

332.1
TAN
2 CI

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG
MEMPENGARUHI DERAJAD KONFLIK ANTAR
FUNGSI TERHADAP KUALITAS LAYANAN
(Studi Kasus pada Bank Umum di Kota Semarang)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**TEDDY HENDARTO TANJUNG
NIM. C4A001198**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



SERTIFIKAT

Saya, Teddy Hendaro Tanjung, yang bertanda tangan di bawah 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 di pundak saya.

Teddy Hendaro Tanjung

C4A 001 198

30 September 2004

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3255/TI/000/04
Tgl.	23 Feb 05

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI
DERAJAD KONFLIK ANTAR FUNGSI TERHADAP
KUALITAS LAYANAN
(Studi Kasus pada Bank Umum di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Teddy Hendarto Tanjung, NIM C4A 001 198
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 September 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Dra. Utami Tri S, MBA

Semarang, 24 September 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Kota Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Former researches in the field of marketing and management emphasize that achieving service quality goals is predicated on managing the interdepartmental conflicts within an organization.

This research particularly examines the role of interdepartmental conflicts affecting service quality in the field of banking industry. This research is also analyzed variables that influence interdepartmental conflicts. Variables that considered as major determinants of interdepartmental conflicts are utilization of interdepartmental team, manager's involvement, and organizational system.

Samples of this research are banking industry in Semarang. Data was analyzed with structural equation model (SEM) by using AMOS 4.01 program. From the outcomes of this research, it can be concluded that utilization of interdepartmental team, and manager's involvement influence negatively in interdepartmental conflicts, and interdepartmental conflicts influences negatively in service quality. Limitation of this research and agenda of the future research can be used as a reference by next researchers.

ABSTRAKSI

Penelitian-penelitian terdahulu di bidang pemasaran dan manajemen menekankan bahwa dalam proses meningkatkan layanan, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas layanan didasarkan pada pengelolaan konflik antar fungsi/departemen dalam perusahaan.

Penelitian ini secara khusus meneliti pengaruh konflik antar fungsi/departemen terhadap kualitas layanan dalam industri jasa perbankan. Penelitian ini juga menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen. Variabel-variabel yang dipandang berpengaruh terhadap konflik antar fungsi/departemen adalah penggunaan tim antar fungsi, keterlibatan manajer, dan sistem organisasi.

Industri yang dijadikan obyek penelitian adalah Bank Umum di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penggunaan tim antar fungsi, dan keterlibatan manajer berpengaruh negatif terhadap konflik antar fungsi/departemen, dan konflik antar fungsi/departemen berpengaruh negatif terhadap kualitas layanan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkah dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan Tesis ini...

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Yoestini, MSi, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Ibu Dra. Utami Tri S., MBA, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
5. Ayah, Ibu, Kakak dan Adik tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh teman-teman Angkatan XVI Pagi yang turut memberikan dukungan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 30 September 2004

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Teddy', with a stylized flourish above the first letter.

Teddy Hendarto Tanjung

NIM. C4A 001 198

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikat.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 <i>Outline</i> Penelitian.....	8
1.5 Definisi-definisi Utama.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	10
2.1 Konsep Dasar.....	11
2.1.1 Derajad Konflik Antar Fungsi.....	11
2.1.2 Penggunaan Tim Antar Fungsi.....	13
2.1.3 Keterlibatan Manajer.....	14
2.1.4 Sistem Organisasi.....	17

2.1.5 Kualitas Produk (Layanan).....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	28
2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	32
2.4.1 Hipotesis.....	32
2.4.2 Definisi Operasional Variabel.....	32
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 34
3.1 Desain dan Obyek Penelitian.....	34
3.1.1 Desain Penelitian.....	34
3.1.2 Obyek Penelitian.....	35
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2.1 Data Primer.....	36
3.2.2 Data Sekunder.....	36
3.3 Populasi dan Sampel.....	36
3.4 Instrumen Penelitian.....	38
3.4.1 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.4.2 Uji atas Logika Indikator.....	40
3.5 Teknik Analisis.....	44
 BAB IV ANALISIS DATA.....	 57
4.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	57
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	57
4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan teori.....	58
4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	58
4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.....	58
4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	58
4.2.4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen.....	60
4.2.4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	63

4.2.4.3 <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	66
4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi.....	68
4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	68
4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM.....	68
4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	73
4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	75
4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	78
4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	80
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	82
5.1 Kesimpulan Hipotesis.....	82
5.2 Implikasi Teoritis.....	86
5.3 Implikasi Manajerial.....	88
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	91
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	91
DAFTAR REFERENSI	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan antara Penggunaan Tim Antar Fungsi, Keterlibatan Manajer dan Sistem Organisasi dengan Derajat Konflik Antar Fungsi.....	19
Gambar 2.2 Hubungan antara Derajat Konflik Antar Fungsi dengan Kualitas Layanan.....	23
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
Gambar 3.1 <i>Path Diagram</i>	47
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen.....	60
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	63
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i>	66

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.1	Penjelasan atas Logika Indikator.....	40
Tabel 3.2	Variabel dan Dimensinya.....	48
Tabel 3.3	Model Persamaan Struktural.....	49
Tabel 3.4	Model Pengukuran.....	49
Tabel 3.5	Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS.....	55
Tabel 4.1	<i>Sample Covariances - Estimates</i>	59
Tabel 4.2	Pengujian Kelayakan..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen	61
Tabel 4.3	<i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen	61
Tabel 4.4	Pengujian Kelayakan..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	64
Tabel 4.5	<i>Regression Weights</i> <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	64
Tabel 4.6	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i>	67
Tabel 4.7	Index Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i>	67
Tabel 4.8	<i>Descriptive Statistics</i>	70
Tabel 4.9	<i>Assessment of Normality</i>	72
Tabel 4.10	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i>	74
Tabel 4.11	<i>Standardized Residual Covariances</i>	79
Tabel 4.12	Estimasi Parameter <i>Regression Weights</i>	80

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Draft Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01
- Lampiran 4 Curriculum Vitae

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi dalam memperebutkan pelanggan, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Melihat kenyataan itu, sumber daya perusahaan harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk menghasilkan *superior value* bagi pelanggan (Ferdinand, 2000, p.4-5). Salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi pelanggan adalah kualitas produk (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187).

Produk yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kekritisian konsumen terhadap produk yang digunakannya dari waktu ke waktu juga semakin meningkat, khususnya pada era pasar global yang menjadikan kualitas produk merupakan hal utama yang diperhatikan konsumen dalam menentukan pilihan produk 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 produknya agar dapat menarik minat para pelanggan. Kualitas produk 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. Pertama, orientasi pemasaran dimana perusahaan berusaha memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan. Di samping itu perusahaan juga berupaya meningkatkan pangsa pasar, efisiensi, serta produktivitas. Kedua, orientasi internal perusahaan dimana perusahaan berusaha menghindari kehilangan (*losses*), kejatuhan (*spills*), pemborosan (*waste*) dan kerusakan (*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 di sini adalah bahwa kualitas produk bukanlah hasil dari kombinasi faktor-faktor kebetulan. Oleh karena itu kualitas produk harus didefinisikan, dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara tepat.

Kualitas produk telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas produk adalah karena kualitas produk

merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187). Kemampuan perusahaan untuk menciptakan *superior value* dipengaruhi oleh efektivitas perusahaan tersebut dalam beroperasi dan menjalankan usahanya. Sebuah perusahaan dapat beroperasi secara efektif jika departemen-departemen fungsional yang terdapat di dalamnya dapat saling bekerja sama dalam keselarasan (Maltz and Kohli, 2000, p. 479).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam bidang pemasaran menekankan pentingnya fungsi departemen yang lain dalam memudahkan departemen/bagian pemasaran mencapai sasarnya, contohnya: 1) Penelitian tentang pengembangan produk baru yang menyoroti pentingnya interaksi antara pemasaran dengan Research & Development yang dilakukan oleh Fisher, Maltz dan Jaworski (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p.479); 2) Penelitian tentang layanan terhadap pelanggan dan nilai yang dirasakan pelanggan mencatat pentingnya pengelolaan ketergantungan pemasaran terhadap fungsi-fungsi bagian perusahaan yang lain, sehingga pemasaran dapat mencapai sasarnya yang dilakukan oleh Ruekert dan Walker (dalam Maltz dan Kohli, 2000); 3) Penelitian tentang orientasi pasar menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam perusahaan merupakan hal yang kritis dalam mengembangkan perusahaan yang berorientasi pada pasar yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (dalam Maltz dan Kohli, 2000).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Srivasta, Shervani dan Fahey (1998) menyoroti pentingnya pengembangan interaksi antara pemasaran dengan keuangan sehingga keputusan terhadap pengalokasian dana bagi kegiatan pemasaran menjadi lebih baik. Oleh karena itu memahami apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan interaksi antara fungsi pemasaran dengan fungsi-fungsi lainnya merupakan hal yang penting.

Beberapa penelitian telah dilakukan dan mengemukakan sejumlah usulan untuk memperkecil konflik gangguan fungsi antara pemasaran dengan fungsi-fungsi lainnya. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Griffin dan Hauser (1996) mengemukakan bahwa mekanisme yang terintegrasi merupakan hal yang efektif untuk mengurangi konflik. Mekanisme yang terintegrasi ini meliputi: merancang kembali sistem kompensasi dan mengubah arsitektur tempat kerja. Penelitian-penelitian terdahulu seperti Barclay (1991), Griffin dan Hauser (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 479) juga telah menguji secara empiris efektivitas dari usaha untuk meningkatkan hubungan antar fungsi dan memberikan pengertian-pengertian yang penting.

Sementara itu terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen yaitu: sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191), keterlibatan manajer (Morgan dan Piercy, 1998, p.194) dan penggunaan tim antar fungsi/departemen (Maltz and Kohli, 2000, p. 481). Keterlibatan manajer dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen karena keterlibatan para manajer yang tercermin melalui

komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan para manajer tersebut akan mempengaruhi keterlibatan karyawan perusahaan dalam interaksi antar departemen dan mampu untuk mereduksi konflik antar fungsi/departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Sementara itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar departemen yang efektif seperti konflik antar fungsi/departemen dapat dihindari dengan menyusun secara seksama sistem organisasi perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191). Sementara itu, Maltz dan Kohli (2000, p. 481) menyatakan bahwa derajat konflik antar fungsi dapat direduksi melalui penggunaan tim antar fungsi/ departemen karena dalam tim tersebut semua karyawan dari setiap departemen terlibat dan mereka belajar untuk saling memahami satu sama lain.

Berdasarkan telaah di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konflik antar fungsi memiliki pengaruh yang penting terhadap kualitas produk, namun sejauh ini masih sangat sedikit penelitian mengenai konflik antar fungsi dan kualitas produk. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) dalam penelitiannya telah menguji hubungan antara konflik antar fungsi dengan kualitas produk. Sementara itu Morgan dan Piercy (1998, p.190-206) telah meneliti pengaruh konflik sebagai hasil dari dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Penelitian terdahulu juga belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh konflik antar fungsi terhadap kualitas produk dalam industri jasa perbankan (kualitas layanan). Oleh karena itu hubungan antara derajat konflik antar fungsi dengan kualitas layanan belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang

manajerial yang berhubungan dengan derajat konflik antar fungsi dan kualitas layanan.

Penelitian ini memilih industri perbankan di Kota Semarang sebagai obyek penelitian berdasarkan tiga alasan. Pertama, di Kota Semarang terdapat cukup banyak bank umum yang sedang berkembang baik. Kedua, dalam industri perbankan sering terjadi interaksi antar departemen dalam aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan kualitas layanan dan hal ini merupakan penyebab potensial munculnya konflik antar fungsi (Hayward dan Boeker, 1998, p. 1). Ketiga, sesuai dengan pendapat Rusdiharsono (1998, p.33-34) bahwa dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pelayanan bank, maka aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan perlu didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik dari seluruh bagian dalam bank yang bersangkutan sehingga segala permasalahan yang muncul dapat diatasi. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka industri perbankan di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa konflik antar fungsi memiliki pengaruh yang penting terhadap kualitas produk, namun sejauh ini masih sangat sedikit penelitian mengenai konflik antar fungsi dan kualitas produk. Penelitian-penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara konflik antar fungsi dengan kualitas produk, serta pengaruh konflik sebagai hasil dari dinamika hubungan

antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan. Namun penelitian-penelitian tersebut belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh konflik antar fungsi terhadap kualitas produk dalam industri jasa perbankan (kualitas layanan).

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah: bagaimana peranan variabel penggunaan tim antar fungsi, keterlibatan manajer dan sistem organisasi dalam mereduksi derajat konflik antar fungsi/departemen yang dapat mendukung kualitas layanan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang berperan dalam mereduksi derajat konflik antar fungsi/departemen yang dapat mendukung kualitas layanan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna sebagai:

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai derajat konflik antar fungsi/departemen dan kualitas layanan. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran khususnya yang berkaitan dengan konflik antar fungsi dan kualitas layanan.

2. Bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran yang berhubungan dengan konflik antar fungsi dan kualitas layanan.

1.4 Outline Penelitian

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan *outline* penelitian ini sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian dan definisi-definisi utama.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang derajat konflik antar fungsi/departemen, penggunaan tim antar fungsi, keterlibatan manajer, sistem organisasi dan kualitas produk (layanan) dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.
- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori

manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

1.5 Definisi-Definisi Utama

1. Derajat konflik antar fungsi/departemen adalah konflik yang muncul diantara fungsi/departemen dalam sebuah perusahaan dan disebabkan oleh interaksi antar fungsi/departemen (Maltz dan Kohli, 2000, p. 480).
2. Penggunaan tim antar fungsi/departemen adalah suatu tingkatan atau keadaan yang mana sebuah tim terdiri atas anggota dari berbagai fungsi/departemen digunakan untuk menghadapi peluang dan ancaman organisasional (Maltz dan Kohli, 2000, p. 481).
3. Keterlibatan manajer adalah sikap para manajer dalam mengarahkan para karyawan antar departemen baik untuk meningkatkan keeratan hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik (Morgan dan Piercy, 1998, p.194).
4. Sistem organisasi adalah struktur organisasi perusahaan yang memberikan fasilitas bagi proses interaksi antar departemen (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).
5. Kualitas produk (layanan) adalah derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan (Tjiptono, 1995, p.2-4).

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Studi terhadap konflik intraorganisasional mempunyai suatu sejarah yang panjang di dalam penelitian ilmu pengetahuan organisasional (Amason dalam Maltz dan Kohli, 2000; p.480). Riset telah menunjukkan bahwa konflik telah menjadi multidimensional dan berpotensi untuk mempunyai dampak negatif dan/atau positif pada proses strategis (Menon, Bharadwaj, dan Howell dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 480).

Banyak perusahaan yang melaporkan bahwa strategi perusahaan yang berhubungan dengan kualitas sering kali gagal meraih tujuan yang sudah direncanakan. Hal ini terjadi karena interaksi antar departemen di dalam perusahaan berjalan tidak efektif akibat dari timbulnya konflik antar fungsi/departemen (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 konflik antar fungsi yang muncul sebagai hasil dari interaksi antar departemen. Dengan semakin

berkurangnya konflik antar fungsi/departemen maka diharapkan kualitas produk (layanan) juga mengalami peningkatan.

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Derajat Konflik Antar Fungsi/Departemen

Maltz dan Kohli (2000, p.480) mendefinisikan konflik antar fungsi/departemen sebagai tingkat perwujudan konflik yang muncul sebagai hasil dari tindakan yang dilakukan oleh manajer atau karyawan dari sebuah departemen fungsional terhadap manajer atau karyawan dari departemen lain dalam perusahaan dan tindakan tersebut diterima oleh orang lain sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Pondy (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p.480) mengusulkan suatu sistem model untuk menguraikan konflik lateral yang terjadi antar para pekerja di dalam fungsi atau subunit berbeda dari suatu organisasi. Dalam pandangannya Pondy menyatakan tiga sumber konflik mendasar yang secara langsung atau secara tidak langsung mendorong kearah perilaku yang menimbulkan konflik (derajat konflik). Sumber yang pertama adalah *latent conflict* (konflik tersembunyi) dan mengacu pada perbedaan di dalam tujuan dasar yang berbeda dari fungsi yang berbeda pula. Perbedaan ini timbul karena adanya perspektif dan prioritas dari fungsi yang berbeda. Konflik tersembunyi dapat mendorong ke arah timbulnya konflik secara langsung, seperti halnya secara tidak langsung dengan terus meningkatnya tingkatan *perceived conflict* (konflik yang diduga-duga), sumber derajat konflik yang kedua. Dalam model yang diajukan Pondy, konflik yang diduga-duga dapat timbul dari sumber

selain dari konflik tersembunyi, sebagai contoh perbedaan bahasa yang digunakan oleh fungsi-fungsi yang berbeda. Lebih lanjut Pondy menyatakan bahwa konflik tersembunyi mendorong ke arah *felt conflict* (konflik yang dirasakan) yaitu konflik yang sifatnya pribadi, yang mana pada gilirannya memimpin ke arah timbulnya konflik. Harulah dicatat bahwa konflik yang dirasakan, sumber derajat konflik yang ketiga, adalah juga suatu fungsi dari kegelisahan yang disebabkan oleh tekanan organisasional sebagai hasil dari perubahan struktur, personil, dan prosedur di dalam suatu perusahaan.

Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen yaitu: sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191), keterlibatan manajer (Morgan dan Piercy, 1998, p.194-196) dan penggunaan tim antar fungsi (Maltz dan Kohli, 2000, p. 481). Kohli dan Jaworski (1990, p.9-10) berpendapat bahwa interaksi antar fungsi/departemen memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam merespon kepekaan pelanggan terhadap kualitas dari produk yang ditawarkan perusahaan. Aspek yang dilihat oleh Kohli dan Jaworski adalah konflik dalam interaksi antar fungsi/departemen. Konflik yang terjadi dapat terjadi secara alami karena antara satu departemen dan departemen yang lain saling bersaing untuk menjadi departemen yang paling kuat dan paling penting. Lebih lanjut, konflik yang terjadi dapat menghalangi proses komunikasi dan kerjasama antar departemen dan pada akhirnya menghalangi tujuan perusahaan untuk bekerja secara efektif dan memperoleh keunggulan bersaing.

Maltz dan Kohli (2000, p 480-481) menyatakan bahwa spesialisasi fungsional itu harus dilengkapi dengan alat integratif untuk memudahkan koordinasi diantara keahlian khusus fungsional yang berbeda. Hal ini meliputi penampungan dan desain fasilitas (Griffin dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481), pergerakan personil (Carroad dan Carroad dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481) struktur organisasi (Barclay, 1991, p. 146), insentif dan penghargaan (Hauser, Simester, dan Wernerfelt dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481), dan proses manajemen integratif formal (Griffin dan Hauser dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481). Mekanisme yang terintegrasi dalam penelitian ini sebagian besar mencerminkan apa yang telah dibahas dalam penelitian sebelumnya. Secara ringkas, model dari derajat konflik antar fungsi mengusulkan bahwa berbagai pengintegrasian mekanisme dapat mengurangi satu atau lebih sumber dari derajat konflik, yaitu: *latent conflict* (konflik tersembunyi), *perceived conflict* (konflik yang diduga-duga) dan *felt conflict* (konflik yang dirasakan), karena itu dapat mengurangi derajat konflik.

2.1.2 Penggunaan Tim Antar Fungsi

Penggunaan regu/tim antar fungsi digambarkan sebagai suatu tingkatan yang mana sebuah tim terdiri atas anggota dari berbagai fungsi yang digunakan untuk menghadapi peluang dan ancaman organisasional (Clark dan Wheelwright; Griffin dan Hauser; Olsen, Walker dan Ruekert; Pinto et al. dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481). Lawrence dan Lorsch (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481) menganjurkan

diciptakannya sebuah kelompok yang terkoordinasi untuk mengatur pengembangan produk baru antar fungsi. Anggota-anggota kelompok seperti ini mempelajari pengertian dan paham-paham dari para ahli teknologi dan para pemasar dan kemudian bertindak sebagai " penerjemah" bagi fungsi-fungsi lainnya yang ada di dalam perusahaan mereka. Hal ini dapat mengurangi penghalang bahasa yang ada diantara fungsi dalam sebuah organisasi dan dapat juga mengurangi konflik yang diduga-duga (*perceived conflict*) (Griffin dan Hauser dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481). Penggunaan tim antar fungsi menekankan pada pentingnya tujuan yang lebih utama (Pinto et al. dalam Maltz dan Kohli, 2000, 481). Karena itu para manajer dalam tim akan lebih memusatkan perhatian pada tujuan perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan masing-masing fungsi dan dengan demikian mengurangi konflik tersembunyi (*latent conflict*) antara fungsi dalam kaitan dengan perbedaan di dalam orientasi tujuan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H1 : Semakin tinggi tingkat penggunaan tim antar fungsi maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

2.1.3 Keterlibatan Manajer

Keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Senior manajer memiliki peran fundamental dalam menentukan kesuksesan strategi manajemen kualitas dengan menciptakan konsep-konsep

pendukung untuk perumusan dan implementasi dari strategi kualitas (Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194).

Secara khusus keterlibatan manajer mempunyai peran yang vital dalam mencegah implementasi strategi dari kegagalan. Keterlibatan manajer dapat mempengaruhi hasil dari strategi kualitas dengan meningkatkan pemberdayaan para karyawan perusahaan (Hartline dan Ferrell, 1996, p.52). Lebih lanjut Hartline dan Ferrell (1996, p.57) menyatakan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas dalam industri jasa merupakan pilihan dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan strategik di 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 dengan komitmen pribadi yang kuat serta keinginan untuk terlibat secara aktif dalam proses pengembangan kualitas akan berinisiatif memotivasi para karyawan untuk bekerjasama dalam mewujudkan kualitas yang superior sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut Morgan dan Piercy (1998, p.194) peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi (interaksi antar departemen) yang terjadi dalam perusahaan sehingga konflik yang muncul dapat direduksi. 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, terutama interaksi antara bagian pemasaran dan bagian kualitas. Aspek lain yang penting dari keterlibatan manajer adalah keterbukaan manajer (*open-mindedness*) dalam menerima ide-ide baru yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi di perusahaan.

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. Kengganan para manajer dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan yang sebenarnya merupakan hal yang normal dalam berbisnis akan menyebabkan meningkatnya konflik antar departemen. Konflik antar departemen meningkat karena tiap departemen akan saling melempar tanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi. Konflik ini akan menghalangi interaksi antar departemen dan jaringan kerja antar departemen fungsional dalam perusahaan sehingga akhirnya perusahaan tidak dapat beroperasi secara efektif.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

2.1.4 Sistem Organisasi

Konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) menyatakan bahwa sentralisasi (*centralization*) dan departementalisasi (*departmentalization*) 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.

Kohli dan Jaworski (1990, p.10) memandang sistem organisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses *market intelligence*. Sistem yang dianut perusahaan dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* perusahaan. Lundstrom dan Levitt dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.10) mendiskusikan departementalisasi (*departmentalization*) dan spesialisasi (*specialization*) sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karena itu menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*). Lebih lanjut, Stampfl dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.10) berpendapat bahwa tingkat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) yang tinggi dalam perusahaan akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan.

Jaworski 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, dan 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. Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) menyatakan bahwa formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan merespon intelijen pasar (*market intelligence*). Semakin tinggi derajat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) maka semakin rendah kemampuan perusahaan dalam memberikan respon terhadap intelijen pasar (*market intelligence*). Sementara itu, Lundstrom dan Levitt dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) mendiskusikan departementalisasi (*departmentalization*) sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karenanya menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*).

Sentralisasi yang dilakukan perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Sebaliknya sistem desentralisasi (*decentralization*) merupakan fasilitas bagi perusahaan untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara para karyawan antar departemen dalam perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.195). Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Hal ini terjadi

karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).

Barclay (1991, p.146-147) menyatakan bahwa karakteristik sistem 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 departemen.

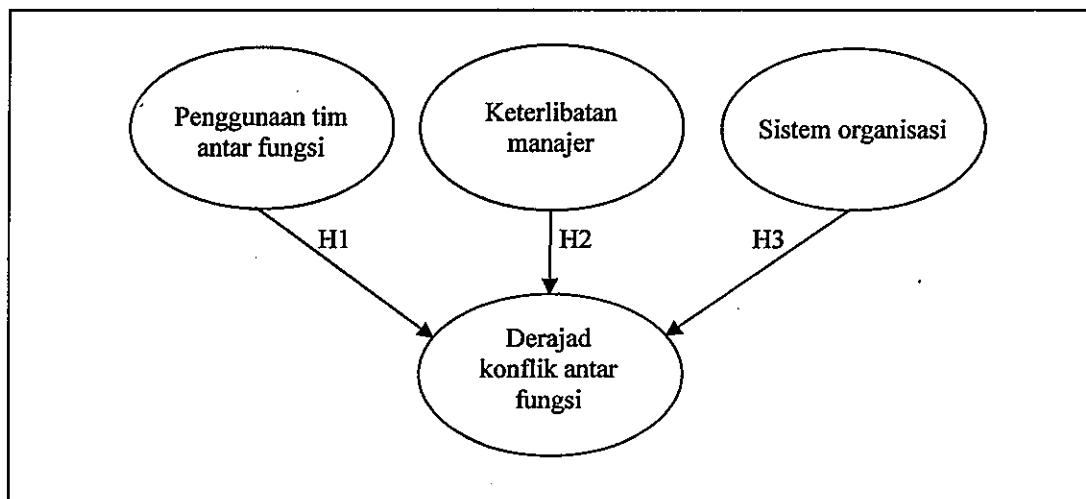
Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Semakin baik sistem organisasi sebuah perusahaan maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Berdasarkan hipotesis 1 (H1), hipotesis 2 (H2) dan hipotesis 3 (H3) yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut ini:

Gambar 2.1

Hubungan antara Penggunaan Tim Antar Fungsi, Keterlibatan Manajer dan Sistem Organisasi dengan Derajat Konflik Antar Fungsi



2.1.5 Kualitas Produk (Layanan)

J.M. Juran (dalam Tjiptono, 1995, p.24) mendefinisikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini sendiri memiliki dua aspek utama, yaitu:

1. Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan

Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

2. Bebas dari kekurangan

Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil (*yield*) dan kapasitas, dan memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa.

Menurut Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187) dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan sehingga konflik yang muncul dapat direduksi.

Sementara itu Rees, Harris dan Lit (1989, p.42-43) menyatakan bahwa interaksi antar departemen pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap

kualitas produk. Untuk meningkatkan kualitas produk, Rees, Harris dan Lit menganjurkan untuk membentuk tim-tim kerja yang menjadi semacam departemen yang berdiri sendiri. Masing-masing tim diberi wewenang yang lebih luas. Hal ini membangkitkan partisipasi, tanggungjawab yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Pada akhirnya diperoleh hasil bahwa kualitas produk secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan. Faktor kunci keberhasilan tersebut terletak pada interaksi yang baik yang terjalin pada tim-tim kerja tersebut dan komunikasi yang lancar sehingga muncul saling pengertian diantara mereka. Sebagai hasilnya konflik yang berpotensi untuk muncul dapat direduksi

Sedangkan Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.188) menyatakan bahwa keeratan hubungan yang positif dalam interaksi antar departemen membuat perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengantisipasi dengan mudah dan cepat setiap perubahan mengenai minat pelanggan dan kondisi pasar. Hal ini dapat terjadi karena para karyawan antar departemen berinteraksi dengan baik untuk menyelesaikan masalah-masalah maupun konflik-konflik yang timbul. Interaksi seperti itu memberikan fasilitas bagi perusahaan untuk mendefinisikan lebih dini mengenai tingkat kualitas produk yang dibutuhkan termasuk menilai kemampuan perusahaan untuk mewujudkan tingkat kualitas produk tersebut. Sebaliknya konflik yang timbul dalam interaksi antar departemen akan menjadi penghalang bagi kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk. Lebih lanjut, Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.197) melihat bahwa aspek-aspek dari kualitas produk yang

mempunyai peran penting yang berhubungan dengan pelanggan adalah: persepsi kualitas, citra kualitas dan kinerja kualitas.

Dalam industri jasa khususnya industri perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Sehubungan dengan kualitas produk, Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Tjiptono, 1995, p.27-28) mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan dalam mengevaluasi kualitas jasa (layanan) yaitu: bukti langsung (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati. Storey dan Easingwood (1998, p.1) berpendapat bahwa manajemen harus memahami keseluruhan layanan yang ditawarkan dari sudut pandang pelanggan. Kualitas layanan 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 memberi pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan (Shelton, 1997 p.107).

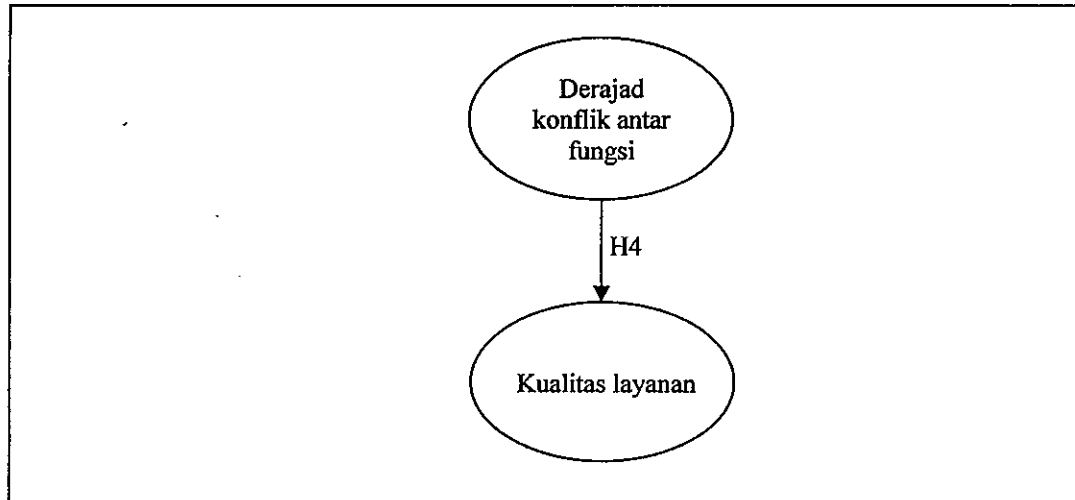
Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan

Berdasarkan hipotesis 4 (H4) yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2

Hubungan antara Derajat Konflik Antar Fungsi dengan Kualitas Layanan



2.2 Penelitian Terdahulu

Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) dalam penelitiannya menguji hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk. Aspek dari interaksi antar departemen yang hendak diteliti adalah konflik dan keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen. Sementara itu interaksi antar departemen dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan yang berorientasi pasar. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan manajer yang menunjukkan keengganan menerima ide-ide inovatif berpengaruh terhadap menurunnya tingkat keeratan hubungan dan meningkatnya konflik dalam

interaksi antar departemen. Sementara itu, tingginya tingkat sentralisasi, departementalisasi dan tingkat hirarki dalam struktur organisasi memperlemah keeratan hubungan dan meningkatkan terjadinya konflik dalam interaksi antar departemen. Selanjutnya, sistem penghargaan yang berorientasi pasar (berdasarkan kepuasan pelanggan dan hubungan yang dijalin dengan pelanggan) berpengaruh terhadap meningkatnya keeratan hubungan dan menurunnya konflik dalam interaksi antar departemen. Keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kualitas produk. Sebaliknya, konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen berpengaruh dalam menurunkan tingkat kualitas produk.

Sedangkan Morgan dan Piercy (1998, p.190-206) 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 itu dinamika hubungan antar departemen dipengaruhi oleh kepemimpinan manajer, proses perencanaan strategik mengenai kualitas dan kecocokan sistem kontrol. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan manajer meningkatkan frekuensi komunikasi dan keeratan hubungan serta mengurangi konflik yang terjadi dalam dinamika hubungan antar departemen. Sementara itu perumusan, kecermatan dan keeratan perencanaan strategik mengenai kualitas meningkatkan frekuensi komunikasi dan keeratan

hubungan tetapi tidak berperan dalam mengurangi konflik yang terjadi pada dinamika hubungan antar departemen. Kecocokan sistem kontrol dengan strategi kualitas tidak mempengaruhi keeratan hubungan dan konflik tetapi berpengaruh terhadap meningkatnya frekuensi 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 terhadap kinerja pasar dan kinerja keuangan tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitas. Frekuensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.

Sementara itu Maltz dan Kohli (2000, p.479-489) dalam penelitiannya menguji hubungan antara mekanisme yang terintegrasi dengan derajat konflik antar fungsi. Aspek-aspek yang terdapat didalam mekanisme yang terintegrasi adalah pelatihan multifungsi, variasi kompensasi, penggunaan tim antar fungsi, formalisasi, orientasi sosial dan kedekatan antar fungsi. Aspek-aspek inilah yang mempengaruhi perwujudan konflik antar fungsi. Penelitian ini ingin menguji apakah aspek-aspek dari mekanisme yang terintegrasi akan mampu mengurangi konflik yang timbul antar fungsi dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini mengambil data dan sampel dari perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi di dalam menghasilkan produknya. Alat analisis yang digunakan adalah regresi untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa hanya variabel penggunaan tim antar fungsi yang mampu dan efektif untuk mengurangi konflik yang terjadi antara pemasaran dengan fungsi-fungsi

lainnya dalam sebuah perusahaan. Sedangkan variabel-variabel yang lainnya memberi indikasi tidak dapat mendukung mekanisme yang terintegrasi di dalam fungsinya untuk mengurangi konflik antar fungsi. Penelitian ini juga menganjurkan agar diadakan kembali penelitian yang sejenis dan dilakukan dengan menggunakan data yang berasal dari industri berteknologi rendah (termasuk industri jasa).

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
<i>Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions</i> (Ajay Menon, Bernard J. Jaworsky dan Ajay K. Kohli, 1997)	Menguji hubungan kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan berorientasi pasar dengan konflik antar departemen. Menguji hubungan konflik antar departemen dengan kualitas produk.	Analisis Regresi Berganda	kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan berorientasi pasar berpengaruh negatif terhadap konflik antar departemen. Konflik antar departemen berpengaruh negatif terhadap kualitas produk.
<i>Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes</i> (Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy, 1998)	Menguji hubungan kepemimpinan manajer senior, perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan dengan konflik antar departemen. Menguji hubungan konflik antar departemen dengan kinerja kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan.	Analisis Regresi Berganda	kepemimpinan manajer senior, perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan berpengaruh negatif terhadap konflik antar departemen. Konflik antar departemen berpengaruh negatif terhadap kinerja kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan.
<i>Reducing Marketing's Conflict With Other Function: The Differential Effects of Integrating Mechanisms</i> (Elliot Maltz dan Ajay K. Kohli, 2000)	Menguji hubungan pelatihan multifungsi, variasi kompensasi, tim antar fungsi, formalisasi, orientasi sosial dan kedekatan antar fungsi dengan manifestasi konflik antar fungsi	Analisis Regresi	hanya tim antar fungsi yang berpengaruh negatif terhadap manifestasi konflik antar fungsi

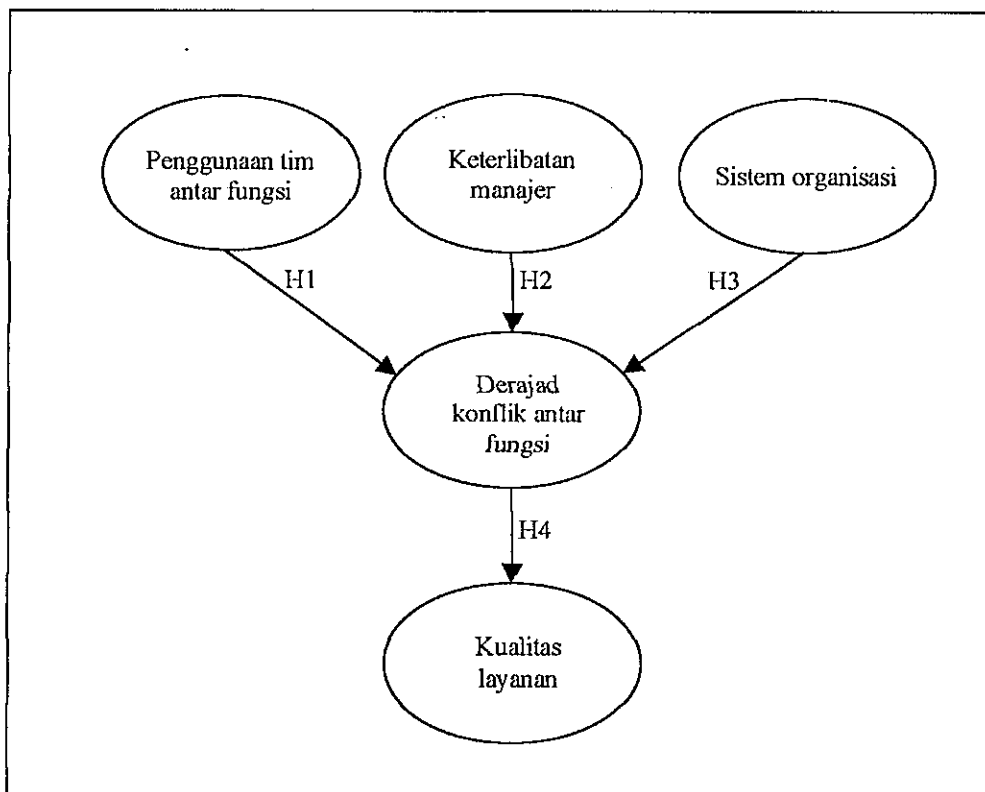
Sumber: Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-200) ; Morgan dan Piercy (1998, p.190-208); Maltz dan Koli (2000, 479-492)

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu di atas, hubungan antara konflik antar fungsi/departemen dengan kualitas produk (layanan) belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Menon, Jaworski dan Kohli melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara konflik antar departemen dengan kualitas produk. Morgan dan Piercy melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada pengaruh konflik antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar, dan kinerja keuangan. Maltz dan Kohli juga meneliti variabel-variabel yang berpengaruh terhadap konflik antar fungsi dan ternyata hanya variabel penggunaan antar fungsi yang berpengaruh. Ketiga penelitian terdahulu tersebut menggunakan alat analisis regresi berganda. Penelitian ini bermaksud mengembangkan konstruk dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menguji pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pasar, dan mengembangkan alat analisis untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel tersebut dengan menggunakan regresi berganda. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan konflik antar fungsi/departemen dan kualitas layanan.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai studi pengukuran Derajat konflik antar fungsi/departemen, Keterlibatan manajer, Sistem organisasi dan Kualitas produk, maka peneliti memberikan Kerangka Pemikiran Teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Teoritis



Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan derajat konflik antar fungsi/departemen yang dipengaruhi tiga variabel yaitu penggunaan tim antar fungsi, keterlibatan manajer dan sistem organisasi. Sementara itu derajat konflik antar fungsi/departemen mempengaruhi kualitas layanan.

Di dalam sebuah perusahaan tentunya terdapat beberapa fungsi/departemen yang saling berinteraksi untuk meningkatkan strategi yang berhubungan dengan kualitas layanan yang dihasilkan. Derajat konflik antar fungsi/departemen muncul sebagai hasil dari interaksi antar fungsi/departemen. Konflik yang terjadi berpotensi untuk mempunyai dampak negatif pada proses strategis dan karena itu konflik tersebut harus direduksi. Ada beberapa variabel yang dianggap mampu mereduksi konflik antar fungsi. Variabel pertama adalah penggunaan tim antar fungsi. Dengan penggunaan tim yang anggotanya terdiri dari para karyawan dari berbagai departemen pada proses strategis maka diharapkan setiap karyawan dari sebuah departemen dapat memahami karyawan dari departemen lainnya. Penggunaan tim antar fungsi yang cukup sering, jumlah tim antar fungsi yang memadai dan efektifitas dari penggunaan tim antar fungsi itu sendiri diharapkan mampu mereduksi konflik antar fungsi.

Variabel yang kedua adalah keterlibatan manajer. Peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi (interaksi antar departemen) yang terjadi dalam perusahaan sehingga konflik yang muncul dapat direduksi. 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. Aspek lain yang penting dari keterlibatan manajer adalah keterbukaan manajer (*open-mindedness*) dalam menerima ide-ide baru yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi di perusahaan.

Variabel ketiga adalah sistem organisasi. Konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan. Sentralisasi (*centralization*) dan departementalisasi (*departmentalization*) 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. Tingkat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) yang tinggi dalam perusahaan akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan. Karakteristik sistem organisasi perusahaan mengandung potensi yang tinggi dalam menimbulkan konflik internal perusahaan. Sistem yang diharapkan mampu mereduksi konflik antar fungsi adalah sistem dengan tingkat formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi yang rendah dan sederhana.

Dengan semakin berkurangnya konflik antar fungsi/departemen maka diharapkan kualitas layanan juga mengalami peningkatan. Hal ini disebabkan karena para karyawan antar departemen dapat berinteraksi dengan baik tanpa adanya konflik. Interaksi seperti itu memberikan fasilitas bagi perusahaan untuk mendefinisikan lebih dini mengenai tingkat kualitas layanan yang dibutuhkan termasuk menilai kemampuan perusahaan untuk mewujudkan tingkat kualitas layanan tersebut. Kualitas layanan adalah salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.4.1 Hipotesis

Dari uraian dan Kerangka Pemikiran Teoritis tersebut di atas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi penggunaan tim antar fungsi maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen.

H2 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen.

H3 : Semakin baik sistem organisasi maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen.

H4 : Semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan.

2.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Scaling
Derajat konflik antar fungsi/ departemen	Manifestasi konflik antar fungsi/ departemen merupakan konflik yang muncul diantara fungsi/departemen dalam sebuah perusahaan dan disebabkan oleh interaksi antar fungsi/departemen. Manifestasi konflik antar departemen dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu: konflik tersembunyi, konflik yang diduga-duga dan konflik yang dirasakan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur derajat konflik antar fungsi/ departemen
Penggunaan tim antar fungsi/ departemen	Penggunaan tim antar fungsi merupakan suatu tingkatan atau keadaan yang mana sebuah tim terdiri atas anggota dari berbagai fungsi/departemen yang digunakan untuk menghadapi peluang dan ancaman organisasional. Penggunaan tim antar fungsi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu: frekuensi penggunaan tim antar fungsi, jumlah tim antar fungsi dan efektivitas penggunaan tim antar fungsi.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur penggunaan tim antar fungsi/departemen
Keterlibatan manajer	Keterlibatan manajer merupakan keaktifan para manajer dalam mengarahkan para karyawan antar departemen baik untuk meningkatkan keeratn hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik antar fungsi. Keterlibatan manajer dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu: komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur keterlibatan manajer
Sistem organisasi	Sistem organisasi dipandang sebagai suatu bagian yang erat kaitannya dengan interaksi antar departemen dimana sistem organisasi perusahaan dapat mereduksi konflik antar fungsi. Sistem organisasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu: formalisasi, sentralisasi dan departementalisasi.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur sistem organisasi
Kualitas layanan	Kualitas layanan diartikan sebagai derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan, dimana kualitas layanan dikembangkan secara internal, artinya pengembangan kualitas layanan ditentukan oleh perusahaan. Kualitas layanan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu: bukti langsung, kehandalan dan daya tanggap.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kualitas layanan

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller (dalam Ferdinand, 1999, p.73) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund (dalam Ferdinand, 1999, p.72) maka penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kausal adalah: mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

3.1.2 Obyek Penelitian

Penelitian ini memilih industri perbankan di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Di Kota Semarang terdapat cukup banyak bank yang sedang berkembang yaitu sebanyak 240 bank umum. Sementara itu, Rusdiharsono (1998, p.33-34) menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pelayanan bank, maka aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik dari seluruh bagian dalam bank yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut maka

industri perbankan di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari angket tertutup yang diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang yang terpilih sebagai sampel.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder dalam penelitian ini adalah informasi mengenai bank umum di Kota Semarang yang diperoleh melalui Direktori Telepon Tahun 2003.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik

yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Sementara itu, sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika n adalah jumlah elemen sampel dan N adalah jumlah elemen populasi, maka $n < N$ (Supranto, 2000. p.22). Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling* yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak distratifikasi untuk memperoleh jumlah sampel yang dapat mewakili karakteristik dari populasi penelitian.

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang yang berjumlah 240 orang (Direktori Telepon, 2004). Rincian dari populasi tersebut sebagai berikut :

- Sebanyak 32 orang adalah pimpinan cabang pembantu (13,33%)
- Sebanyak 208 orang adalah pimpinan cabang utama (86,67%)

Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair (1995, p.637) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan tujuh. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 7 \\ &= 15 \times 7 \\ &= 105 \text{ responden}\end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 105 pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang, sesuai dengan jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p.637).

Dengan demikian, berdasarkan komposisi populasi tersebut di atas, jumlah sampel sebanyak 105 pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang akan diambil dengan komposisi sebagai berikut :

- Sebanyak 14 orang adalah pimpinan cabang pembantu (13,33%)
- Sebanyak 91 orang adalah pimpinan cabang utama (86,67%)

3.4 Instrumen Penelitian

3.4.1 Metode Pengumpulan Data

1. Angket Tertutup

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam

angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari target perusahaan/lebih baik dari target perusahaan:

Lebih buruk dari target perusahaan Lebih baik dari target perusahaan

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.4.2 Uji atas Logika Indikator

Tabel 3.1
Penjelasan atas Logika Indikator

Variabel independen	Variabel dependen	Kalimat hubungan variabel	Penjelasan	L/TL
X1	X10	Semakin tinggi frekuensi penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin sering penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X2	X10	Semakin tinggi jumlah tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin banyak jumlah tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X3	X10	Semakin tinggi efektivitas penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin berpengaruh penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen terhadap para karyawan perusahaan maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X1	X11	Semakin tinggi frekuensi penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin sering penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X2	X11	Semakin tinggi jumlah tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin banyak jumlah tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X3	X11	Semakin tinggi efektivitas penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin berpengaruh penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen terhadap para karyawan perusahaan maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis

X1	X12	Semakin tinggi frekuensi penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin sering penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X2	X12	Semakin tinggi jumlah tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin banyak jumlah tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X3	X12	Semakin tinggi efektivitas penggunaan tim antar fungsi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin berpengaruh penggunaan tim yang anggotanya merupakan gabungan karyawan dari berbagai fungsi/departemen terhadap para karyawan perusahaan maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X4	X10	Semakin tinggi komitmen semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin tinggi komitmen pribadi seorang manajer untuk secara aktif terlibat dan memotivasi para karyawannya untuk saling bekerjasama maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X5	X10	Semakin tinggi tanggung jawab semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin tinggi tanggung jawab pribadi seorang manajer untuk terlibat langsung bersama para karyawannya dalam bekerjasama maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X6	X10	Semakin tinggi keterbukaan semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin tinggi keterbukaan seorang manajer terhadap para karyawannya dalam menerima ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X4	X11	Semakin tinggi komitmen semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin tinggi komitmen pribadi seorang manajer untuk secara aktif terlibat dan memotivasi para karyawannya untuk saling bekerjasama maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X5	X11	Semakin tinggi tanggung jawab semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin tinggi tanggung jawab pribadi seorang manajer untuk terlibat langsung bersama para karyawannya dalam bekerjasama maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X6	X11	Semakin tinggi keterbukaan semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin tinggi keterbukaan seorang manajer terhadap para karyawannya dalam menerima ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis

X4	X12	Semakin tinggi komitmen semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin tinggi komitmen pribadi seorang manajer untuk secara aktif terlibat dan memotivasi para karyawannya untuk saling bekerjasama maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X5	X12	Semakin tinggi tanggung jawab semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin tinggi tanggung jawab pribadi seorang manajer untuk terlibat langsung bersama para karyawannya dalam bekerjasama maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X6	X12	Semakin tinggi keterbukaan semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin tinggi keterbukaan seorang manajer terhadap para karyawannya dalam menerima ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X7	X10	Semakin baik formalisasi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X8	X10	Semakin baik sentralisasi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin rendah tingkat sentralisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X9	X10	Semakin baik departementalisasi semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>latent conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X7	X11	Semakin baik formalisasi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X8	X11	Semakin baik sentralisasi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin rendah tingkat sentralisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X9	X11	Semakin baik departementalisasi semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>perceived conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X7	X12	Semakin baik formalisasi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X8	X12	Semakin baik sentralisasi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin rendah tingkat sentralisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis
X9	X12	Semakin baik departementalisasi semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>).	Semakin rendah tingkat formalisasi dalam sebuah perusahaan maka <i>felt conflict</i> yang muncul dari interaksi antar fungsi dapat direduksi.	Logis

X10	X13	Semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>) semakin tinggi bukti langsung (<i>tangibles</i>).	Semakin rendah <i>latent conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kinerja layanan dari para karyawan akan meningkat.	Logis
X11	X13	Semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>) semakin tinggi kehandalan (<i>reliability</i>).	Semakin rendah <i>latent conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kualitas layanan yang diberikan oleh para karyawan akan semakin baik, cepat dan akurat.	Logis
X12	X13	Semakin rendah derajat konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>) semakin tinggi daya tanggap (<i>responsiveness</i>).	Semakin rendah <i>latent conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka para karyawan akan semakin cepat dan akurat dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan.	Logis
X10	X14	Semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>) semakin tinggi bukti langsung (<i>tangibles</i>).	Semakin rendah <i>perceived conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kinerja layanan dari para karyawan akan meningkat.	Logis
X11	X14	Semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>) semakin tinggi kehandalan (<i>reliability</i>).	Semakin rendah <i>perceived conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kualitas layanan yang dibicarakan oleh para karyawan akan semakin baik, cepat dan akurat.	Logis
X12	X14	Semakin rendah derajat konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>) semakin tinggi daya tanggap (<i>responsiveness</i>).	Semakin rendah <i>perceived conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka para karyawan akan semakin cepat dan akurat dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan.	Logis
X10	X15	Semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>) semakin tinggi bukti langsung (<i>tangibles</i>).	Semakin rendah <i>felt conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kinerja layanan dari para karyawan akan meningkat.	Logis
X11	X15	Semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>) semakin tinggi kehandalan (<i>reliability</i>).	Semakin rendah <i>felt conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka kualitas layanan yang diberikan oleh para karyawan akan semakin cepat dan akurat.	Logis
X12	X15	Semakin rendah derajat konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>) semakin tinggi daya tanggap (<i>responsiveness</i>).	Semakin rendah <i>felt conflict</i> dalam sebuah perusahaan maka para karyawan akan semakin cepat dan akurat dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan.	Logis

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, 2000, p.3-4).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand, (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk

menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000, p.31-32)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "faktor" yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2000, p.36).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.37-38):

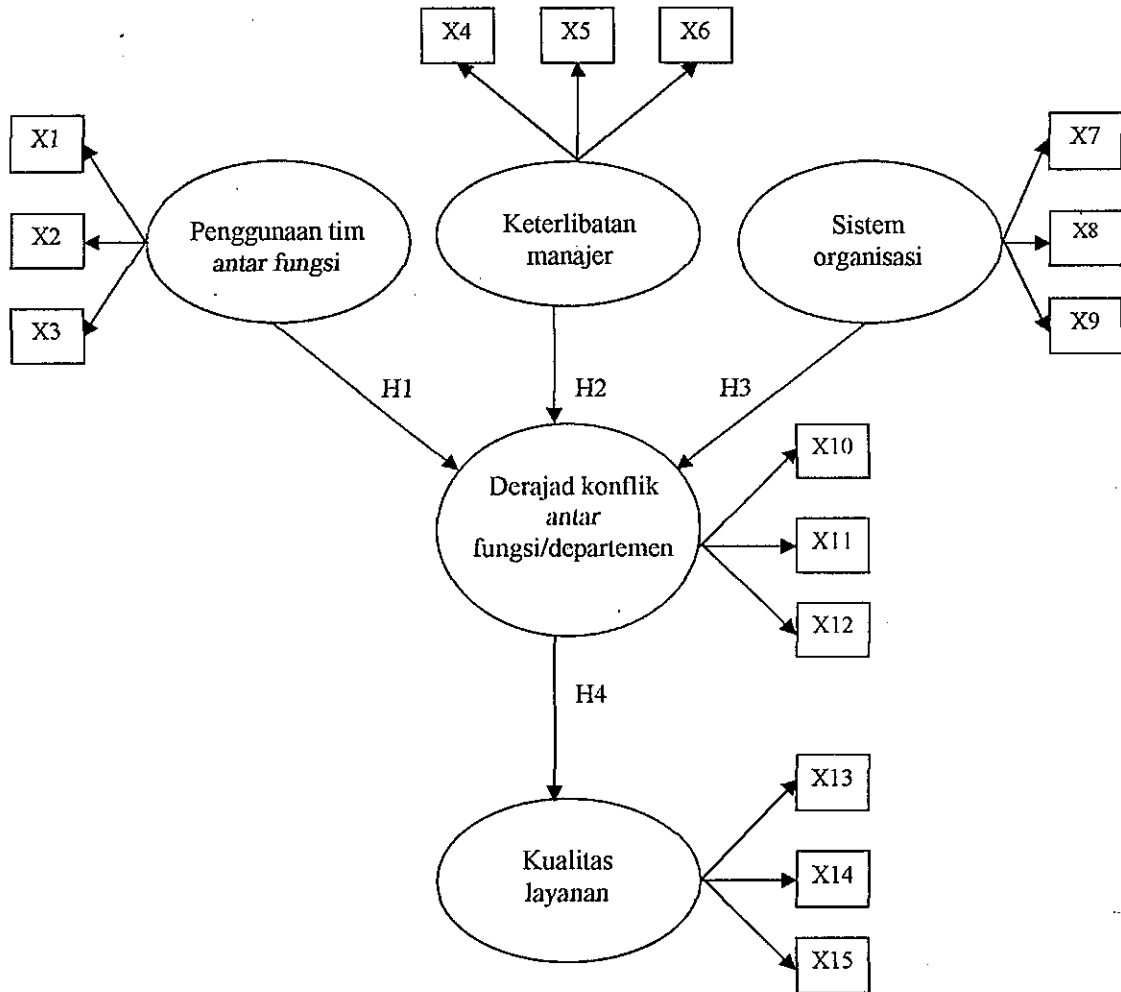
1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi

oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

Gambar 3.1
Path Diagram



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

Tabel 3.2
Variabel dan Dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Penggunaan tim antar fungsi	Frekuensi penggunaan tim antar fungsi	X1
	Jumlah penggunaan tim antar fungsi	X2
	Efektivitas penggunaan tim antar fungsi	X3
Keterlibatan manajer	Komitmen	X4
	Tanggung jawab	X5
	Keterbukaan	X6
Sistem organisasi	Formalisasi	X7
	Sentralisasi	X8
	Departementalisasi	X9
Derajat konflik antar fungsi/departemen	Konflik tersembunyi (<i>latent conflict</i>)	X10
	Konflik yang diduga-duga (<i>perceived conflict</i>)	X11
	Konflik yang dirasakan (<i>felt conflict</i>)	X12
Kualitas layanan	Bukti langsung (<i>tangibles</i>)	X13
	Kehandalan (<i>reliability</i>)	X14
	Daya tanggap (<i>responsiveness</i>)	X15

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2000, p.41):

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \textit{Error} \dots \dots \dots (3)$$

Tabel 3.3
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Derajad konflik antar fungsi/departemen = β_1 Penggunaan tim antar fungsi + β_2 Keterlibatan manajer + β_3 Sistem organisasi + z_1
Kualitas layanan = γ_1 Derajad konflik antar fungsi/departemen + z_2

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).** Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.4
Model Pengukuran

Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)	Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)
$X_1 = \lambda_1$ Penggunaan tim antar fungsi + e_1	$X_{10} = \lambda_{10}$ Derajad konflik antar fungsi + e_{10}
$X_2 = \lambda_2$ Penggunaan tim antar fungsi + e_2	$X_{11} = \lambda_{11}$ Derajad konflik antar fungsi + e_{11}
$X_3 = \lambda_3$ Penggunaan tim antar fungsi + e_3	$X_{12} = \lambda_{12}$ Derajad konflik antar fungsi + e_{12}
$X_4 = \lambda_4$ Keterlibatan manajer + e_4	$X_{13} = \lambda_{13}$ Kualitas layanan + e_{13}
$X_5 = \lambda_5$ Keterlibatan manajer + e_5	$X_{14} = \lambda_{14}$ Kualitas layanan + e_{14}
$X_6 = \lambda_6$ Keterlibatan manajer + e_6	$X_{15} = \lambda_{15}$ Kualitas layanan + e_{15}
$X_7 = \lambda_7$ Sistem organisasi + e_7	
$X_8 = \lambda_8$ Sistem organisasi + e_8	
$X_9 = \lambda_9$ Sistem organisasi + e_9	

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Ada dua aspek yang akan dijelaskan dalam hal memilih matriks input dan estimasi model yaitu sebagai berikut:

1. **Kovarians >< korelasi.** SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians.

Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p.43).

2. **Ukuran sampel.** Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.43) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Berdasarkan batasan tersebut, bila *estimated parameter*nya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100. Sampel

dalam penelitian ini dihitung berdasarkan syarat minimal sampel sesuai saran Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.44) yaitu sebanyak 105 orang. Oleh karena itu jumlah sampel penelitian diambil sebanyak 105 orang sesuai dengan jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p.637).

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2000, p.46-47):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem

identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2000, p.46-47).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit* yang akan dilakukan meliputi dua langkah.

Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.48-51):

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 *estimated parameter*, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:
 - Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.

- Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
 - Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
 - Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolineritas atau singularitas tersebut.

Kedua, dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap model penelitian berdasarkan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* sebagai berikut:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah \geq

0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji *Goodness of Fit* dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.5
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2000, p.59

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya

melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000, p.63-64).

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam Bab IV ini dilakukan proses analisis data yaitu sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang ditetapkan adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang. Dari perhitungan sampel diketahui bahwa jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebanyak 105 pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang. Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa 105 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang, dan seluruh kuesioner yang dikumpulkan dari 105 responden tersebut semuanya diisi dengan lengkap. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis

Model teoritis telah dikembangkan melalui telaah teori yang relevan dan telah dijelaskan pada Bab II dan Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun *Path Diagram*

Dari model teoritis yang telah dikembangkan pada Bab II, maka berikutnya model tersebut disusun dalam sebuah *path diagram* sehingga dapat dianalisis dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model penelitian tersebut dapat dilihat dalam Gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model teoritis yang telah disusun dalam *path diagram* tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah disajikan pada Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 pada Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Sample Covariances - Estimates

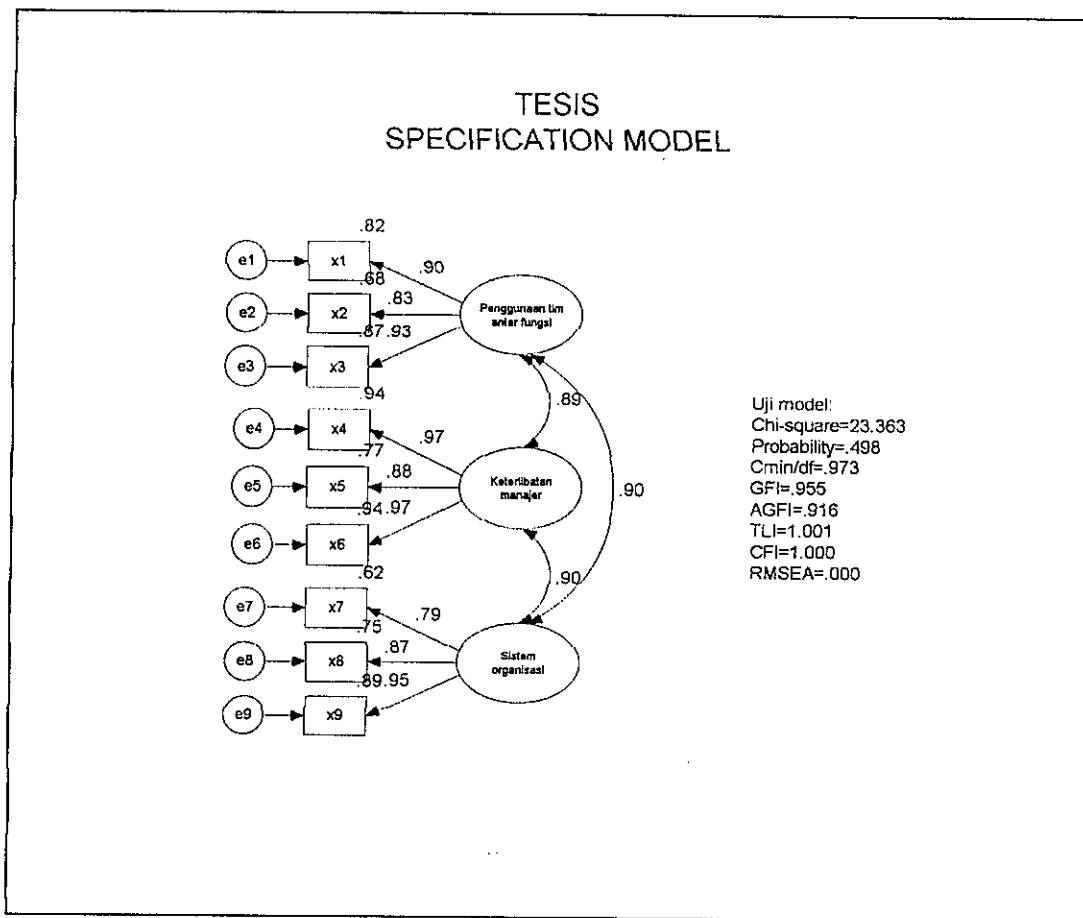
	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x13	x14	x15
x10	6.934	2.957	3.688	-2.372	-2.475	-2.797	-2.860	-2.473	-2.857	-2.741	-2.469	-3.041	-2.001	-2.938	-2.575
x11	2.957	5.533	3.374	-1.814	-2.167	-2.299	-2.395	-2.070	-2.576	-2.395	-2.088	-2.583	-1.557	-2.527	-2.100
x12	3.688	3.374	5.853	-1.802	-2.108	-2.222	-1.958	-1.660	-2.045	-2.094	-1.562	-2.133	-1.459	-2.228	-1.858
x7	-2.372	-1.814	-1.802	4.286	3.113	3.321	2.727	2.588	2.943	2.779	2.460	2.965	1.943	2.785	2.594
x8	-2.475	-2.167	-2.108	3.113	4.592	3.762	3.207	3.162	3.418	3.107	2.803	3.362	2.151	3.335	3.178
x9	-2.797	-2.299	-2.222	3.321	3.762	4.636	3.728	3.426	3.900	3.246	2.986	3.522	2.597	3.696	3.302
x4	-2.860	-2.395	-1.958	2.727	3.207	3.728	4.269	3.660	4.184	3.140	3.072	3.536	2.365	3.738	3.411
x5	-2.473	-2.070	-1.660	2.588	3.162	3.426	3.680	4.445	3.881	2.970	2.863	3.226	2.178	3.448	3.140
x6	-2.857	-2.576	-2.045	2.943	3.418	3.900	4.184	3.881	4.646	3.217	3.170	3.635	2.447	3.801	3.547
x1	-2.741	-2.395	-2.094	2.779	3.107	3.246	3.140	2.970	3.217	3.774	3.180	3.356	2.245	3.189	2.883
x2	-2.469	-2.088	-1.562	2.460	2.803	2.986	3.072	2.863	3.170	3.180	4.528	3.463	2.431	3.003	2.581
x3	-3.041	-2.583	-2.133	2.965	3.362	3.522	3.536	3.226	3.635	3.356	3.463	4.320	2.451	3.484	3.113
x13	-2.001	-1.557	-1.459	1.943	2.151	2.597	2.365	2.178	2.447	2.245	2.431	2.451	3.962	3.014	2.556
x14	-2.938	-2.527	-2.228	2.785	3.335	3.696	3.738	3.448	3.801	3.189	3.003	3.484	3.014	4.486	3.894
x15	-2.575	-2.100	-1.858	2.594	3.178	3.302	3.411	3.140	3.547	2.883	2.581	3.113	2.556	3.894	4.477

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

4.2.4.1 *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.2
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	< 36.415	23.363	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.498	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.955	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.916	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.973	Baik
TLI	≥ 0.95	1.001	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.3
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen**

	<i>Regression Weights</i>	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--	Penggunaan tim antar fungsi	1.000				
x2 <--	Penggunaan tim antar fungsi	0.907	0.073	12.508	0.000	par-1
x1 <--	Penggunaan tim antar fungsi	0.905	0.059	15.399	0.000	par-2
x6 <--	Keterlibatan manajer	1.000				
x5 <--	Keterlibatan manajer	0.884	0.053	16.662	0.000	par-3
x4 <--	Keterlibatan manajer	0.955	0.036	26.652	0.000	par-4
x9 <--	Sistem organisasi	1.000				
x8 <--	Sistem organisasi	0.912	0.065	14.098	0.000	par-5
x7 <--	Sistem organisasi	0.802	0.071	11.352	0.000	par-6

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar

0.498 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk exogen ini dapat diterima.

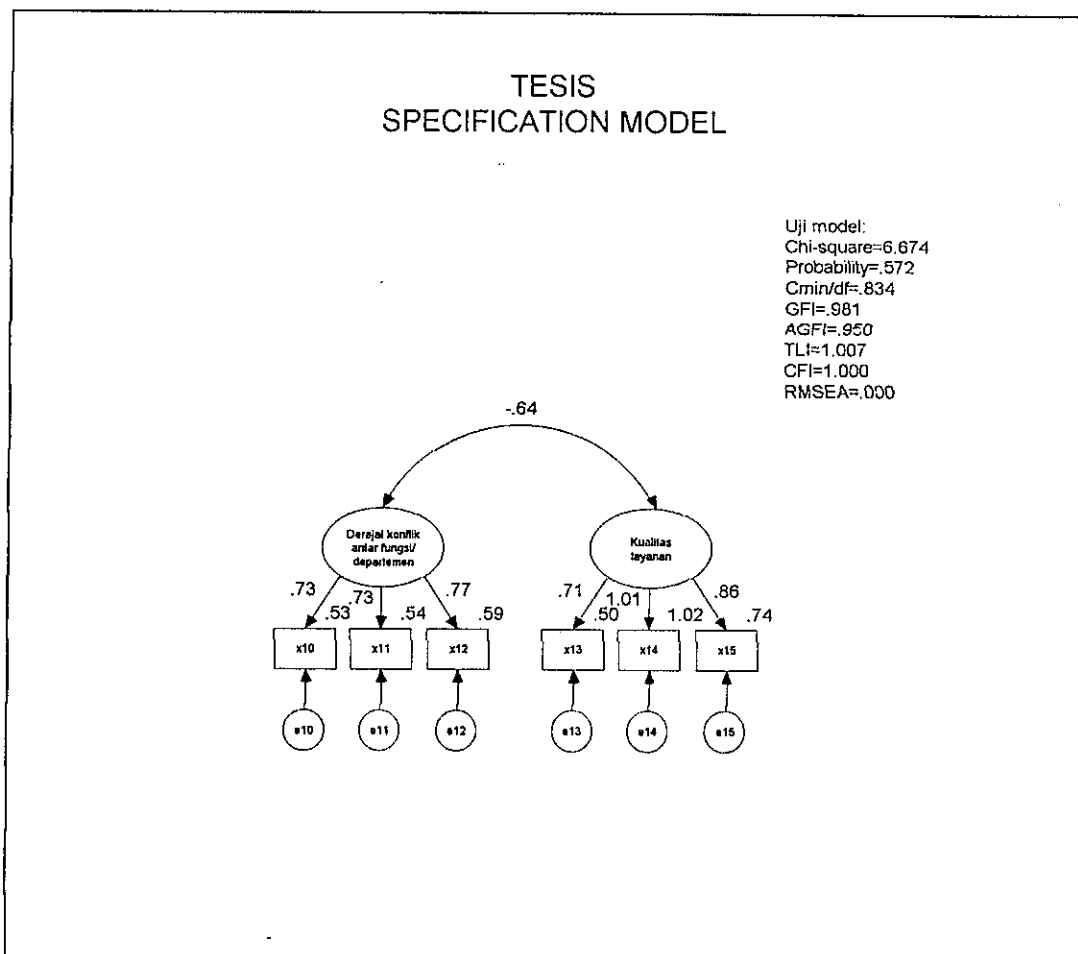
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.4
Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - <i>Chi-square</i>	<15.507	6.674	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.572	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.981	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.950	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.834	Baik
TLI	≥ 0.95	1.007	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.5
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

<i>Regression Weights</i>		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x15 <--	Kualitas_layanan	1.000				
x14 <--	Kualitas_layanan	1.181	0.084	14.003	0.000	par-1
x13 <--	Kualitas_layanan	0.774	0.087	8.846	0.000	par-2
x12 <--	Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	1.000				
x11 <--	Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	0.928	0.138	6.735	0.000	par-3
x10 <--	Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	1.033	0.157	6.583	0.000	par-4

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.572 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat

perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

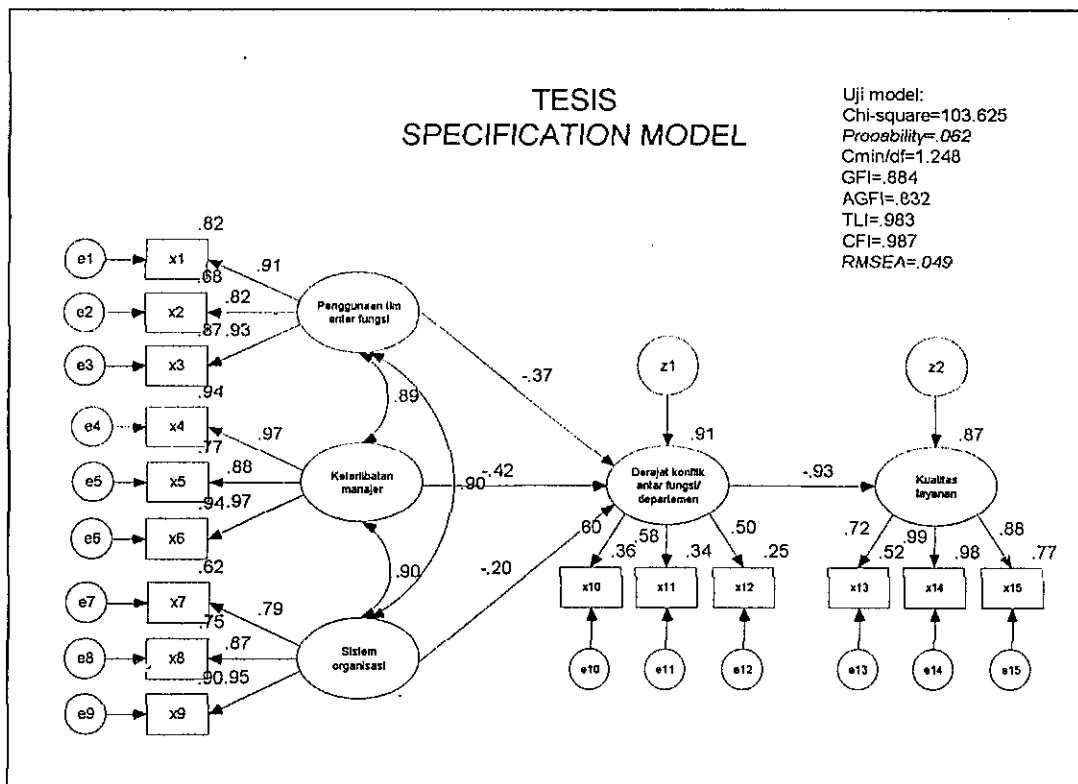
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.6
Regression Weights Structural Equation Model

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	<- Penggunaan tim_ antar fungsi	-0.231	0.114	-2.031	0.042	H1
Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	<- Keterlibatan_ manajer	-0.246	0.094	-2.628	0.009	H2
Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	<- Sistem_ organisasi	-0.120	0.103	-1.159	0.247	H3
Kualitas_ layanan	<- Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	-1.420	0.271	-5.244	0.000	H4
x15	<- Kualitas_ layanan	1.000				
x14	<- Kualitas_ layanan	1.128	0.068	16.525	0.000	par-5
x13	<- Kualitas_ layanan	0.770	0.085	9.090	0.000	par-6
x3	<- Penggunaan tim_ antar fungsi	1.000				
x2	<- Penggunaan tim_ antar fungsi	0.904	0.073	12.419	0.000	par-7
x1	<- Penggunaan tim_ antar fungsi	0.908	0.058	15.616	0.000	par-8
x6	<- Keterlibatan_ manajer	1.000				
x5	<- Keterlibatan_ manajer	0.886	0.054	16.550	0.000	par-9
x4	<- Keterlibatan_ manajer	0.960	0.036	26.848	0.000	par-10
x9	<- Sistem_ organisasi	1.000				
x8	<- Sistem_ organisasi	0.911	0.064	14.166	0.000	par-11
x7	<- Sistem_ organisasi	0.800	0.070	11.347	0.000	par-12
x12	<- Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	1.000				
x11	<- Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	1.121	0.249	4.505	0.000	par-16
x10	<- Derajat konflik_ antar fungsi/ departemen	1.304	0.283	4.606	0.000	par-17

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.7
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	<105.267	103.625	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.062	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.049	Baik
GFI	≥ 0.90	0.884	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.832	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.248	Baik
TLI	≥ 0.95	0.983	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat probability sebesar 0.062 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 103.625, indeks Cmin/df, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 15 parameter, minimum sampel yang

digunakan adalah 105. Penelitian ini menggunakan 105 sampel pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank umum di Kota Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2 Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

4.2.6.1.2.1 Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara

mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai *Z-score* ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000, p.94). Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	105	-2.30296	2.30784	-8.9E-16	1.0000000
Zscore(X2)	105	-2.20491	2.00446	-5.7E-17	1.0000000
Zscore(X3)	105	-2.30760	2.00204	-3.2E-16	1.0000000
Zscore(X4)	105	-2.16072	2.17448	-4.5E-16	1.0000000
Zscore(X5)	105	-2.18033	2.06794	-6.1E-16	1.0000000
Zscore(X6)	105	-2.10630	2.04914	5.31E-16	1.0000000
Zscore(X7)	105	-2.18380	2.14259	-3.3E-16	1.0000000
Zscore(X8)	105	-2.07882	2.10093	-5.0E-17	1.0000000
Zscore(X9)	105	-2.13506	2.02501	-6.1E-16	1.0000000
Zscore(X10)	105	-1.30663	2.09492	-8.2E-17	1.0000000
Zscore(X11)	105	-1.26524	2.54257	8.22E-16	1.0000000
Zscore(X12)	105	-1.34384	2.35858	7.91E-16	1.0000000
Zscore(X13)	105	-2.27127	2.22842	5.36E-16	1.0000000
Zscore(X14)	105	-2.19737	2.03178	6.89E-16	1.0000000
Zscore(X15)	105	-2.10082	2.13218	-1.3E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000; p.99).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 15 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2(15, 0.001) = 37.698$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 37.698 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, 98-104).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.76).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	1.000	10.000	0.594	2.486	-0.555	-1.162
X11	1.000	10.000	0.556	2.325	-0.362	-0.756
X12	1.000	10.000	0.272	1.138	-0.835	-1.746
x7	1.000	10.000	-0.376	-1.575	-0.266	-0.557
x8	1.000	10.000	-0.194	-0.810	-0.194	-0.405
x9	1.000	10.000	-0.069	-0.287	-0.266	-0.555
x4	1.000	10.000	-0.067	-0.281	-0.415	-0.869
x5	1.000	10.000	-0.212	-0.887	0.017	0.035
x6	1.000	10.000	-0.247	-1.034	-0.272	-0.570
x1	1.000	10.000	-0.332	-1.388	0.091	0.191
x2	1.000	10.000	-0.306	-1.282	-0.088	-0.185
x3	1.000	10.000	-0.127	-0.533	-0.382	-0.799
x13	1.000	10.000	-0.067	-0.280	0.059	0.123
x14	1.000	10.000	-0.215	-0.901	-0.278	-0.582
x15	1.000	10.000	-0.231	-0.967	-0.137	-0.286
Multivariate					160.750	36.470

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 1.0916e+003

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	<105.267	103.625	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.062	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.049	Baik
GFI	≥ 0.90	0.884	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.832	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.248	Baik
TLI	≥ 0.95	0.983	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil *standard loading* data:

Penggunaan tim antar fungsi	= 0.91 + 0.82 + 0.93 = 2.66
Keterlibatan manajer	= 0.97 + 0.88 + 0.97 = 2.82
Sistem organisasi	= 0.79 + 0.87 + 0.95 = 2.61
Derajat konflik antar fungsi/departemen	= 0.60 + 0.58 + 0.50 = 1.68
Kualitas layanan	= 0.72 + 0.99 + 0.88 = 2.59

Hasil measurement error data:

Penggunaan tim antar fungsi	= 0.18 + 0.32 + 0.13 = 0.63
Keterlibatan manajer	= 0.06 + 0.23 + 0.06 = 0.35
Sistem organisasi	= 0.38 + 0.25 + 0.10 = 0.73
Derajat konflik antar fungsi/departemen	= 0.64 + 0.66 + 0.75 = 2.05
Kualitas layanan	= 0.48 + 0.02 + 0.23 = 0.73

Perhitungan reliabilitas data:

Penggunaan tim antar fungsi	=	$\frac{2.66^2}{2.66^2 + 0.63}$	= 0.919
Keterlibatan manajer	=	$\frac{2.82^2}{2.82^2 + 0.35}$	= 0.958
Sistem organisasi	=	$\frac{2.61^2}{2.61^2 + 0.73}$	= 0.903
Derajat konflik antar fungsi/departemen	=	$\frac{1.68^2}{1.68^2 + 2.05}$	= 0.596
Kualitas layanan	=	$\frac{2.59^2}{2.59^2 + 0.73}$	= 0.902

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70, kecuali

untuk variabel derajat konflik antar fungsi/departemen diterima secara marginal. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.6.3.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Hasil square standardized loading data:

Penggunaan tim antar fungsi	= $0.91^2 + 0.82^2 + 0.93^2 = 2.36$
Keterlibatan manajer	= $0.97^2 + 0.88^2 + 0.97^2 = 2.65$
Sistem organisasi	= $0.79^2 + 0.87^2 + 0.95^2 = 2.28$
Derajat konflik antar fungsi/departemen	= $0.60^2 + 0.58^2 + 0.50^2 = 0.95$
Kualitas layanan	= $0.72^2 + 0.99^2 + 0.88^2 = 2.27$

Perhitungan *variance extract* data:

Penggunaan tim antar fungsi	=	$\frac{2.36}{2.36 + 0.63}$	= 0.789
Keterlibatan manajer	=	$\frac{2.65}{2.65 + 0.35}$	= 0.883
Sistem organisasi	=	$\frac{2.28}{2.28 + 0.73}$	= 0.760
Derajat konflik antar fungsi/departemen	=	$\frac{0.95}{0.95 + 2.05}$	= 0.318
Kualitas layanan	=	$\frac{2.27}{2.27 + 0.73}$	= 0.757

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50, kecuali variabel derajat konflik antar fungsi/departemen diterima secara marginal. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai

residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

Tabel 4.11
Standardized Residual Covariances

	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3	x13	x14	x15
x10	0.000	1.228	2.687	-0.026	0.345	0.240	0.162	0.424	0.357	-0.272	0.173	-0.318	0.208	0.257	0.281
x11	1.228	0.000	2.947	0.408	0.259	0.420	0.271	0.512	0.129	-0.346	0.229	-0.253	0.530	0.243	0.479
x12	2.687	2.947	0.000	0.010	-0.089	0.067	0.576	0.801	0.567	-0.220	0.761	0.095	0.327	0.266	0.456
x7	-0.026	0.408	0.010	0.000	0.166	0.002	-0.402	-0.233	-0.211	0.401	-0.234	0.224	-0.076	-0.214	0.056
x8	0.345	0.259	-0.089	0.166	0.000	-0.036	-0.246	0.148	-0.111	0.309	-0.252	0.208	-0.217	0.064	0.478
x9	0.240	0.420	0.067	0.002	-0.036	0.000	0.110	0.078	0.136	0.012	-0.430	-0.080	0.256	0.131	0.168
x4	0.162	0.271	0.576	-0.402	-0.246	0.110	0.000	-0.044	0.002	-0.018	-0.115	0.127	-0.248	0.187	0.357
x5	0.424	0.512	0.801	-0.233	0.148	0.078	-0.044	0.000	0.035	0.127	-0.055	0.050	-0.240	0.172	0.317
x6	0.357	0.129	0.567	-0.211	-0.111	0.136	0.002	0.035	0.000	-0.125	-0.171	0.039	-0.283	0.024	0.343
x1	-0.272	-0.346	-0.220	0.401	0.309	0.012	-0.018	0.127	-0.125	0.000	0.181	-0.117	0.171	0.020	0.134
x2	0.173	0.229	0.761	-0.234	-0.252	-0.430	-0.115	-0.055	-0.171	0.181	0.000	0.116	0.583	-0.295	-0.426
x3	-0.318	-0.253	0.095	0.224	0.208	-0.080	0.127	0.050	0.039	-0.117	0.116	0.000	0.130	-0.027	0.022
x13	0.208	0.530	0.327	-0.076	-0.217	0.256	-0.248	-0.240	-0.283	0.171	0.583	0.130	0.000	0.024	-0.214
x14	0.257	0.243	0.266	-0.214	0.064	0.131	0.187	0.172	0.024	0.020	-0.295	-0.027	0.024	0.000	-0.003
x15	0.281	0.479	0.456	0.056	0.478	0.168	0.357	0.317	0.343	0.134	-0.426	0.022	-0.214	-0.003	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 4 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Estimasi Parameter *Regression Weights*

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Derajat konflik antar fungsi/ departemen	<- Penggunaan tim antar fungsi	-0.231	0.114	-2.031	0.042	H1
Derajat konflik antar fungsi/ departemen	<- Keterlibatan manajer	-0.246	0.094	-2.628	0.009	H2
Derajat konflik antar fungsi/ departemen	<- Sistem organisasi	-0.120	0.103	-1.159	0.247	H3
Kualitas layanan	<- Derajat konflik antar fungsi/ departemen	-1.420	0.271	-5.244	0.000	H4

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Hipotesis 1: Semakin tinggi tingkat penggunaan tim antar fungsi maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara tingkat penggunaan tim antar fungsi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen ditunjukkan dengan CR sebesar -2.031 yang memenuhi syarat yaitu < -2.00 dan nilai p sebesar 0.042 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2: Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara tingkat keterlibatan manajer dengan derajat konflik antar fungsi/departemen ditunjukkan dengan CR

sebesar -2.628 yang memenuhi syarat yaitu < -2.00 dan nilai p sebesar 0.009 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3: Semakin baik sistem organisasi sebuah perusahaan maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara sistem organisasi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen ditunjukkan dengan CR sebesar -1.159 yang tidak memenuhi syarat yaitu < -2.00 dan nilai p sebesar 0.247 yang tidak memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini ditolak.

Hipotesis 4: Semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara derajat konflik antar fungsi/departemen dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar -5.244 yang memenuhi syarat yaitu < -2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi tingkat penggunaan tim antar fungsi maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan negatif antara tingkat penggunaan tim antar fungsi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen. Hal ini mendukung pernyataan Lawrence dan Lorsch (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481), dan Griffin dan Hauser (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481) bahwa penggunaan tim antar fungsi akan bermanfaat dalam mempelajari pengertian dan paham-paham dari para ahli teknologi dan para pemasar dan kemudian bertindak sebagai "penerjemah" bagi fungsi-fungsi lainnya yang ada di dalam perusahaan mereka. Hal ini dapat mengurangi penghalang bahasa yang ada diantara fungsi dalam sebuah organisasi dan pada akhirnya akan dapat mengurangi konflik antar fungsi/departemen. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Pinto et al. (dalam Maltz dan Kohli, 2000, 481) bahwa penggunaan tim antar fungsi menekankan pada pentingnya tujuan perusahaan secara keseluruhan yang lebih

utama. Karena itu para manajer dalam tim akan lebih memusatkan perhatian pada tujuan perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan masing-masing fungsi dan dengan demikian mengurangi konflik tersembunyi (*latent conflict*) antara fungsi dalam kaitan dengan perbedaan di dalam orientasi tujuan.

H2 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan negatif antara tingkat keterlibatan manajer dengan derajat konflik antar fungsi/departemen. Hal ini mendukung pernyataan Morgan dan Piercy (1998, p.194) bahwa keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi konflik antar fungsi/departemen. Menurut Morgan dan Piercy (1998, p.194) peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi (interaksi antar departemen) yang terjadi dalam perusahaan sehingga konflik yang muncul dapat direduksi. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Hartline dan Ferrell (1996, p.57) bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas merupakan pilihan dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan strategik di 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 dengan komitmen pribadi yang kuat serta keinginan untuk terlibat secara aktif dalam proses pengembangan kualitas

akan berinisiatif memotivasi para karyawan untuk bekerjasama dalam mewujudkan kualitas yang superior sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kerjasama yang baik dari para karyawan tersebut pada akhirnya akan mengurangi derajat konflik antar fungsi/departemen. Pernyataan Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.190) juga didukung oleh hasil penelitian ini yaitu 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. Peran manajer semacam itu akan mendukung rendahnya konflik antar fungsi/departemen. Kengganannya para manajer dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan yang sebenarnya merupakan hal yang normal dalam berbisnis akan menyebabkan meningkatnya konflik antar departemen. Konflik antar departemen meningkat karena tiap departemen akan saling melempar tanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi. Konflik ini akan menghalangi interaksi antar departemen dan jaringan kerja antar departemen fungsional dalam perusahaan sehingga akhirnya perusahaan tidak dapat beroperasi secara efektif.

H3 : Semakin baik sistem organisasi sebuah perusahaan maka akan semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen

Pengujian hipotesis yang dilakukan tidak membuktikan adanya hubungan negatif yang signifikan antara sistem organisasi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen. Hal ini tidak mendukung pendapat dari Menon, Jaworski dan

Kohli (1997, p.191), Kohli dan Jaworski (1990, p.10), Jaworski dan Kohli (1993, p.56), Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.195), serta Barclay (1991, p.146-147) bahwa konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan yang dapat mendukung interaksi antar bagian dari perusahaan, koordinasi yang kuat, dan tanggung jawab yang jelas.

H4 : Semakin rendah derajat konflik antar fungsi/departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan negatif antara derajat konflik antar fungsi/departemen dengan kualitas layanan. Hal ini mendukung pernyataan Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187) bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan sehingga konflik yang muncul dapat direduksi. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Rees, Harris dan Lit (1989, p.42-43) bahwa interaksi antar departemen pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas produk. Untuk meningkatkan kualitas produk, Rees, Harris dan Lit menganjurkan untuk membentuk tim-tim kerja yang menjadi semacam departemen yang berdiri sendiri. Masing-masing tim diberi wewenang yang lebih luas. Hal ini membangkitkan partisipasi, tanggungjawab yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Pada akhirnya

diperoleh hasil bahwa kualitas produk secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan. Faktor kunci keberhasilan tersebut terletak pada interaksi yang baik yang terjalin pada tim-tim kerja tersebut dan komunikasi yang lancar sehingga muncul saling pengertian diantara mereka. Sebagai hasilnya konflik yang berpotensi untuk muncul dapat direduksi.

5.2 Implikasi Teoritis

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

1. Keterlibatan manajer mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi derajat konflik antar fungsi/departemen yaitu: keterbukaan, komitmen, dan tanggung jawab. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan manajer berpengaruh negatif terhadap derajat konflik antar fungsi/departemen. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Morgan dan Piercy (1998, p.194), Hartline dan Ferrell (1996, p.57), serta Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.190) tentang hubungan negatif antara keterlibatan manajer dengan derajat konflik antar fungsi/departemen.
2. Penggunaan tim antar fungsi mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi derajat konflik antar fungsi/departemen yaitu: efektivitas penggunaan tim antar fungsi, frekuensi penggunaan tim antar fungsi, dan jumlah penggunaan tim antar fungsi. Penelitian ini membuktikan bahwa tingkat

penggunaan tim antar fungsi berpengaruh negatif terhadap derajat konflik antar fungsi/departemen. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Lawrence dan Lorsch (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481), Griffin dan Hauser (dalam Maltz dan Kohli, 2000, p. 481), dan Pinto et al. (dalam Maltz dan Kohli, 2000, 481) tentang hubungan negatif antara tingkat penggunaan tim antar fungsi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen.

3. Sistem organisasi mempunyai tiga dimensi dalam mempengaruhi derajat konflik antar fungsi/departemen yaitu: departementalisasi, sentralisasi, dan formalisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem organisasi tidak berpengaruh negatif secara signifikan terhadap derajat konflik antar fungsi/departemen. Hasil pengujian dalam penelitian ini tidak mendukung pendapat dari Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191), Kohli dan Jaworski (1990, p.10), Jaworski dan Kohli (1993, p.56), Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.195), serta Barclay (1991, p.146-147) tentang hubungan negatif antara sistem organisasi dengan derajat konflik antar fungsi/departemen.
4. Derajat konflik antar fungsi/departemen mempunyai tiga dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi kualitas layanan yaitu: konflik tersembunyi (*latent conflict*), konflik yang diduga-duga (*perceived conflict*), dan konflik yang dirasakan (*felt conflict*). Sementara itu, kualitas layanan mempunyai tiga dimensi yang signifikan yaitu: kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), dan bukti langsung (*tangibles*). Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa derajat konflik antar fungsi/departemen berpengaruh negatif terhadap kualitas layanan. Hasil

penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187), serta Rees, Harris dan Lit (1989, p.42-43) tentang hubungan negatif antara derajat konflik antar fungsi/departemen dengan kualitas layanan.

5.3 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Aspek dari keterlibatan manajer yang perlu mendapat perhatian adalah keterbukaan, komitmen, dan tanggung jawab. Keterbukaan para manajer terhadap para karyawan sangat diperlukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya konflik antar fungsi, termasuk dalam hal ini keterbukaan para manajer dalam menyelesaikan setiap konflik yang timbul diantara para karyawan. Para manajer juga perlu memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi untuk mengurangi setiap celah yang dapat meningkatkan konflik antar fungsi, dan sebaliknya memperluas akses bagi para karyawan sehingga mereka dapat bekerjasama dengan baik. Beberapa media dapat diterapkan untuk melaksanakan hal tersebut seperti antara lain : pertemuan rutin antar bagian untuk membahas berbagai topik mengenai peningkatan pelayanan kepada para nasabah, mengurangi jalur birokrasi antar bagian dalam menyelesaikan transaksi nasabah dan menyelesaikan permohonan-permohonan nasabah seperti permohonan pembukaan rekening,

transfer, pemindahbukuan, kiriman uang, pembukaan dan negosiasi L/C, informasi rekening, pengajuan kredit, dan lain-lain.

2. Aspek dari penggunaan tim antar fungsi yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian adalah efektivitas penggunaan tim antar fungsi, frekuensi penggunaan tim antar fungsi, dan jumlah penggunaan tim antar fungsi. Pengembangan terhadap hal tersebut dapat dilakukan dengan memantau kinerja karyawan berdasarkan ketiga aspek tersebut. Perusahaan perlu mengembangkan tim antar fungsi mulai dari setiap unit yang ada seperti unit pelayanan umum, unit pelayanan luar negeri, unit rekening dan jasa, unit informasi, unit pemasaran, unit kredit, unit kliring, unit akuntansi, unit umum dan personalia. Kerjasama tim antar fungsi menjadi tanggung jawab masing-masing penyelia unit. Perusahaan juga perlu mengoptimalkan peranan Serikat Pekerja (SP) dalam menjembatani dan mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan tim antar fungsi dan masing-masing unit. Perusahaan juga perlu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan akses yang seluas mungkin kepada para karyawan sehingga penggunaan tim antar fungsi dapat berjalan dengan seefektif mungkin, frekuensi penggunaan tim antar fungsi dapat dilakukan sesering mungkin, dan jumlah penggunaan tim antar fungsi itu sendiri dapat mencakup seluruh lapisan karyawan baik yang berada di front office seperti bagian pelayanan umum kepada nasabah, bagian pelayanan informasi dan komplain nasabah, bagian pelayanan luar negeri, bagian pelayanan ATM, dan bagian pelayanan kartu kredit, maupun yang berada di back office seperti bagian dalam negeri dan kliring, bagian akuntansi, bagian kredit, bagian umum dan

personalia. Selain itu perusahaan perlu membangkitkan motivasi para karyawannya sehingga mereka memiliki keyakinan yang tinggi bahwa mereka mampu bekerjasama dengan baik untuk menyajikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan para nasabah.

3. Aspek dari kualitas layanan yang perlu diperhatikan adalah kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), dan bukti langsung (*tangibles*). Pengaruh dari rendahnya konflik antar fungsi adalah meningkatnya kerjasama antar karyawan sehingga pada akhirnya kualitas layanan kepada para nasabah akan meningkat. Dalam hal ini aspek-aspek yang sering dinilai para nasabah dan perlu selalu diperhatikan adalah kemampuan memenuhi kebutuhan dan harapan nasabah (kehandalan), kecepatan dalam pelayanan serta menyelesaikan masalah/komplain dari nasabah (daya tanggap), dan kemampuan menyajikan layanan unggul (bukti langsung). Layanan yang unggul tersebut akan meningkatkan keinginan nasabah untuk terus memakai jasa perusahaan, dan meningkatkan inisiatif nasabah merekomendasikan jasa perusahaan ke orang lain. Pengembangan terhadap hal-hal tersebut dapat dilakukan dengan memantau persepsi kualitas jasa/pelayanan yang disajikan perusahaan yaitu dengan membuat kuesioner atau mengadakan diskusi dengan nasabah (*business gathering*) berkaitan dengan aspek-aspek tersebut di atas. Jika ada hal-hal yang belum sesuai dengan kebutuhan dan harapan nasabah maka pihak manajemen perusahaan dapat segera memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya jika untuk hal-hal tertentu sudah sesuai dengan harapan para nasabah

maka hal tersebut dapat ditekankan pada para karyawannya untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menguji industri perbankan di Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan di daerah-daerah atau industri-industri yang lain. Terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh secara signifikan terhadap proses pengembangan kualitas jasa dalam perusahaan-perusahaan di daerah lain atau industri yang berbeda, seperti : sistem penghargaan berorientasi pasar (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187-200), perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan (Morgan dan Piercy, 1998, p.190-208), pelatihan multifungsi dan variasi kompensasi (Maltz dan Koli, 2000, 479-492).

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk daerah penelitian yang lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan tidak terbatas pada industri perbankan namun dapat diperluas ke sektor-sektor jasa yang lainnya seperti: industri perhotelan, asuransi, dan lain-lain. Penelitian berikutnya dapat

menelaah lebih dalam terhadap variabel sistem organisasi berikut dimensi-dimensinya yang dalam penelitian ini tidak terbukti secara signifikan mempengaruhi derajat konflik antar fungsi/departemen. Dalam penelitian ini terdapat beberapa *multivariate outliers*, oleh karena itu penelitian mendatang perlu mengembangkan model yang sudah ada sehingga didapatkan hasil yang lebih baik. Penelitian berikutnya juga dapat meneliti variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap proses pengembangan kualitas jasa dalam perusahaan seperti : sistem penghargaan berorientasi pasar (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187-200), perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan (Morgan dan Piercy, 1998, p.190-208), pelatihan multifungsi dan variasi kompensasi (Maltz dan Koli, 2000, 479-492). Hal-hal tersebut akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR REFERENSI

- Amason, Allen C., 1996, "Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Team", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 1, pp. 123-148
- Barclay, Donald W., 1991, "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of Organizational Context", **Journal of Marketing**, Vol. 27 (May), pp. 145-160
- Cooper, Donald R. dan C. William Emory, 1998, **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Droge, Comelia, Shawnee Vickery, and Robert E. Markland, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry", **Decision Sciences** Vol. 25, No. 5/6, pp. 669 – 689
- Ferdinand, Augusty T., 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty T., 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty T., 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fisher, Robert J., Elliot Maltz, and Bernard J. Jaworski, 1997, "Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification", **Journal of Marketing**, Vol. 61, No. 3, pp. 54-70
- Griffin, Abbie and John R. Hauser, 1996, "Integrating R&D and Marketing: Review and Analysis of the Literature", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 191-216
- Gupta, Ashok K., S. P. Raj, and David Wilemon, 1986, "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the New Product Development Process", **Journal of Marketing**, Vol. 50 (April), pp. 7-17

- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 4, pp. 52 – 71
- Hauser, John R., Duncan Simester, and Birger Wernerfelt, 1994, "Customer Satisfaction Incentives", **Marketing Science**, Vol. 13 (Fall), pp. 327-350
- Hayward, Mathew L.A. and Warren Boeker, 1998, "Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43 (March), pp.1-22
- Jaworski, Benard J. and Ajay K. Kohli, 1993, "Marketing Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 3 (July), pp. 53-71
- Kahn, Kenneth B. and John T. Mentzer, 1994, "Norms That Distinguish Marketing and Manufacturing", **Journal of Business Research**, Vol. 30, No. 2, pp. 111-118
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propotions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol. 54 (April), pp. 1-18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, 1991, "The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", **Journal of Marketing**, Vol. 55, No. 1, pp. 26 – 41
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli, 1996, "Market Intelligence Dissemination Across functional Boundaries", **Journal of Marketing Research**, Vol. 33 (February), pp. 47-61
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli, 2000, "Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 4, pp. 479-492
- Marzuki, 2000, **Metodologi Riset**, BPFE - UII, Yogyakarta
- McClelland, Valorie A., and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication", **Personnel Journal**, August, pp. 32 – 38
- Menon, Ajay, Bemard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli, 1997, "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 3, pp. 187 – 200

- Menon, Anil, Sundar G, Bharadwaj, and Roy Howell, 1996, "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effect of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationship", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 24, No. 4, pp. 299-313
- Morgan, Neil A. and Nigel F. Piercy, 1998, "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 3, pp. 190-208
- Oakland, John S., 1992, **Total Quality Management**, Oxford, United Kingdom
- Olsen, Eric M., Orville C. Walker, Jr., and Robert W. Ruekert, 1995, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", **Journal of marketing**, Vol. 59, No. 1, pp. 48-62
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Kinerja Pasar", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia**, Vol. 13, No. 3, pp. 70 – 79
- Powell, Thomas C., 1995, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", **Strategic Management Journal**, Vol. 16, pp. 15 – 37
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", **The Asian Manager**, February – March
- Rees, Ted, Randy Harris, and Harry Lit, 1989, "Work Teams That Work", **Manufacturing Systems**, Vol. 7, March, pp. 42 – 45
- Ruekert, Robert W. And Orville C. Walker, Jr., 1987, "Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Model and Empirical Evidence", **Journal of Marketing**, Vol. 51 (January), pp. 1-19
- Rusdiharsono, B., 1998, "Tantangan dan Antisipasi Industri Perbankan dalam Era Pemulihan Perekonomian Nasional", **Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya**, Vol. 5, No. 9, pp. 30 – 34
- Shelton, Ken, 1997, **In Search of Quality**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta

- Slater, Stanley F. and John C. Narver, 1994, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (January), pp. 46-55
- Souder, William E., 1988, "Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 5, pp. 6-19
- Srivastava, Rajendra K., Tassaduq A. Shervani, and Liam Fahey, 1998, "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 1, pp. 2-18
- Storey, Chris, and Christopher J. Easingwood, 1998, "The Augmented Service Offering : A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success", **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 59, pp. 1
- Supranto, J., 2000, **Statistik: Teori dan Aplikasi**, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Tjiptono, Fandy, 1995, **Total Quality Management**, ANDI, Yogyakarta

PETUNJUK

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai “sangat tidak setuju” dan skala 10 diartikan sebagai “sangat setuju”. Contoh :

- Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang ramah kepada para nasabah.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERTANYAAN-PERTANYAAN

I. Penggunaan Tim Antar Fungsi

1. Di dalam perusahaan terdapat tim yang beranggotakan karyawan dari berbagai fungsi/departemen.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Tim yang beranggotakan karyawan dari berbagai fungsi/departemen tersebut sering melakukan kerjasama untuk mengembangkan kualitas produk perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Tim yang beranggotakan karyawan dari berbagai fungsi/departemen tersebut berjumlah lebih dari satu.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Tim yang beranggotakan karyawan dari berbagai fungsi/departemen tersebut mampu meningkatkan kualitas layanan yang dihasilkan oleh perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

II. Keterlibatan Manajer

1. Manajer dalam perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi dalam memotivasi karyawan antar departemen untuk saling bekerjasama di dalam mengembangkan kualitas layanan perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Manajer dalam perusahaan bertanggung jawab secara aktif memotivasi karyawan antar departemen untuk bertukar pendapat dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan kualitas layanan perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Manajer dalam perusahaan secara aktif terbuka terhadap karyawan antar departemen di dalam berdiskusi pada saat pertemuan formal untuk meningkatkan kualitas layanan perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

III. Sistem Organisasi

1. Birokrasi dalam perusahaan tidak mempersulit atau memperlambat aliran informasi antar departemen.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Karyawan masing-masing departemen dalam perusahaan dapat saling berkomunikasi dengan mudah untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Pembagian fungsi-fungsi perusahaan menjadi beberapa departemen tidak menghalangi kebersamaan para karyawan perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

IV. Derajat Konflik Antar Fungsi

1. Jarang terjadi konflik yang disebabkan oleh masalah yang tersembunyi (masalah tersebut bersifat personal/pribadi) pada proses kerjasama antar fungsi/departemen dalam perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Jarang terjadi konflik yang disebabkan perbedaan pandangan/persepsi terhadap suatu pekerjaan pada proses kerjasama antar fungsi/departemen dalam perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Jarang terjadi konflik yang disebabkan oleh perbedaan pendapat terhadap suatu pekerjaan pada proses kerjasama antar fungsi/departemen dalam perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V. Kualitas Layanan

1. Para karyawan dalam perusahaan selalu memberikan layanan yang ramah dan cepat kepada para nasabah.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Para karyawan dalam perusahaan diberikan pelatihan khusus agar dapat berinteraksi dengan baik ketika menghadapi para nasabah.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Perusahaan mengambil tindakan perbaikan secepatnya ketika nasabah tidak puas dengan pelayanan perusahaan.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10