laten dengan 6 indikator sebagai dimensi pembentuknya.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory fantor analysis construct Indogen* tdpapat dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.9 dan Tabel 4.10

Gambar 4.9
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen



Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis construct Indogen* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi - Square	Kecil (< 15.507)	10.190	Baik
Probability	≥ 0.05	0.252	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.053	Baik
GFI	≥ 0.90	0.967	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.914	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	1.274	Baik
TLI	≥ 0.95	0.987	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,252, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.10
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

Regression Weights	Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x13 <-- Interaksi_Antar_Divisi	1.000	0.788			
x14 <-- Interaksi_Antar_Divisi	1.195	0.852	0.141	8.448	0.000
x15 <-- Interaksi_Antar_Divisi	1.054	0.789	0.133	7.942	0.000
x16 <-- Keunggulan_Bersaing	1.000	0.815			
x17 <-- Keunggulan_Bersaing	1.057	0.843	0.119	8.852	0.000
x18 <-- Keunggulan_Bersaing	0.755	0.804	0.089	8.473	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

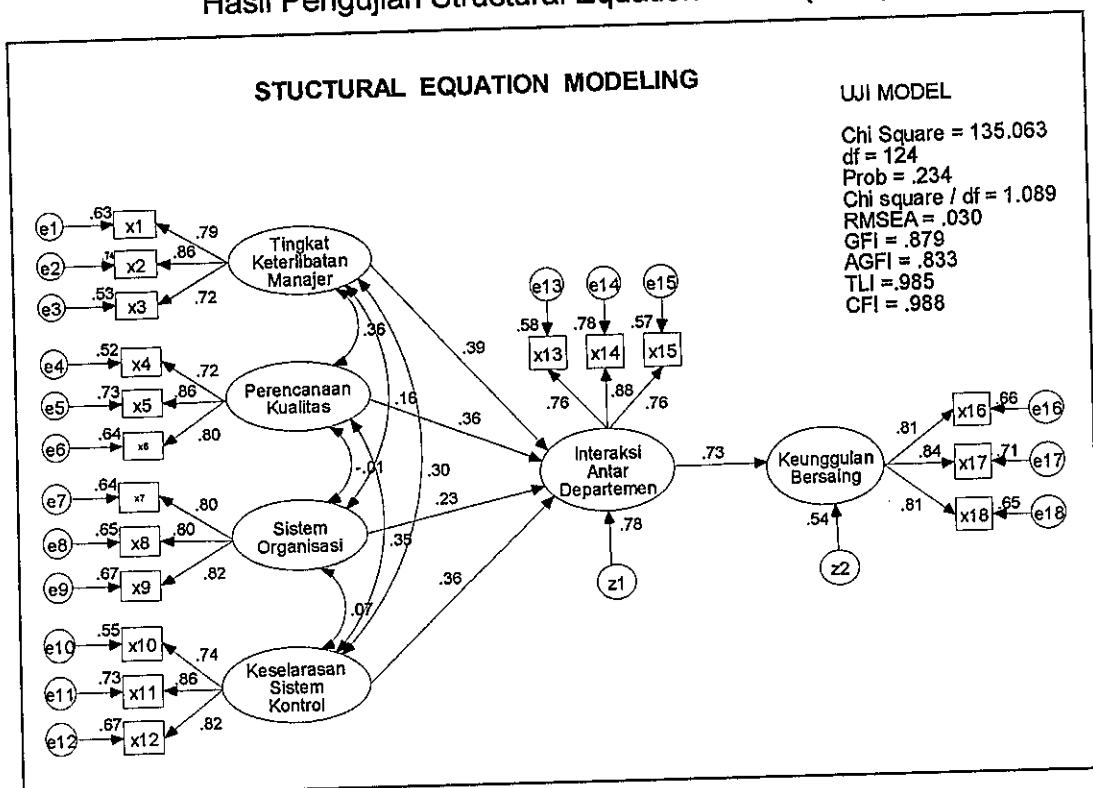
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.2. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data

pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.11 dan Tabel 4.12

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.6 , berikut :

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (<150.989)	135.063	Baik
Probability	≥ 0.05	0.234	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.030	Baik
GFI	≥ 0.90	0.879	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.833	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.089	Baik
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.988	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,234 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

4.3.3. Pengujian Asumsi SEM

4.3.3.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 atau berada pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.12

Tabel 4.12
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	
x18		3	10	0.051	0.209	-0.419	-0.856
x17		2	10	0.063	0.257	-0.699	-1.427
x16		2	10	-0.275	-1.121	-0.388	-0.792
x15		1	10	-0.042	-0.171	-0.304	-0.621
x14		2	10	0.121	0.494	-0.938	-1.914
x13		2	10	0.121	0.495	-0.589	-1.202
x10		2	10	0.312	1.275	-0.454	-0.927
x11		3	10	0.484	1.977	-0.959	-1.958
x12		2	10	0.370	1.510	-0.214	-0.437
x7		3	10	0.298	1.216	-0.625	-1.276
x8		3	10	0.080	0.327	-0.778	-1.587
x9		3	10	-0.022	-0.089	-0.398	-0.812
x4		3	10	-0.178	-0.728	-0.797	-1.627
x5		2	10	-0.181	-0.739	-0.322	-0.658
x6		2	10	-0.104	-0.423	-0.396	-0.809
x1		2	10	0.208	0.850	-0.509	-1.040
x2		1	10	0.075	0.305	-0.441	-0.900
x3		2	10	0.073	0.297	-0.600	-1.226
Multivariate						9.627	1.794

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.12. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.3.3.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardizes* (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\geq \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.09258	2.14555	.0000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.40275	1.93087	.0000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.26043	2.30609	.0000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.97780	1.69451	.0000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.44116	1.86994	.0000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.41168	1.83797	.0000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.97821	2.13083	.0000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.08404	2.00231	.0000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.30997	2.16919	.0000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.10454	2.15782	.0000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.78940	2.11271	.0000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.08274	2.07235	.0000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.14996	2.03488	.0000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.06979	1.71930	.0000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.55969	1.91356	.0000	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.49576	1.74333	.0000	1.0000000
Zscore(X17)	100	-2.29141	1.85594	.0000	1.0000000
Zscore(X18)	100	-2.45654	2.38734	.0000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 18 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(18,0.001)} = 42,312$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **37.961**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

4.3.3.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol.

Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

Determinant of sample covariance matrix = 6.5735e+004= 65735

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.3.3.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 4.14

Tabel 4.14
Standardized Residual Covariances

x18	x17	x16	x15	x14	x13	x10		
x18	0.000							
x17	0.216	0.000						
x16	-0.048	-0.170	0.000					
x15	-0.629	0.349	0.560	0.000				
x14	-0.500	-0.451	0.476	-0.070	0.000			
x13	-0.865	-0.211	0.216	0.527	0.028	-0.000		
x10	0.103	0.450	-0.143	-0.805	0.111	0.198	-0.000	
x11	0.808	0.640	0.004	0.085	0.030	0.095	-0.028	
x12	0.847	1.015	0.086	-0.433	-0.259	-0.161	0.017	
x7	-0.256	-0.228	-0.544	-0.192	-1.072	0.232	-0.235	
x8	-0.072	-0.198	0.111	0.187	-0.317	1.196	0.136	
x9	0.511	0.440	1.119	-0.358	0.284	0.948	0.358	
x4	0.439	-0.554	0.651	-0.418	0.990	-0.496	-0.262	
x5	-0.943	-1.102	-0.693	-0.299	0.404	-0.793	-0.556	
x6	0.486	-0.165	0.300	-0.790	0.515	-0.245	-0.179	
x1	0.335	1.289	1.288	-0.006	-0.046	-0.486	-0.598	
x2	-0.283	0.303	0.550	0.468	-0.062	-0.416	-0.917	
x3	0.789	0.322	0.638	-0.155	-0.117	-0.375	-0.875	

	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5
x11	-0.000						
x12	0.010	0.000					
x7	-0.178	-1.237	-0.000				
x8	0.889	-0.207	0.018	-0.000			
x9	0.944	-0.928	0.046	-0.061	0.000		
x4	0.358	-1.134	0.421	0.407	1.385	-0.000	
x5	0.246	-0.914	-0.743	-0.884	0.480	0.022	-0.000
x6	1.501	0.198	0.100	-0.018	-0.097	-0.092	0.027
x1	0.881	1.121	0.030	0.419	1.428	-1.141	-0.084
x2	-0.074	0.261	-0.814	-0.285	-0.069	-0.223	0.139
x3	-0.614	-0.324	-0.585	-0.400	0.592	-0.337	0.157

	x6	x1	x2	x3
x6	0.000			
x1	0.296	0.000		
x2	0.402	-0.001	0.000	
x3	-0.113	0.049	-0.030	-0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.3.3.5. Uji Reliability dan Variance Extract

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali

pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel.

Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading}^2)}{(\sum \text{Standard Loading}^2) + \sum e_j}$$

Untuk menilai tingkat variance extract dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.14 dan perhitungannya ada pada lampiran.

Tabel 4.15
Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Tingkat_Keterlibatan_Manajer	0.836	0.630
Perencanaan_Kualitas	0.837	0.632
Sistem_Organisasi	0.848	0.651
Keselarasn_Sistem_Kontrol	0.848	0.651
Interaksi_Antar_Divisi	0.844	0.644
Keunggulan_Bersaing	0.861	0.674

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,7.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

4.4. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	std. est	S.E.	C.R.	P
Interaksi Antar Divisi	← Tingkat Keterlibatan Manajer	0.446	0.389	0.111	4.024	0.000
Interaksi Antar Divisi	← Perencanaan Kualitas	0.350	0.362	0.090	3.879	0.000
Interaksi Antar Divisi	← Sistem Organisasi	0.259	0.228	0.089	2.906	0.004
Interaksi Antar Divisi	← Keselarasan Sistem Kontrol	0.332	0.361	0.082	4.029	0.000
Keunggulan Bersaing	← Interaksi Antar Divisi	0.772	0.732	0.126	6.152	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar divisi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh tingkat keterlibatan manajer terhadap interaksi antar divisi menunjukkan nilai CR sebesar 4,024 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi tingkat keterlibatan manajer akan berpengaruh terhadap interaksi antar divisi.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi perencanaan kualitas maka akan semakin baik interaksi antar divisi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh perencanaan kualitas terhadap interaksi antar divisi menunjukkan nilai CR sebesar 3,879 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi perencanaan kualitas akan berpengaruh terhadap interaksi antar divisi.

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi dukungan sistem organisasi maka akan semakin tinggi interaksi antar divisi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem organisasi terhadap interaksi antar divisi menunjukkan nilai CR sebesar 2,906 dan dengan probabilitas sebesar 0,004. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi sistem organisasi akan berpengaruh terhadap interaksi antar divisi.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi tingkat keselarasan sistem kontrol maka semakin tinggi interaksi antar divisi

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh sistem kontrol terhadap interaksi antar divisi menunjukkan nilai CR sebesar 4,029 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi sistem kontrol akan berpengaruh terhadap interaksi antar divisi.

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H5: Semakin tinggi interaksi antar divisi maka semakin tinggi keunggulan bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian interaksi antar divisi terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 6,152 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi interaksi antar divisi berpengaruh signifikan terhadap dimensi-dimensi keunggulan bersaing.

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung. Interpretasi

dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan variabel yang paling besar memiliki pengaruh. Dari empat variabel yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap interaksi antar divisi, diperoleh bahwa keterlibatan manajer adalah merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap interaksi antar divisi.

Tabel 4.17
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar divisi	Terbukti
H 2 : Semakin baik perencanaan kualitas maka akan semakin baik interaksi antar divisi.	Terbukti
H 3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi, maka semakin tinggi interaksi antar divisi.	Terbukti
H 4 : Semakin tinggi tingkat keselarasan sistem kontrol, maka semakin tinggi interaksi antar divisi.	Terbukti
H5 : Semakin tinggi interaksi antar divisi maka semakin tinggi keunggulan bersaing.	Terbukti

4.5. Analisis Efek antar Konstruk

Analisis Efek antar Konstruk perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variable eksogen terhadap variable indogen baik secara langsung

maupun secara tidak langsung. Besarnya pengaruh masing-masing variable eksogen terhadap variable endogen dapat dilihat pada tabel 4.18 sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut-turut tabel 4.19 dan tabel 4.20.

Tabel 4.18
Pengaruh Langsung yang distandardisasi

	KES_SIS KONT	SIST_ ORG	PER_ KUAL	KET_ MANJ	INT_ANT DIV	KEUNG_ BER
INT_ANT_DIV	0.361	0.228	0.362	0.389	0.000	0.000
KEUNG_BER	0.000	0.000	0.000	0.000	0.732	0.000
X18	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.808
X17	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.841
X16	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.813
X15	0.000	0.000	0.000	0.000	0.756	0.000
X14	0.000	0.000	0.000	0.000	0.884	0.000
X13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.761	0.000
X10	0.740	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X11	0.856	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.821	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.798	0.000	0.000	0.000	0.000
X8	0.000	0.804	0.000	0.000	0.000	0.000
X9	0.000	0.818	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.724	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.857	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.798	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.792	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.859	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.725	0.000	0.000

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari keterlibatan manajer terhadap interaksi antar divisi sebesar 0,389, pengaruh langsung dari perencanaan kualitas terhadap interaksi antar divisi sebesar 0,362, dan pengaruh langsung dari sistem organisasi terhadap

interaksi antar divisi sebesar 0.228, serta pengaruh keselarasan sistem kontrol terhadap interaksi antar divisi sebesar 0,361. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung interaksi antar divisi terhadap keunggulan bersaing sebesar 0.729.

Pada Tabel 4.18 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.19
Pengaruh Tidak Langsung yang distarndardisasi

	KES_SIS KONT	SIST_O RG	PER_K UAL	KET_MA NJ	INT_ANT DIV	KEUNG_ BER
INT_ANT_DIV	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KEUNG_BER	0.264	0.167	0.264	0.285	0.000	0.000
X18	0.214	0.135	0.214	0.230	0.591	0.000
X17	0.222	0.140	0.223	0.240	0.615	0.000
X16	0.215	0.135	0.215	0.232	0.595	0.000
X15	0.273	0.172	0.273	0.294	0.000	0.000
X14	0.319	0.201	0.319	0.344	0.000	0.000
X13	0.275	0.173	0.275	0.296	0.000	0.000
X10	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X11	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.20 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel-variabel lainnya. Dari Tabel 4.14 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari keterlibatan manajer terhadap keunggulan bersaing sebesar 0.285 dan pengaruh tidak langsung dari perencanaan kualitas terhadap keunggulan bersaing yaitu hanya sebesar 0.264. Sistem organisasi dan keselarsasan sistem kontrol juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing yang masing-masing sebesar 0.167 dan 0.264.

Tabel 4.20
Pengaruh Total yang distandardisasi

	KES_SIS KONT	SIST_O RG	PER_K UAL	KET_MA NJ	INT_ANT _DIV	KEUNG_ BER
INT_ANT_DIV	0.361	0.228	0.362	0.389	0.000	0.000
KEUNG_BER	0.264	0.167	0.264	0.285	0.732	0.000
X18	0.214	0.135	0.214	0.230	0.591	0.808
X17	0.222	0.140	0.223	0.240	0.615	0.841
X16	0.215	0.135	0.215	0.232	0.595	0.813
X15	0.273	0.172	0.273	0.294	0.756	0.000
X14	0.319	0.201	0.319	0.344	0.884	0.000
X13	0.275	0.172	0.275	0.296	0.761	0.000
X10	0.740	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X11	0.856	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X12	0.821	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.798	0.000	0.000	0.000	0.000
X8	0.000	0.804	0.000	0.000	0.000	0.000
X9	0.000	0.818	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.724	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.857	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.798	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.792	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.879	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.725	0.000	0.000

Sumber: data yang diolah, 2004

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka-angka yang terdapat dalam tabel di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari keterlibatan manajer dan perencanaan kualitas terhadap interaksi antar divisi masing-masing sebesar 0,389 dan 0,362 dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung (Tabel 4.13). Pengaruh total dari sistim organisasi dan keselarasan sistem kontrol terhadap interaksi antar divisi masing-masing sebesar 0.228 dan 0.361. Sedangkan pengaruh total dari interaksi antar divisi, keterlibatan manajer, perencanaan kualitas, sistem organisai, keselarasan sistem kontrol terhadap keunggulan bersaing masing-masing sebesar 0,732; 0,285; 0,264; 0,167 dan 0,264.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab V ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian dalam 5 bagian. Kesimpulan tentang hipotesis diketengahkan pada bagian 5.1. diikuti dengan kesimpulan masalah penelitian pada bagian 5.2. Implikasi teoritis atas hasil penelitian dijelaskan pada bagian 5.3 diikuti dengan bagian 5.4 tentang implikasi manajerial. Sedangkan keterbatasan penelitian ini dijelaskan pada bagian 5.5, dan agenda penelitian mendatang pada bagian 5.6.

Pada bab I telah dijelaskan bahwa kualitas jasa telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas jasa merupakan factor yang vital dalam menciptakan pelayanan yang lebih untuk pelanggan. Terciptanya superior value bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187)

Penelitian terdahulu menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas jasa didasarkan pada pengelolaan interaksi antar divisi dalam perusahaan. Penelitian terdahulu juga menekankan bahwa interaksi antar divisi pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas jasa (Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43; Gupta, Raj dan Wilemon dalam Menon, Jaworski

dan Kohli , 1997, p.187) Beberapa variable yang mempengaruhi interaksi antar divisi yaitu : Keterlibatan Manajer dan Perencanaan kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p.194), Sistim Organisasi (Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.191) dan Keselarasan system kontrol (Morgan dan Piercy / 1998, p.196)

Keterlibatan Manajer dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi interaksi antar divisi karena keterlibatan para manajer yang tercermin melalui komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan para manajer tersebut akan mempengaruhi keterlibatan para karyawan perusahaan dalam interaksi antar divisi (Morgan dan Piercy 1998, p. 194). Selanjutnya Morgan dan Piercy (1998, p.194) menyatakan bahwa kesempatan-kesempatan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan untuk interaksi dengan efektif tercipta melalui perencanaan kualitas. Sementara itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar divisi yang efektif seperti konflik antar divisi dapat dihindari dengan menyusun secara seksama system organisasi dalam perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997. p.191) Sedangkan Keselarasan Sistem Kontrol sebagai rutinitas manajemen formal dan informal, dimana informasi diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah pola-pola aktivitas perusahaan (Jaworski, 1988 dalam Morgan dan Piercy, 1988 p.196)

Meskipun Keunggulan bersaing telah banyak dibahas, tetapi masih terdapat pertanyaan yang belum terjawab yakni tentang bagaimana pengaruh Interaksi antar divisi untuk menciptakan nilai yang unggul sehingga bisa bersaing di bidangnya. Penelitian terdahulu belum ada yang meneliti secara spesifik

mengenai pengaruh interaksi antar divisi untuk mencapai keunggulan bersaing dalam industri jasa penyiaran khususnya di Radio Republik Indonesia

Dari telaah pustaka bab II, diajukan hipotesis-hipotesis penelitian sebanyak 5 buah untuk meneliti pengaruh tingkat keterlibatan manajer, tingkat kerjasama dalam perencanaan kualitas dan dukungan system organisasi serta tingkat keselarasan system kontrol terhadap interaksi antar divisi (H1, H2, H3 dan H4) untuk mencapai keunggulan bersaing (H5)

Untuk menguji kerangka pemikiran teoritis sebagaimana dijelaskan dalam Bab II tersebut. Bab III menyajikan metode penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuestioner di RRI seluruh pulau Jawa dengan responden pihak manajemen yaitu manajer yang langsung membawahi karyawannya yaitu manajer di tingkat cabang Madya dan asisten manajer di tingkat cabang muda dan pratama, sejumlah 100 sampel dengan cara proposive sampling diambil dan dianalisis.

Analisa data disajikan dalam bab IV Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk menguji 5 hipotesis yang diajukan, sebelum pengujian hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, yakni evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outlier dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk di uji dan di evaluasi dengan SEM.

Hasil analisa data menunjukkan bahkan model penelitian dapat diterima Pengujian Goodness of fit menunjukkan hasil Chi-Square (149.411), signifikansi (0.060), CMIN/DF (1.205), AGFI (0.805), GFI (0.859), TLI (0.971), CFI (0.976) dan RMSEA (0.045). Dari 5 hipotesis yang diajukan semuanya diterima.

5.1. KESIMPULAN HIPOTESIS.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 5 hipotesis. Kesimpulan dari kelima hipotesis tersebut adalah sbb :

5.1.1. Pengaruh Tingkat Keterlibatan Manajer terhadap Interaksi antar divisi.

H1 : Semakin tinggi keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar Divisi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat keterlibatan manajer terhadap interaksi antar divisi. Hal ini mendukung apa yang dilakukan oleh Morgan dan Piercy (1998,p.194) yang mengatakan bahwa keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar divisi.

Hasil pengujian tersebut juga mendukung apa yang dikatakan oleh Hartline dan Ferrel (1996, p.57) bahwa manajer mempunyai peran yang penting dalam memotivasi para karyawan untuk kerjasama, bertukar pendapat dan berdiskusi.

Motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat dan berdiskusi akan mendukung proses Interaksi antar divisi yang lebih efektif.

Sementara itu pendapat Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p. 190) juga terbukti. Mereka menyatakan bahwa manajer yang menyediakan suatu lingkungan kerja yang kondusif akan mengurangi konflik antar divisi dan meningkatkan interaksi antar divisi.

5.1.2. . Pengaruh Tingkat Perencanaan Kualitas terhadap Interaksi antar divisi.

H1 : Semakin tinggi perencanaan kualitas maka akan semakin tinggi interaksi antar Divisi.:

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan tingkat kerjasama dalam perencanaan kualitas terhadap interaksi antar divisi.

Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy (1998, p.194) yaitu bahwa proses perumusan perencanaan kualitas dan proses pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan untuk saling bekerjasama dan berinteraksi dengan lebih efektif.

Pengujian hipotesis ini juga mendukung pendapat Powell (dalam Morgan dan Piercy, 1998. p.195-196) yang menyatakan bahwa perencanaan kualitas merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan interaksi antar divisi melalui partisipasi aktif dari berbagai bagian dan hirarki yang berbeda dalam perusahaan.

5.1.3. . Pengaruh dukungan system organisasi terhadap Interaksi antar divisi.

H3 : Semakin tinggi dukungan system organisasi semakin tinggi interaksi antar Divisi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dan dukungan sistem organisasi terhadap interaksi antar divisi. Hal ini mendukung pendapat dari Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) bahwa sistem organisasi berpengaruh terhadap interaksi antar divisi.

Tingkat sentralisasi yang rendah dan pembagian divisi yang efektif dalam sistem organisasi perusahaan akan mengurangi konflik dan meningkatkan interaksi antar divisi . Pengujian ini juga mendukung pendapat Barclay (1991, p. 146-147) bahwa tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang dibatasi secara efektif dan efisien akan meningkatkan dukungan sistem organisasi terhadap interaksi antar divisi. Tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang efektif dan efisien akan memudahkan divisi-divisi dalam perusahaan untuk bertukar informasi, berkomunikasi dan bekerjasama. Kemudahan untuk bertukar informasi, berkomunikasi dan bekerjasama akan menciptakan interaksi antar divisi yang lebih efektif.

5.1.4. . Pengaruh Tingkat Keselarasan system Kontrol terhadap Interaksi antar divisi.

H4 : Semakin tinggi keselarasan system kontrol akan semakin tinggi Interaksi Antar Divisi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari Keselarasan Sistem Kontrol terhadap Interaksi Antar Divisi.

Pengujian ini mendukung pernyataan Jaworski ,1998 (dalam Morgan dan Piercy, 1998 p.196) bahwa system kontrol adalah rutinitas manajemen formal dan informal dimana informasi diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah pola-pola aktivitas perusahaan. Pengujian tersebut juga memberikan dukungan terhadap Hrebiniak dan Joyce 1984 (dalam Morgan dan Piercy, 1998 p.196) yang mengatakan, system kontrol, terutama system evaluasi dan gaji/bonus, sudah dianggap sebagai sarana manajemen utama untuk menerapkan strategi secara efektif dengan memberikan kepada pegawai tentang perilaku-perilaku yang diharapkan perusahaan. Pendapat tersebut juga didukung oleh Cole, 1993; Juran dan Gryna 1980 (dalam Morgan dan Piercy, 1998 p.196) bahwa sistim kontrol kualitas yang efektif harus mampu memusatkan perhatian manajemen dan pegawainya pada tujuan dan aktivitas strategi kualitas spesifik serta menumbuhkan tipe perilaku yang sesuai diseluruh divisi fungsional.

5.1.5. . Pengaruh Tingkat Interaksi antar Divisi terhadap keunggulan

bersaing.

H5 : Semakin tinggi interaksi antar divisi akan semakin tinggi

Keunggulan bersaing

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif tingkat Interaksi Antar Divisi terhadap Keunggulan Bersaing

Hal ini mendukung pernyataan Rees, Harris dan Lit (1989, p.42-43) bahwa Interaksi antar divisi pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas layanan, dimana kualitas layanan merupakan salah satu strategi diferensiasi dari 3 (tiga) pendekatan generic untuk mencapai keunggulan bersaing yang diperkenalkan oleh Michael Porter (1980,1985). Menurut Porter, pada persaingan global perusahaan ingin memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan bersaing dibanding pesaingnya, upaya pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan harus mendapat dukungan dari semua fungsi yang ada pada perusahaan

5.2. KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan riset gap yang diketengahkan dalam bab I dijelaskan bahwa masalah penelitian ini adalah variable-variabel apa saja yang berperan dalam menciptakan interaksi antar divisi sehingga bisa mencapai keunggulan bersaing . Variabel-variabel tersebut meliputi Keterlibatan Manajer, Perencanaan Kualitas dan Sistem organisasi serta Keselarasan sistem

kontrol. Melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari oleh permasalahan penelitian tersebut, dan selanjutnya telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan selanjutnya diambil kesimpulan penelitian.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empiris sbb :

1. Interaksi antar divisi yang dibentuk melalui dimensi keeratan hubungan antar divisi, kerjasama antar divisi dan komunikasi antar divisi akan tercipta hubungan yang harmonis diantara sesama rekan sekerja.
Hasil pengujian Interaksi Antar Divisi, pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas layanan yang merupakan salah satu strategi dalam memenangkan persaingan, sehingga dukungan dari semua fungsi perusahaan merupakan upaya mencapai keunggulan bersaing sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
2. Dengan Keterlibatan manajer yang dibentuk melalui dimensi keaktifan manajer untuk memotivasi karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat dan berdiskusi secara formal dan in formal, akan tercipta komunikasi yang baik diantara sesama karyawan antar divisi, mempunyai peran yang vital dalam mencegah terjadinya kegagalan. Keenggana para manajer dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan menyebabkan meningkatkan konflik antar divisi, sehingga akan menghalangi intraksi antar divisi dan jaringan kerja antar fungsional dalam perusahaan

3. Perusahaan yang mempunyai Perencanaan Kualitas yang dibentuk melalui Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas, kerjasama dalam mengumpulkan informasi untuk perencanaan kualitas dan partisipasi antar divisi dalam perencanaan kualitas akan memberikan kesempatan yang lebih terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan untuk saling bekerjasama dan berinteraksi dengan efektif.
4. Semakin baiknya Sistem Organisasi dibentuk melalui kemudahan untuk bertukar informasi antar divisi, kemudahan untuk berkomunikasi antar divisi dan akses untuk bekerjasama antar divisi, maka akan mengurangi konflik dan meningkatkan interaksi antar divisi, dengan Tingkat sentralisasi yang rendah dan pembagian divisi yang efektif dalam sistem organisasi perusahaan.
5. Dengan Keselarasan sistem kontrol dibentuk melalui keaktifan manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas organisasi, keaktifan manajer menyamakan persepsi tentang tolok ukur kinerja dan keaktifan manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen dan mendorong aktifitas pegawai, maka sistem kontrol yang efektif harus mampu memusatkan perhatian manajemen dan pegawainya pada tujuan dan aktivitas strategi kualitas spesifik serta menumbuhkan tipe perilaku yang sesuai di seluruh divisi fungsional sesuai dengan harapan perusahaan.
6. Keunggulan Bersaing dibentuk melalui model produk, kualitas layanan dan tenaga kerja. RRI kalau ingin memenangkan persaingan harus memiliki keunggulan bersaing dibanding pesaingnya. Upaya pencapaian

keunggulan bersaing melalui kualitas layanan bagi RRI harus mendapat dukungan semua fungsi yang ada pada perusahaan yang meliputi divisi Siaran, Pemberitaan, Divisi Teknik, Pemasaran dan Pengembangan Usaha serta divisi Administrasi dan Keuangan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa, untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis sesuai dengan yang diharapkan perusahaan melalui pengujian kualitas layanan yang unggul yang merupakan salah satu indikator keunggulan bersaing. Kualitas layanan yang unggul baik untuk mitra kerja dan pendengar RRI serta rekan sekerja dan kualitas layanan yang unggul diperoleh melalui pengelolaan interaksi antar divisi yang baik dan efektif.

5.3 IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan Manajer didefinisikan sebagai sikap manajer dalam mengarahkan karyawannya baik untuk meningkatkan keeratn hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga interaksi antar divisi menjadi lebih baik, mempunyai 3 (tiga) dimensi yaitu ; Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama, Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat, Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan non formal. Penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan manajer berpengaruh positif terhadap

interaksi antar divisi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy (1998,p.194), peran manajer secara aktif memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi, keterlibatan manajer tercermin dari komitmen dan tanggung jawab dengan turut terlibat didalamnya, keterbukaan manajer dalam menerima ide-ide yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi perusahaan. Oleh Hartline dan Ferrell (1996, p.57) Keterlibatan manajer diukur dengan komitmen manajemen dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan strategi perusahaan, komitmen pribadi yang kuat terhadap peningkatan kualitas dan keterlibatan yang nyata dan aktif dalam proses pengembangan dan peningkatan kualitas. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.190) Keterlibatan manajer diukur dengan dukungan para manajer dalam menyediakan suatu lingkungan dalam perusahaan untuk mengemukakan ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat serta pengambilan keputusan yang beresiko.

2. Perencanaan Kualitas yang didefinisikan sebagai suatu proses strategic dimana kualitas layanan direncanakan dan dirumuskan dengan teliti dan seksama, mempunyai 3 dimensi yaitu; Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas layanan, kerjasama dalam mengumpulkan informasi untuk perencanaan kualitas dan partisipasi antar divisi dalam perencanaan kualitas. Hasil pengujian dari penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Morgan dan Piercy (1998, p.194) yang mengukur dengan 4

(empat) dimensi dalam perencanaan kualitas yaitu formalitas, kelengkapan, penyesuaian dan partisipasi. Powel (dalam Morgan dan Piercy 1998, p.195-196) menambahkan partisipasi dari berbagai bagian yang berbeda dalam perusahaan berperan penting dalam mendukung kesuksesan strategi kualitas.

3. Sistem organisasi yang didefinisikan sebagai struktur organisasi perusahaan yang memberikan fasilitas bagi proses interaksi antar divisi mempunyai 3 dimensi yaitu ; kemudahan untuk bertukar informasi antar divisi, kemudahan untuk komunikasi antar divisi dan akses untuk bekerjasama antar divisi. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa system organisasi berpengaruh positif terhadap interaksi antar divisi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi pernyataan dari Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) serta Barclay (1991, p.146-147) yang mengukur system organisasi dengan menyusun dengan seksama struktur perusahaan secara sentralisasi dan desentralisasi , hal ini akan mempengaruhi konflik yang terjadi dalam perusahaan tersebut
4. Keselarasan Sistem Kontrol yang didefinisikan sebagai rutinitas manajemen formal dan informal dimana informasi diperlukan untuk mempertahankan atau mengubah pola-pola aktivitas perusahaan. Variabel ini mempunyai 3 dimensi yaitu: Keaktifan manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas organisasi, Kekatifan manajer menyamakan

persepsi tentang tolok ukur kinerja dan keaktifan manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen dan mendorong aktifitas pegawai. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa Keselarasan Sistem Kontrol berpengaruh positif terhadap interaksi antar divisi, sehingga penelitian ini mengkonfirmasi pernyataan Jaworski, 1988 dan Hrebiniak dan Joyce 1984 (dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.196) yang mengukur dengan tingkat persepsi manajer tentang seberapa besar tolok ukur kinerja kualitas informal dan formal yang digunakan terkait dengan strategi kualitas yang hendak dicapai dalam perusahaan. Sistem kontrol kualitas yang efektif harus mampu memusatkan perhatian manajemen dan pegawainya pada tujuan dan aktivitas strategi kualitas spesifik serta menumbuhkan tipe perilaku yang sesuai di seluruh divisi fungsional.

5. Interaksi antar divisi yang didefinisikan sebagai hubungan antar divisi dan bagaimana para karyawan antar divisi saling berinteraksi, mempunyai 3 dimensi yaitu, keeratn hubungan antar divisi, kerjasama antar divisi dan komunikasi antar divisi. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antar divisi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Menon dan Jaworski (1997, p.188), yang mengukur dengan keeratn hubungan dan konflik antar divisi, Menurut Kohli dan Jaworski (1990, p.9-10) aspek yang pertama dalam interaksi antar divisi adalah konflik sehingga menghalangi proses komunikasi dan kerjasama antar divisi yang pada akhirnya

menghalangi proses interaksi antar divisi. aspek kedua keeratan hubungan antar divisi yang merupakan derajat sejauh mana kontak langsung baik formal maupun non formal terjadi diantara karyawan antar divisi. McClelland dan Wilmot (1990, p.33) berpendapat bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam hubungan antar divisi sehingga perlu dikembangkan agar interaksi antar divisi dapat menjadi lebih efektif.

6. Keunggulan Bersaing yang didefinisikan sebagai suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing, mempunyai 3 dimensi yaitu design atau model produk, kualitas layanan dan tenaga kerja/sumber daya manusia . Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa keunggulan bersaing bisa dicapai dengan interaksi antar divisi dalam suatu perusahaan. Hasil Penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Michael Porter (1980,1985) tentang potensi sukses untuk mengendalikan atau mengadaptasi pesaing-pesaingnya, yaitu melalui Strategi Overall Cost Leadership, Differentiation dan strategi focus. Oleh Rees, Harris & Lit (1989, p.42-43) ditegaskan bahwa strategi diferensiasi melalui kualitas jasa sangat dipengaruhi oleh interaksi antar divisi.

5.4. IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Manajer merupakan factor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap interaksi antar divisi

yaitu sebesar 0.389, kemudian diikuti Perencanaan Kualitas sebesar 0.362, dan Keselarasan Sistem Kontrol sebesar 0.361, serta sistem organisasi sebesar 0.228. Penelitian ini juga mengungkap hubungan Interaksi Antar Divisi dengan Keunggulan Bersaing, dimana Keunggulan Bersaing dipengaruhi Interaksi Antar Divisi sebesar 0.732. Dengan hasil penelitian ini faktor keselarasan sistem kontrol selanjutnya mendapatkan prioritas penanganan yang maksimal.

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perusahaan jawatan RRI khususnya di pulau Jawa. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Keterlibatan Manajer (0.389) Merupakan faktor yang mempunyai berpengaruh yang paling besar terhadap interaksi antar divisi. Berikutnya Perusahaan harus memperhatikan pada faktor-faktor yang ada pada Keterlibatan Manajer yaitu yang pertama, Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat, kemudian Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama dan yang terakhir Keaktifan Manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan informal. Untuk itu, perusahaan diharapkan bisa mengaktifkan manajer untuk memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat dengan divisi lain untuk menyelesaikan masalah dan menerima dengan terbuka ide-ide/gagasan dari karyawan antar divisi dan menciptakan ide-ide kreatif

yang mendukung bidang tugasnya dan mendorong karaywannya untuk memanfaatkan setiap kesempatan non formal untuk berdiskusi tentang bidang tiugasnya.

2. Perencanaan Kualitas (0.362) merupakan factor kedua yang berpengaruh terhadap interaksi antar divisi. Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian factor-faktor yang ada pada Perencanaan Kualitas. Faktor yang paling dominan dalam Perencanaan Kualitas adalah Kerjasama dalam mengumpulkan informasi untuk perencanaan kualitas, kemudian Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas layanan dan Partisaipasi antar divisi dalam perencanaan kualitas. Oleh karena itu diharapkan perusahaan mempunyai manajer yang bisa bekerjasama dan menggunakan pangkat dan pengalamannya dari divisi yang berbeda untuk merencanakan kualitas layanan perusahaan, dan manajer saling bekerjasama dalam merumuskan tujuan dan sasaran perencanaan kualitas layanan antar divisi secara rutin serta dalam proses perencanaan kualitas layanan, perusahaan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh karyawan.

3. Keselarasan system kontrol merupakan faktor ketiga yang mempunyai pengaruh terhadap interaksi antar divisi (0.361), Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap factor-faktor yang ada pada Keselarasan system kontrol. Faktor yang paling

dominan dalam Keselarasan system kontrol adalah keaktifan Manajer menyamakan persepsi tentang tolok ukur kinerja, kemudian keaktifan manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen dan mendorong aktifitas pegawai dan yang terakhir Keaktifan Manajer secara rutin mengevaluasi aktivitas karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memprioritaskan keaktifan manajer dalam menyamakan persepsi kepada karyawannya tentang tolok ukur kinerja kualitas informal dan formal dalam interaksi antar divisi yang digunakan dalam perusahaan dan keaktifan manajer dalam memusatkan perhatian pada manajemen serta mendorong aktivitas pegawai sehingga menumbuhkan perilaku yang sesuai dengan divisinya. Disamping keaktifan manajer secara rutin mengevaluasi aktifitas karyawannya dengan harapan perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga akan tercapai interaksi antar divisi yang efektif dan efisien.

4. Sistem Organisasi (0.228) merupakan factor ke empat yang berpengaruh terhadap interaksi antar divisi. Factor-faktor yang ada pada Sistem organisasi yaitu, Kemudahan untuk berkomunikasi antar divisi , kemudian Akses untuk bekerjasama antar divisi dan yang terakhir Kemudahan untuk bertukar informasi antar divisi . Untuk itu perusahaan memberikan kemudahan untuk berkomunikasi dengan mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak memperlambat aliran informasi sehingga dapat

bertukar informasi dengan cepat dan akurat baik langsung maupun melalui system jaringan komunikasi

5. Interaksi Antar Divisi (0.732) merupakan factor penentu dalam mencapai keunggulan bersaing sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu memperhatikan factor-faktor yang ada pada interaksi antar divisi yaitu, Kerjasama antar divisi , kemudian Keeratan hubungan antar Divisi dan selanjutnya Komunikasi antar Divisi . Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan suasana nyaman kepada karyawannya baik secara formal maupun informal untuk saling berinteraksi dalam memecahkan masalah bersama-sama, dan mempunyai keserasian tujuan sehingga tidak terjadi konflik yang mengganggu proses kerjasama divisi, untuk mencapai tujuan perusahaan.

6. Keunggulan bersaing merupakan factor yang hendak dicapai dalam perusahaan. Agar bisa mencapai produk yang unggul melalui beberapa factor, yang pertama Kemampuan sumber daya perusahaan dalam memberikan pelayanan yang ramah, cepat dan akurat dalam merespon komplain pelanggan dan mengambil tindakan secepatnya ketika konsumen tidak puas dengan pelayanan perusahaan, kemudian Sumber daya dan kemampuan perusahaan tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain dan yang terakhir bahwa program acara RRI diharapkan bisa

bervariasi dan mengikuti perkembangan zaman serta bermanfaat bagi pendengarnya

5.5 Keterbatasan Penelitian

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya perlu diketengahkan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

1. Obyek penelitian terbatas pada Perusahaan Jawatan (Perjan) RRI yang jumlahnya 12 kantor cabang tersebar di pulau Jawa yang letaknya saling berjauha, sehingga karena keterbatasan waktu dan biaya, peneliti hanya bisa menjangkau kantor cabang yang mendekati domisili peneliti.
2. Sampel penelitian terbatas pada manajer yang langsung membawahi stafnya, dalam satu kantor cabang terdapat 12 sampai 25 manajer yang mempunyai karakteristik yang berbeda antar satu kantor dan kantor lainnya.
3. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor-faktor keunggulan bersaing yang datang dari luar seperti perilaku pengguna jasa dan pendengar tidak diikutkan pada model penelitian ini.
4. Pemakaian indikator-indikator pengukuran keterlibatan manajer, Perencanaan Kualitas, Sistem Organisasi dan Keselarasan Sistem

Kontrol, Interaksi antar Divisi dan Keunggulan Bersaing dari penelitian terdahulu tidak semua diikuti sertakan dalam penelitian ini.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang.

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya adalah :

1. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama dengan obyek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian.
2. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama dengan sample penelitian manajer Perusahaan Penyiaran tidak hanya di pulau Jawa saja.
3. Pengujian kembali factor-faktor yang diuji dalam penelitian ini dengan melakukan pembenahan, memodifikasi maupun menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap keunggulan bersaing.

DAFTAR REFERENSI

- Audience Research* tahun 2002, Kompilasi 10 kota di Indonesia, Bagian Pengembangan Siaran Perjan Radio Republik Indonesia
- Barclay, Donald W, 1991, " Interdepartemental Conflict in Organization Buying : The Impact of the Organizational Context", *Jornal of Marketing Research* 28 (May) 145-159.
- David Shepherd, 1999, "Service Quality and the Sales Force : A Tool for Competitive Advantage", *Journal of Personal Selling & sales Management, Volume XIX, Number 3. p. 73-82.*
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, and Robert E. Markland, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry" *Decision Sciences* 25 (5/6) : 669-689.
- Ferdinand Augusty (2000) *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand Augusty, 1999, Strategic Pethways Toward Sustainable Competitive Advantage, *Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.*
- Ferdinand Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah pendekatan strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gaspersz Vincent, 2002, *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, Cetakan kedua, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Gupta, Ashok K, S. P. Raj, and David Wilemon, 1986 " A Model for Studying R&D Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing* 50 (April) : 7-17.
- Hair, Joseph F, Jr, et al, 1995, *Multivariate Data Analysis With Readings*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Hartline, Michael D, and O.C. Ferrell, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation" *Journal of Marketing* 60 (4) : 52-71
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, edisi pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation : Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (juli) : 53-70.

Joseph Cronin, Jr & Steven A. Taylor, 1994 , " SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance – Based and Perceptions – Minus – Expectations Measurement of Service Quality " , *Journal of Marketing Vol 58 (Januari) ; 125-131.*

Lembaga Manajemen Komunikasi Program Pasca Sarjana, Program Studi Ilmu Komunikasi Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial-Ilmu Politik Universitas Indonesia, *Audience Research*, 2002.

Kohli, Ajay K, dan Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing 54 (april) : 1-18*

McClelland, Valorie A, dan Richard E. Wilmot, 1990, " Improve Lateral Communication", *Personnel Journal (August) : 32-38*

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.

Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli, 1997 "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions" *Journal of the Academy of Marketing Science 25 (3) : 187-200.*

Menon, Anil, Sundar G. Bharadway, and Roy Howell, 1996, " The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationship" *Journal of the Academy of Marketing Science 24 (4) : 299-313.*

Morgan, Neil A. and Nigel F. Piercy, 1998, " Interaction Between Marketing and Quality at the SBU Level : Influences and Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science 26(3) : 190-208*

Narver, John C. and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" *Journal or Marketing 54 (October) : 20-35.*

Nursya'bani Purnama , "Membangun Keunggulan bersaing melalui integrasi Perencanaan Strategik dan Manajemen Sumber Daya Manusia", *Ekobis vol 1, No 2 Mei 2000 p.54*

Porter Michael E. (1980). *Competitive Strategy. The Free Press, New York.*

Porter Michael E. (1985). *Competitive Advantage, The Free Press, New York.*

- Powell, Thomas C, 1995, " Total Quality Management as Competitive Advantage : A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal* 16 : 15-37
- Rambat Lupiyoadi, 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi pertama , Salemba Empat, Jakarta.
- Rees, Ted, Randy Harris, and Harry Lit, 1989, " *Work Teams That Work* ", *Manufacturing Syatems* 7 (March) : 42-45
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, 1995, " Market Orientation and the LearningOrganization" *Journal of Marketing* 59 (July) : 63-74.
- Surat Keputusan Perusahaan Jawatan Radio Republik Indonesia No, 07/KEP-DIRUT/2001 tentang *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Jawatan Radio Republik Indonesia*.
- Sugiyono DR, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Pertama, CV Alfabeta Bandung.
- Tiptop Dwiwinarno, *Evaluasi strategi Pengendalian Kualitas* (studi kasus pada PT Raja Besi di Semarang) , Program studi MM Pasca Sarjana UNDIP , 2000
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management* , ANDI, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2000, *Manajemen Jasa* , ANDI, Yogyakarta.
- Zikmud, William G, 19. *Business Research Methods*, Fourth edition, International Edition, The Dryden Press, Harcoment Brace College Publishers.
-