

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LAYANAN
RELEVANSINYA TERHADAP
KINERJA PERUSAHAAN**

**(STUDI PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero), Tbk
KANWIL V Jawa Tengah dan DIY)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**TEGUH PRASETYO
NIM . C4A002086**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LAYANAN RELEVANSINYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Yang disusun oleh Teguh Prasetyo, NIM C4A002086 telah dipertahankan di
depan Dewan Penguji pada tanggal 24 November 2006 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. L. Suryanto, MM

Dra Irene Rini D.P, ME

Semarang, 24 November 2006
Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Direktur Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

A company will be pressed for give service excellent to the customer because competition in the banking industry too high. Factors to increase service quality are interdepartemental interactions, marketing information system and environmental scanning. With increasing service quality to the customer will be pushed company performance

This study tries to find out whether interdepartemental interactions,marketing information syistem and environmental scanning influence service quality and what the influence of service quality is to ward company peformance.

The method for analysis used for this study was Structural Equation Model (SEM), by which 4 hypoteses were tested. The Computation of model, by using the goodness of fit, showed acceptable result : χ^2 (*Chi-Square*) = 99,002 ; GFI (*Goodness of Fit Index*) = 0,929 ; RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) = 0,034 ; TLI (*Tucker Lewis Index*) = 0,977, and CR (*Critical Ratio*) \geq 1,96.

The testing of hypoteses showed there was positive influence between, interdepartemental interactions,marketing information syistem and environmental scanning to increase service quality with standardized regression weight 0,349; 0,386; 0,246. The service quality also had real effect on the company performance with standardized regression weight 0,373. Marketing information system have most effect with service quality.

ABSTRAKSI

Perusahaan ditekankan untuk selalu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan mengingat semakin ketatnya persaingan dalam industri perbankan. Faktor yang dirasakan dapat lebih meningkatkan kualitas layanan diantaranya yaitu interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan. Dengan meningkatnya kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan diharapkan kinerja perusahaan dapat lebih meningkat.

Penelitian ini ingin menguji apakah interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan berpengaruh terhadap kualitas layanan, serta bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM), dimana akan diuji 4 hipotesis yang telah disusun. Hasil komputasi untuk menguji model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan goodness of fit yaitu : χ^2 (*Chi-Square*) = 99,002 ; GFI (*Goodness of Fit Index*) = 0,929 ; RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) = 0,034 ; TLI (*Tucker Lewis Index*) = 0,977, and CR (*Critical Ratio*) \geq 1,96.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada pengaruh yang positif antara interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan dengan standard estimasi masing-masing sebesar 0,349; 0,368; 0,246. Demikian pula kualitas layanan secara nyata mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan standard estimasi sebesar 0,373. Sistem informasi pemasaran mempunyai pengaruh terbesar terhadap kualitas layanan.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang penelitian.....	1
1.2 Perumusan masalah	11
1.3 Tujuan dan manfaat penelitian	12
1.3.1 Tujuan penelitian	12
1.3.2 Manfaat Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL ...	14
2.1 Telaah Pustaka	14
2.1.1 Kualitas layanan	14
2.1.2 Interaksi antar departemen.....	16
2.1.3 Sistem Informasi Pemasaran.....	19
2.1.4 Pengamatan lingkungan	22
2.1.5 Kinerja Perusahaan.. ..	25
2.1.6 Penelitian terdahulu.....	27

2.2	Pengembangan Model.....	33
2.2.1	Kerangka pemikiran teoritis	33
2.2.2	Hipotesis	34
2.2.3	Definisi Operasional	34
BAB III METODE PENELITIAN		37
3.1	Desain Penelitian	37
3.2	Jenis dan Sumber Data	38
3.3	Populasi dan Sampel	39
3.3.1	Populasi.....	39
3.3.2	Sampel.....	40
3.4	Metode Pengumpulan Data	40
3.4.1	Interview.....	40
3.4.2	Kuesioner.....	41
3.5	Teknik Analisis.....	42
3.5.1	Analisis Kualitatif.....	43
3.5.2	Analisis Kuantitatif... ..	43
BAB IV ANALISIS DATA		53
4.1.	Pendahuluan.....	53
4.2.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	54
4.3.	Data Deskriptif	54
4.4.	Proses Pengujian dan Analisis Data	58
4.5.	Analisis Faktor Konfirmatori	60
4.5.1.	Analisis Konstruk Eksogen	61
4.5.2.	Analisis Konstruk Endogen	65
4.6.	Structural Equation Modelling	68
4.7.	Evaluasi Atas Asumsi Aplikasi SEM	70
4.7.1.	Pengujian Normalitas Data	70
4.7.2.	Pengujian Outliers	72
4.7.3.	Pengujian Multicollinearity dan Singularity ..	74

4.7.4.	Pengujian Terhadap Nilai Residual	76
4.8.	Pengujian Hipotesis	77
4.8.1.	Pengujian Hipotesis 1	78
4.8.2.	Pengujian Hipotesis 2	78
4.8.3.	Pengujian Hipotesis 3	78
4.8.4.	Pengujian Hipotesis 4	78
4.9.	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	79
4.9.1.	Pembahasan Hipotesis 1	79
4.9.2.	Pembahasan Hipotesis 2	80
4.9.3.	Pembahasan Hipotesis 3	81
4.9.4.	Pembahasan Hipotesis 4	81
4.10.	Analisis Efek Antar Konstruk.....	82
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		84
5.1	Kesimpulan Hipotesis.....	84
5.1.1	Hipotesis 1.....	84
5.1.2	Hipotesis 2.....	85
5.1.3	Hipotesis 3.....	85
5.1.4	Hipotesis 4.....	86
5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	87
5.3	Implikasi Teoritis	90
5.4	Implikasi Kebijakan Manajemen	91
5.5	Keterbatasan Penelitian	95
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	96

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Peringkat bank sesuai dengan tingkat kualitas layanan	4
Tabel 1.2	Jumlah komplain nasabah PT. BNI, Tbk wilayah V	6
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu	31
Tabel 3.1	Konstruk dan dimensi penelitian	45
Tabel 3.2	Goodness of fit index	55
Tabel 4.1	Data Deskriptif Responden berdasarkan indikator.....	55
Tabel 4.2	Data Deskriptif Responden berdasarkan variabel.....	57
Tabel 4.3	Goodness of fit index	60
Tabel 4.4	Evaluasi overall model fit	62
Tabel 4.5	Faktor loadings konstruk eksogen	63
Tabel 4.6.	Composite reliability dan variance extracted	64
Tabel 4.7	Evaluasi overall model fit	66
Tabel 4.8	Faktor loadings konstruk endogen	67
Tabel 4.9.	Composite reliability dan variance extracted	67
Tabel 4.10	Evaluasi overall model fit full model SEM.....	69
Tabel 4.11	Uji normalitas data	71
Tabel 4.12	Hasil pengujian outliers	73
Tabel 4.13	Standardized Regression Weight	75
Tabel 4.14	Standard residual	77
Tabel 4.15	Kesimpulan hipotesis	79
Tabel 4.16	Standardized Direct Effect	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Dimensi kualitas layanan	16
Gambar 2.2	Dimensi interaksi antar departemen	19
Gambar 2.3	Dimensi sistem informasi pemasaran	21
Gambar 2.4	Dimensi pengamatan lingkungan	24
Gambar 2.5	Dimensi kinerja perusahaan	26
Gambar 2.6	Kerangka pemikiran teoritis	33
Gambar 4.1	Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen	61
Gambar 4.2	Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen	65
Gambar 4.3	Structural Equation Modeling.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner penelitian
- Lampiran 2 Data hasil kuesioner
- Lampiran 3 Hasil pengolahan
- Lampiran 4 Daftar riwayat hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Krisis ekonomi pada tahun 1997 menyebabkan industri perbankan menghadapi berbagai permasalahan. Masalah tersebut menyebabkan hampir keseluruhan industri perbankan di Indonesia menderita kerugian. Pemerintah pada saat itu mengambil keputusan untuk melakukan penyehatan perbankan dengan 2 (dua) langkah besar. Langkah tersebut yaitu dengan cara melikuidasi terhadap bank yang sudah tidak tertolong dan cara kedua adalah dengan melakukan rekapitalisasi perbankan (Infobank 2004, p. 23).

Kebijakan pemerintah yang melakukan likuidasi dalam kurun waktu hampir 6 (enam) tahun terhadap bank yang tidak layak beroperasi, menyebabkan kinerja industri perbankan di Indonesia pada tahun 2004 telah berangsur - angsur membaik. Industri perbankan di Indonesia bahkan telah mendapatkan keuntungan. Likuidasi terakhir terhadap bank yang tidak layak beroperasi dilakukan pemerintah terjadi pada bulan April 2004. Likuidasi dilakukan terhadap Bank Asiatic dan Bank Dagang Bali. (Infobank 2004, P. 26).

Jumlah bank di Indonesia yang semakin berkurang pasca krisis moneter seiring dengan banyaknya bank yang dilikuidasi dan merger mengakibatkan terjadi persaingan dalam memberikan jasa layanan. Industri perbankan akan selalu memberikan jasa layanan yang terbaik untuk nasabahnya. Bank akan selalu menciptakan berbagai produk serta jasa layanan perbankan. Berbagai jasa tersebut

memberikan kesan bahwa makin banyak produk yang ditawarkan sebuah bank, makin besar dan baik kinerja bank tersebut (*product oriented*). Namun kini paradigma pemasaran tersebut perlu diubah dengan lebih memfokuskan pada kebutuhan nasabah (*customer oriented*) (Infobank, 2004, p.27).

Strategi menjual barang (*goods*) tentu saja berbeda dengan menjual jasa (*service*). Hal itu disebabkan oleh karena barang itu berwujud (= *tangible*) dan jasa itu tidak berwujud (= *intangibel*). Keputusan membeli barang mudah dilakukan sebaliknya keputusan untuk membeli jasa lebih sulit. Kesulitan tersebut disebabkan mutu jasa diketahui setelah dibeli atau dikonsumsi. Pengertian jasa menurut J. Supranto (2000, p.34) adalah setiap tindakan atau kinerja dimana satu pihak dapat menawarkan kepada pihak lain, tidak berwujud dan tidak berakibat pada pemilikan sesuatu. produksinya bisa terkait atau tidak terkait pada suatu barang. Kinerja bank pada 2005 menurun akibat kredit bermasalah, tapi gejolak ekonomi makro yang membuat laba perbankan nasional merosot tak menyurutkan gairah bank untuk memanjakan nasabah (Infobank, 2006, p. 14)

P.T. Bank Negara Indonesia(persero), Tbk. merupakan salah satu industri jasa yang bergerak di bidang industri perbankan. P.T. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk adalah salah satu bank yang dimiliki oleh pemerintah. Bank yang dimiliki oleh pemerintah seringkali dikenal sebagai bank yang tidak mempunyai kualitas layanan yang memuaskan (Ermina Yulianti dalam InfoBank 2004, p.25). Hal ini terbukti berdasarkan hasil survei yang dilakukan Yayasan Trisakti *Institute of Service Management Studies* (ISMS) mengenai 10 bank dengan pelayanan terbaik tahun 2003/2004 (Infobank, April 2004, p.22). Keinginan dan kebutuhan

nasabah memang tidak mudah diprediksi. Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen adalah melalui sebuah survey (Infobank, 2004, p.13). Salah satu hasil survei yang dilakukan Yayasan Trisakti *Institute of Service Management Studies* (ISMS) menampilkan bank swasta dan bank pemerintah yang masuk dalam 10 bank dengan pelayanan terbaik. Survei tersebut berdasarkan beberapa pengukuran kualitas pelayanan yaitu staf (*customer service*, teller, satpam, dan operator telepon) dan fisik (kenyamanan ruangan, *banking hall*, ATM, dan toilet). Survei dilakukan di Jakarta dan Bandung.

Hasil survey pada tahun 2005-2006 yang dilakukan oleh *Marketing Research Indonesia* (MRI) juga menghasilkan bank swasta dan bank pemerintah yang berhasil menempati 10 besar bank dengan pelayanan yang memuaskan. Hasil survei tahun 2005 yang dilakukan oleh *Marketing Research Indonesia* yang dilakukan di tiga kota besar yaitu Jakarta, Medan dan Semarang kembali menunjukkan bahwa bank-bank pemerintah masih kalah bersaing dalam hal pelayanan kepada nasabah dibandingkan dengan bank-bank asing. PT. Bank Negara Indonesia, persero (Tbk) yang pada survey sebelumnya masuk peringkat sepuluh besar, pada survey tahun 2005 ini tidak masuk dalam 10 bank dengan pelayanan terbaik. Hasil survei tahun 2002, 2003, 2004, dan 2005 dari ISMS dan MRI adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Peringkat bank sesuai dengan tingkat kualitas layanan

Nama Bank	Peringkat 2002	Peringkat 2003	Peringkat 2004	Peringkat 2005
HSBC	-	1	6	9
City Bank	1	2	5	6
Bank Danamon	3	3	1	2
Bank Niaga	2	4	3	4
BRI	9	5	-	-
Bank Permata	-	6	2	1
BII	4	7	-	-
BNI	7	8	-	-
BCA	5	10	9	10
Bank Mandiri	5	10	10	3

Sumber : Info Bank (April, 2004 dan April, 2006)

Dalam survey diatas diketahui seberapa penting dimensi – dimensi kualitas pelayanan bank dinilai nasabah (*Importance Rating*) serta bagaimana pengalaman yang nasabah peroleh untuk dimensi-dimensi itu (*Performance Rating*). Hasil penelitian diatas juga menunjukkan bahwa *Assurance* (kemampuan memberikan pelayanan) merupakan dimensi yang dianggap paling penting oleh nasabah. kepuasan muncul karena kualitas layanan bank yang baik.

Lima hal yang mencakup dalam kualitas layanan yang baik menurut Zeithaml *et al* (1996, p.42) yaitu :

1. *Reliability*
2. *Responsiveness*
3. *Assurance*
4. *Empathy*
5. *Tangible* (yang meliputi Cabang, *Authomatic Teller Machine*, *Phone Banking*)

Reliability merupakan kemampuan bank untuk memberikan pelayanan yang tepat, dapat diandalkan dan dapat dipercaya. *Assurance* merupakan kemampuan bank atau karyawan untuk memberikan pelayanan yang dapat menimbulkan kepercayaan nasabah kepada bank dan rasa aman nasabah dalam melakukan transaksi dengan bank. Dimensi ini juga berarti kemampuan karyawan untuk bersikap ramah, sopan dan menghargai nasabah. Sementara, *responsiveness* merupakan kesediaan bank untuk membantu nasabah bila nasabah mengalami masalah dan tidak membiarkan nasabah menunggu atau mengantri terlalu lama untuk dilayani. *Empathy* merupakan suatu bentuk perhatian yang umumnya disenangi setiap orang. Ini berarti bank mampu memahami apa yang dibutuhkan nasabahnya, sehingga nasabah merasa kepentingannya lebih diutamakan. *Tangible* merupakan kemampuan bank dalam menyediakan fasilitas fisik, misalnya ruang tunggu yang bersih dan nyaman, ATM yang memiliki beragam fungsi,, jaringan ATM yang luas dan berpenerangan cukup, serta penampilan personel, baik petugas satuan pengamanan (satpam) maupun karyawan kantor yang selalu rapi.

Posisi PT. Bank Negara Indonesia, Tbk sebagai bank milik pemerintah mempunyai kualitas layanan yang menduduki peringkat tujuh pada tahun 2002

sedangkan pada tahun 2003 menduduki peringkat delapan, pada tahun 2004 dan 2005 tidak masuk sepuluh besar bank dengan pelayanan prima, **sehingga terjadi penurunan peringkat kualitas layanan.**

Selain didasarkan pada hasil Survei yang dilakukan MRI (*Marketing Research Indonesia*) dan ISMS (*Institute of Service Management Studies*), tolok ukur atau pedoman yang dijadikan penguat mengenai adanya penurunan kualitas layanan yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk adalah **semakin meningkatnya jumlah komplain dari *existing* nasabah mengenai kualitas layanan pada tiga tahun terakhir** yaitu terhitung tahun 2002 sampai dengan tahun 2004.

Secara rinci jumlah komplain seperti terlihat dalam table 1.2.

Tabel 1.2.
Jumlah Komplain Nasabah

PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Wilayah V

Bulan	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
Januari	430	462	517
Februari	432	493	521
Maret	439	497	517
April	421	483	510
Mei	438	492	499
Juni	430	497	517
Juli	438	449	502

Bulan	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
Agustus	446	501	517
September	449	497	519
Oktober	438	502	510
November	458	510	512
Desember	450	521	532
Jumlah	5269	5904	6173

Sumber : PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (2005)

Tabel diatas menunjukkan bahwa P.T. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk. masih sangat kurang dalam kualitas layanan yang merupakan *key driver* dalam kepuasan nasabah yang terlihat dengan **menurunnya peringkat kualitas layanan dan meningkatnya jumlah komplain pada tiga tahun terakhir.**

Menurut Menon, et al (1997, p. 187) Salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi pelanggan adalah kualitas produk. Pendapat diatas dipertegas dengan pernyataan Ferdinand, A.T. (2000, p.4) bahwa sumber daya harus dikelola dengan upaya –upaya yang sistematis untuk menghasilkan superior value bagi pelanggan. Produk yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas produknya agar dapat menarik minat para pelanggan. Kualitas merupakan sesuatu yang memuaskan konsumen, sehingga setiap upaya pengembangan kualitas harus dimulai dari pemahaman terhadap

persepsi dan kebutuhan konsumen. Kualitas produk yang ingin ditingkatkan harus memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan (Tjiptono, 1997, p.68).

Kualitas produk telah mendapatkan perhatian yang sangat besar 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 bersaing (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p. 187). Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan (Droge, Vichery dan Markland, 1994, p. 669-670).

Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187) mengatakan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada interaksi antar departemen dalam perusahaan. Kohli dan Jaworski (1990, p.9) berpendapat bahwa interaksi antar departemen memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam merespon kepekaan pelanggan terhadap kualitas dari produk yang ditawarkan perusahaan. Aspek pertama yang dilihat Jaworski dan Kohli adalah konflik dalam interaksi antar departemen. Lebih lanjut konflik yang terjadi dapat menghalangi proses komunikasi dan kerjasama antar departemen dan pada akhirnya dapat menghalangi proses interaksi antar departemen. Hasil penelitian

yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1997, p. 187) menyebutkan bahwa Interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan.

Selain dipengaruhi oleh interaksi antar departemen, kualitas layanan juga dipengaruhi oleh sistem informasi pemasaran. Hal tersebut dikemukakan oleh Furey (1991, p.24) bahwa perusahaan dengan kualitas layanan yang bagus dikarenakan memiliki sistem informasi yang baik pula. Dengan adanya sistem informasi yang bertujuan mengumpulkan dan menyebarkan informasi dapat menunjang tercapainya kualitas layanan yang baik. Semakin baik sistem informasi pemasaran semakin baik pula kualitas layanan yang diberikan (Furey, 1991, p. 25)

Beal (2000, p. 27) dalam penelitiannya juga menegaskan factor lain yang berperan dalam meningkatkan kualitas layanan. Faktor tersebut adalah pengamatan terhadap lingkungan. Lingkungan disini meliputi competitor, supplier dan pelanggan. Dengan mengerti apa yang dikehendaki pelanggan dan mengetahui keadaan pesaing serta supplier maka akan lebih mudah dalam memberikan kepuasan sesuai keinginan pelanggan. Dengan pemahaman tentang lingkungan, perusahaan akan dapat menyusun strategi untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan (Beal, 2000, p. 27)

Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, P. 41) dalam penelitiannya mengatakan bahwa Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil benang merah bahwa interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan memiliki pengaruh penting terhadap terciptanya kualitas layanan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Uraian diatas menjelaskan bahwa industri perbankan yang semakin ketat dalam persaingan mengedepankan kualitas pelayanan sebagai *key drivers* dalam mencapai kepuasan nasabah. Selain kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah, terdapat juga kualitas layanan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk mencapai kepuasan nasabah. Kepuasan nasabah yang dicapai pada akhirnya akan mendorong nasabah untuk lebih setia menggunakan produk dan jasa perbankan.

Penelitian ini memilih P.T. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk. Kantor Wilayah V sebagai obyek penelitian berdasarkan tiga alasan. Pertama, adanya interaksi antar departemen yang sangat padat berkaitan dengan aktivitasnya sebagai bank pembayar sehingga menentukan kualitas layanan. kedua, perlu adanya variabel - variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan kualitas layanan. Ketiga, adanya penurunan tingkat kualitas layanan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka P.T. Bank Negara Indonesia(persero), Tbk. Kantor Wilayah V dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Selanjutnya penelitian ini mengembangkan model mengenai pengaruh system informasi pemasaran dan

pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan serta pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang mana terdapat permasalahan mengenai kualitas layanan dari PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk dimana **terjadi penurunan peringkat kualitas layanan secara nasional berdasarkan hasil survey tahun 2002-2005 serta meningkatnya jumlah komplain nasabah terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Negara Indonesia, Tbk dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2002, 2003 dan 2004. Bagaimana meningkatkan Kualitas layanan dan kinerja perusahaan melalui factor-faktor yang mempengaruhinya.**

Melihat arti pentingnya keterkaitan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas layanan maka penelitian mengenai Interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan pengaruhnya terhadap kualitas layanan serta pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan layak dan menarik untuk dilakukan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) menguji hubungan interaksi antar departemen dengan kualitas layanan, namun belum memasukkan variabel lain berupa sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan yang menurut Beal (2000, p. 27) kedua variabel tersebut juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan. Penelitian terdahulu juga belum

memadukan sekaligus pengaruh interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan serta pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan

Selanjutnya permasalahan yang diintisarikan dari latar belakang yang akan diuji secara mendalam melalui pertanyaan penelitian adalah :

1. Bagaimana pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan ?
2. Bagaimana pengaruh sistem informasi pemasaran terhadap kualitas layanan?
3. Bagaimana pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan ?
4. Bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan.
2. Menganalisis pengaruh tingkat sistem informasi pemasaran terhadap kualitas layanan.
3. Menganalisis pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan.
4. Menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan.

1.3.2. Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai suatu informasi bagi suatu perusahaan khususnya industri perbankan pada umumnya dan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk pada khususnya mengenai seberapa penting peranan interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan dalam mencapai kualitas layanan yang baik sehingga dihasilkan kinerja perusahaan yang baik pula.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam menentukan perencanaan strategik guna meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Telaah pustaka dan pengembangan model merupakan dasar atau pondasi teoritis sebagai justifikasi dalam penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan, diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang pada akhirnya membentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis.

2.1. Telaah Pustaka

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh masing-masing variable diantaranya Interaksi antar departemen, system informasi pemasaran, pengamatan lingkungan, kualitas layanan serta kinerja perusahaan maka telaah pustaka yang digunakan menyangkut berbagai aspek yang berkenaan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel-variabel yang diteliti selanjutnya akan diulas lebih lanjut pada subbab-subbab berikut.

2.1.1. 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. Menurut Zeithmal (1990, p.12) kualitas layanan merupakan tingkat keunggulan untuk

memenuhi harapan konsumen dan kualitas layanan dibentuk oleh perbandingan ideal dan persepsi dari kinerja kualitas.

J.M. Juran (dalam Tjiptono, 1995, p.24) mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian 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 untuk 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

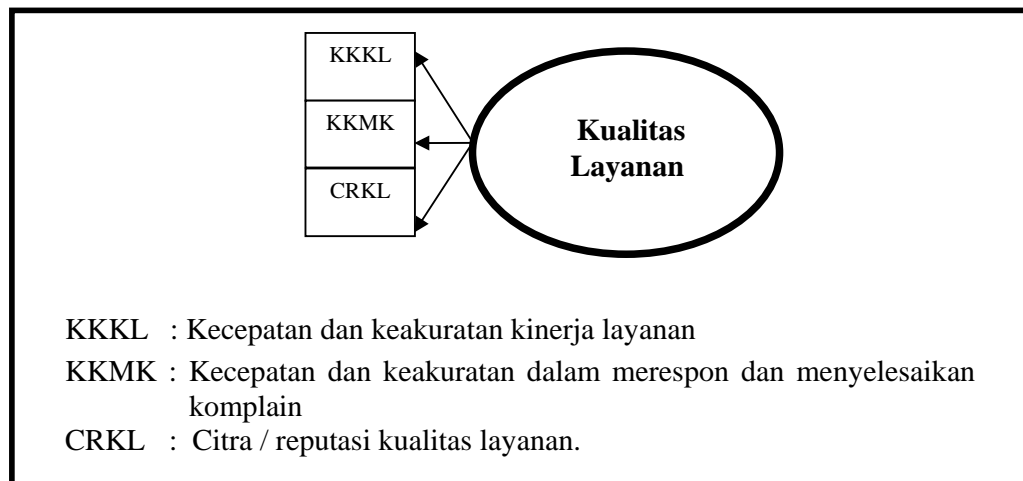
Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembiayaan biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil dan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

Dalam industri jasa khususnya dalam industri perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. 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).

Variabel kualitas layanan dibentuk melalui tiga dimensi/indicator yaitu kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan serta reputasi kualitas seperti terlihat dalam gambar 2.1.

Gambar 2.1.
Dimensi/indikator Kualitas Layanan



Sumber : J.M. Juran (dalam Tjiptono, 1995, p.24), Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187), Rees, Harri dan Lit (1989,p.42-43), Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.188) yang dikembangkan untuk penelitian ini

2.1.2. Interaksi Antar Departemen

Interaksi antar departemen merupakan suatu hubungan baik secara formal maupun informal yang dilakukan diantara departemen-departemen dalam satu lingkup perusahaan. (Kohli dan Jaworski, 1990, p.9). Kohli dan Jaworski (1990, p. 9-10) lebih lanjut mengatakan bahwa interaksi antar departemen memberikan

kemudahan bagi perusahaan dalam merespon kepekaan pelanggan terhadap kualitas dari produk yang ditawarkan perusahaan.

Jaworski dan Kohli (1990,p.9-10) mengemukakan pandangan mengenai interaksi antar departemen dalam dua aspek pokok. Aspek yang pertama yaitu mengenai konflik dalam hubungan antar departemen. Konflik dapat berkembang secara alami karena antara departemen yang satu dan departemen yang lain saling bersaing untuk menjadi yang terbaik dan terpenting. Dengan semakin berkembangnya konflik maka dengan sendirinya akan menghalangi proses komunikasi dan kerjasama antar departemen serta berujung pada terhambatnya proses interaksi antar departemen akan berpengaruh pula pada pengembangan kualitas produk/ layanan suatu perusahaan. Aspek yang kedua yaitu keeratan hubungan (*connectedness*) antar departemen. Keeratan hubungan merupakan faktor penting dari interaksi antar departemen. Keeratan hubungan dapat memberikan akses atau kemudahan bagi berlangsungnya interaksi antar departemen serta pada akhirnya mempengaruhi proses pengembangan kualitas layanan perusahaan.

Mc. Cleland dan Wilmot (1990,p.32) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyebaran dan saling bertukar informasi antar departemen di seluruh perusahaan. Melalui komunikasi, karyawan antar departemen dan para manager dapat saling berinteraksi dan bertukar pendapat tentang proses yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Mc. Clelland dan Wilmot (1990,p. 33) berpendapat bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam hubungan antar

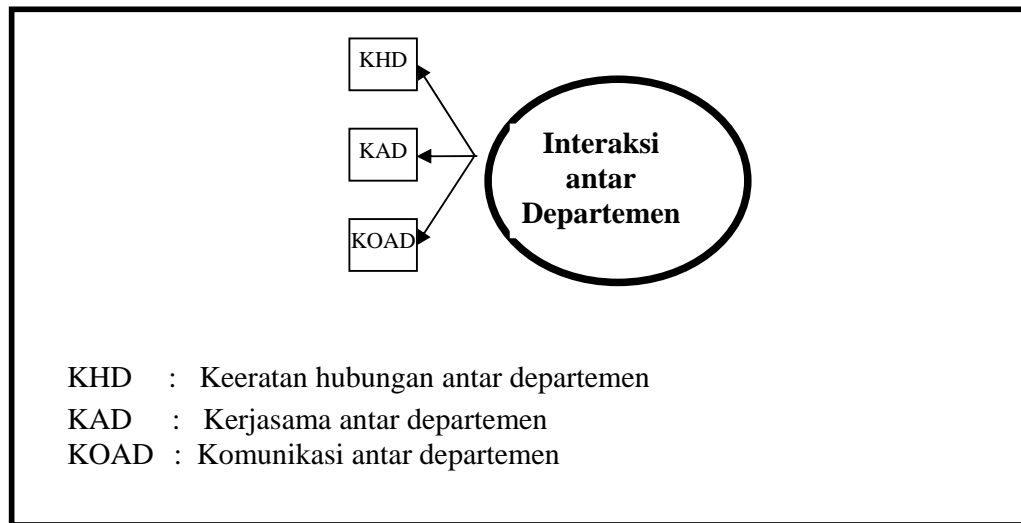
departemen. Oleh karena itu komunikasi antar departemen dapat menjadi lebih efektif.

Dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan dalam pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan (Gupta, Raj dan Wilemon dalam Menon et al, 1997, p. 187). Hal lain yang disampaikan oleh Rees, Harris dan Lit (1989, p. 42-43) yaitu bahwa interaksi antar departemen pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas produk. Lebih lanjut, Rees, Harris dan lit menganjurkan untuk meningkatkan kualitas produk harus dibentuk tim-tim kerja yang menjadi semacam departemen yang berdiri sendiri. Masing-masing tim kerja diberi wewenang yang lebih luas sehingga mampu membangkitkan partisipasi, tanggung jawab yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Faktor yang terpenting yaitu terletak pada interaksi yang baik yang terjalin pada tim-tim kerja tersebut.

Menon. Jaworski dan Kohli (1997, p.188) dalam kesempatan lain 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. Sebaliknya, konflik yang timbul dalam interaksi antar departemen akan menjadi penghalang bagi kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas produknya.

Variabel interaksi antar departemen dibentuk melalui tiga dimensi/indicator yaitu keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen dan komunikasi antar departemen seperti terlihat dalam gambar 2.2. :

Gambar 2.2.
Dimensi/indikator Interaksi Antar Departemen



Sumber : Menon, Jaworski dan Kohli 1997, p.191), Morgan dan Piercy (1998, p.194-196), Kohli dan Jaworski (1990, p.9-10), McClelland dan wilmot (1990, p.33) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan.

2.1.3. Sistem Informasi Pemasaran

Sistem informasi adalah suatu sistem mesin-orang yang terintegrasi untuk menghasilkan informasi guna mendukung fungsi-fungsi operasi, manajemen dan

pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (David dan Olson, dalam Eko Nugroho, 1994, p.94). Sistem tersebut memanfaatkan perangkat keras dan perangkat lunak computer, prosedur-prosedur, model analisis, perencanaan, teknik pengambilan keputusan dan basis data. Jadi dapat dikatakan bahwa suatu perangkat yang disebut sistem informasi haruslah menggunakan komputer. Suatu sistem informasi yang tidak ataupun belum menggunakan komputer belumlah dapat dikatakan sistem informasi dalam pengertian masa sekarang, sebab komputer merupakan sarana yang utama dalam pembentukan sistem informasi.

Menurut McCarthy (1996, p.117), sistem informasi pemasaran adalah cara pengumpulan dan analisis data secara terorganisasi dan berkelanjutan guna menyediakan informasi yang diperlukan para pemasaran untuk mengambil keputusan. Informasi dalam pemasaran dibagi menjadi informasi pengendalian, perencanaan dan riset. Tujuan dasar dari sistem pemasaran adalah untuk mengumpulkan, menyaring, menganalisis, mendistribusikan informasi-informasi penting yang tepat dan akurat, bagi pengambil keputusan pemasaran dalam mengembangkan rencana, implementasi dan pengendaliannya.

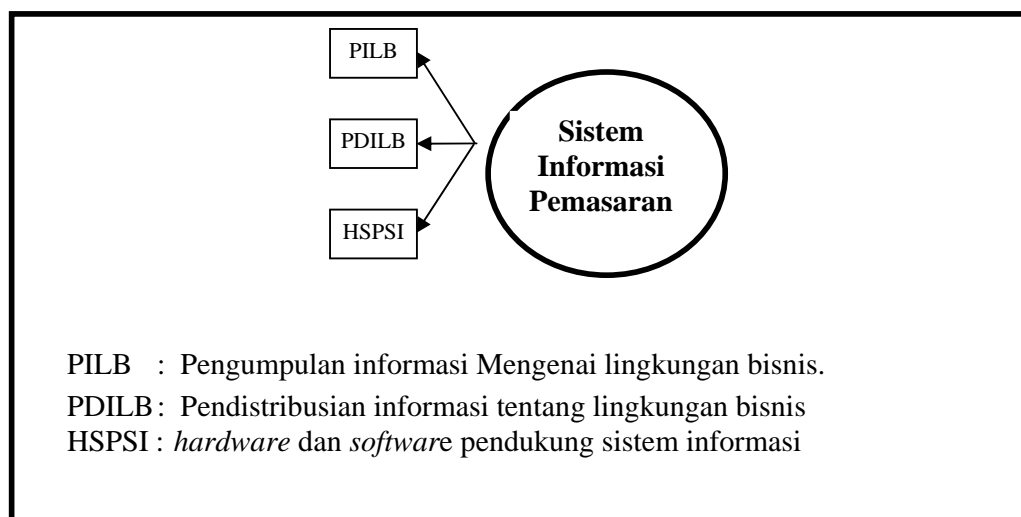
Dimensi-dimensi yang dianggap dapat mengidentifikasi keberhasilan suatu sistem informasi menurut Segars dan Grover (1998, p. 143) yang pertama adalah *alignment* yaitu hubungan erat antara strategi sistem informasi dengan strategi bisnis. Kedua, *analysis*, yaitu secara umum bagaimana suatu analisis yang efektif dapat memberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana informasi digunakan dalam organisasi dan membuka bagian-bagian pengembangan yang dianggap penting. Berikutnya ketiga, *cooperation*, dimana diperlukannya suatu tingkatan

kesesuaian dalam kesepakatan antara prioritas pengembangan, jadwal implementasi, dan tanggung jawab manajerial. Terakhir, *capabilities*, bahwa suatu sistem yang efektif harus berkembang seiring waktu dalam kemampuan dasarnya.

Perusahaan-perusahaan yang memiliki kualitas layanan tinggi secara khusus mengembangkan dua sistem informasi yang sangat meningkatkan kemampuan layanan mereka (Furey, 1991, p.24). Pertama sistem informasi yang mengumpulkan informasi kinerja layanan untuk keperluan manajemen dan motivasi karyawan. Kedua, sistem informasi yang menyebarkan informasi yang dinilai berguna oleh pelanggan.

Variabel sistem informasi pemasaran dibentuk melalui tiga dimensi/indikator yaitu pengumpulan informasi mengenai lingkungan bisnis, pendistribusian informasi tentang lingkungan bisnis. *Hardware* dan *software* pendukung sistem informasi, seperti terlihat dalam gambar 2.3. :

Gambar 2.3.
Dimensi/indikator Sistem Informasi Pemasaran



Sumber : Segars dan Grover (1998, p.143) dikembangkan untuk penelitian ini.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

2.1.4. Pengamatan Lingkungan

Seluruh organisasi atau perusahaan berjalan menuju lingkungan masa depan yang tidak mudah untuk diramalkan. Lingkungan usaha semakin mudah berubah. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat bertahan dan berhasil dengan baik. Suatu keputusan strategis harus diambil untuk menentukan kapan dan bagaimana menghadapi perubahan-perubahan. Manajer harus secara jelas mengetahui perubahan apa yang telah terjadi serta apa yang akan terjadi di pasar dan bagaimana hal tersebut secara potensial mempengaruhi operasi dan strategi perusahaan.

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan di masa mendatang (Choo, 1999, p. 21). Organisasi melakukan pengamatan terhadap lingkungan supaya memahami kekuatan perubahan eksternal sehingga mereka dapat mengembangkan respon yang efektif yang dapat memperbaiki keadaannya di masa yang akan datang.

Ghobadian, et al (1995, p. 46) mengemukakan bahwa dalam dunia bisnis, muncul isu bagaimana secara serius memandang kebutuhan akan strategi-strategi

yang memperhatikan lingkungan. Lingkungan semakin dirasakan mempengaruhi kinerja, dan ini menimbulkan suatu teka-teki bagi para ahli strategi. Beal (2000, p.35) mengemukakan dua ukuran yang seringkali digunakan dalam melakukan pengamatan adalah seberapa sering para manajer memonitor lingkungan (*frequency*), dan seberapa luas cakupannya (*scope*). *Frequency* mengacu pada seberapa seringnya suatu perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungannya dan juga diasosiasikan dengan ketepatan waktu, relevansi, dan banyaknya informasi yang dapat dikumpulkan perusahaan tentang berbagai bagian (*customer, supplier dan competitor*) dari lingkungan kerja (Daft, et al dalam Beal, 2000). *Scope* mengindikasikan banyaknya bagian yang berbeda dari lingkungan yang dimonitor oleh perusahaan.

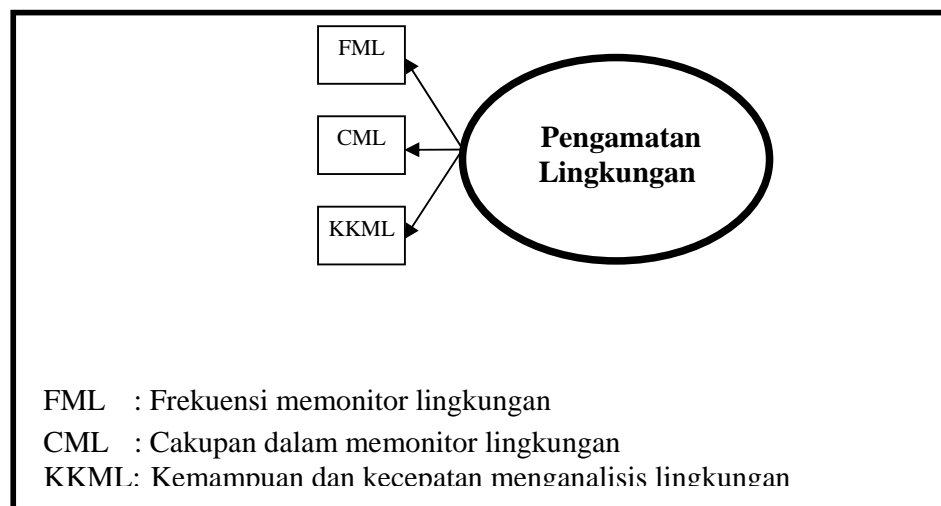
Dengan melakukan pengamatan lingkungan, perusahaan dapat memperoleh informasi tentang berbagai hal dan tren yang mempengaruhi kelangsungan dan kemakmuran perusahaan. Tindakan pesaing yang kompetitif, permintaan pelanggan, keinginan dan kebiasaan membeli, kemajuan teknologi dan perkembangan ekonomi merupakan berbagai hal yang memerlukan respon yang adaptif dari perusahaan.

Hambrick (dalam Beal, 2000, p. 27) mengutarakan bahwa pengamatan lingkungan secara luas dipandang sebagai langkah awal dari proses menghubungkan strategi dengan lingkungan. Hal ini didasarkan pemikiran bahwa dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, memudahkan perusahaan untuk menyusun strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi lingkungan.

Pengamatan lingkungan merupakan determinan dari strategi yang diterapkan perusahaan, yang berarti merupakan faktor penting yang mempengaruhi strategi tersebut. Dalam hal ini strategi perusahaan difokuskan pada peningkatan kualitas layanan. Jadi pengamatan lingkungan merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kualitas layanan.

Variabel Pengamatan lingkungan dibentuk melalui tiga dimensi/indikator yaitu frekuensi memonitor lingkungan, cakupan dalam memonitor lingkungan dan kemampuan dan kecepatan menganalisis lingkungan seperti terlihat dalam gambar 2.4:

Gambar 2.4.
Dimensi/indikator Pengamatan Lingkungan



Sumber : Hambrick (dalam beal, 2000, p.27) dikembangkan untuk penelitian ini

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

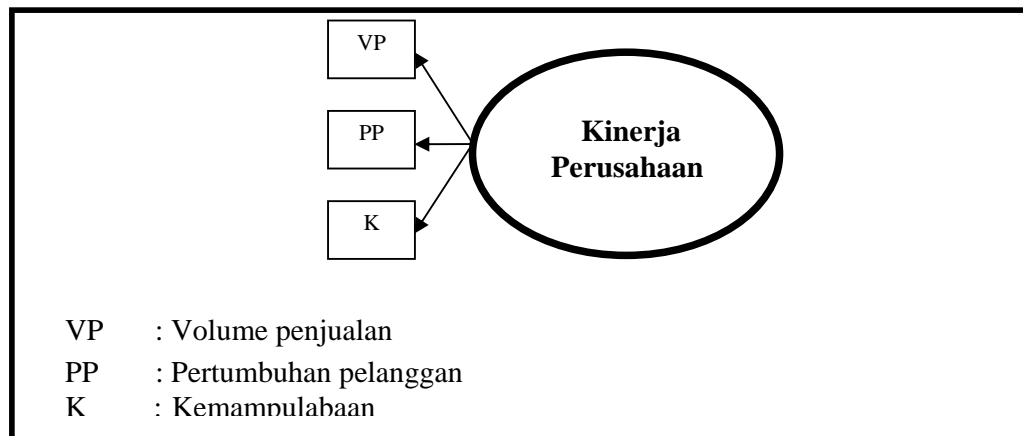
2.1.5. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2000). Penelitian- penelitian terdahulu telah menggunakan kinerja bisnis dengan ukuran *return on asset* atau tingkat pengembalian modal, pertumbuhan penjualan dan keberhasilan produk baru (Narver dan Slater, 1994). Johnson (1999, p.16) pada penelitiannya mengukur kinerja suatu perusahaan dengan *market share*, pertumbuhan penjualan dan pentingnya hubungan antar mitra.

Churchill, et al (dalam Baldauf, A, et al, 2001, p. 109) menyatakan kinerja yang efektif digambarkan sebagai evaluasi hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : volume penjualan total, porsi pasar, *cost*, ROA, kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja perusahaan menurut Pelham, Alfred M (1997, p. 58), dalam hipotesisnya dipengaruhi oleh tiga factor yaitu efektifitas perusahaan (*firm effectiveness*), pertumbuhan/porsi (*growth/share*), dan kemampulabaan (*profitability*). Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p. 43) dalam penelitiannya menggunakan tiga indicator yang mewakili variable kinerja perusahaan yaitu volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampulabaan.

Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini dibentuk melalui tiga dimensi/indikator yaitu volume penjualan, Pertumbuhan pelanggan dan kemampulabaan, seperti terlihat pada gambar 2.5. :

Gambar 2.5.
Dimensi/indikator Kinerja Perusahaan



Sumber : Pelham Alfred M (dalam Nur Pribadiyanto dan Mudiantono, 2004, p. 40), Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p.41) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Menurut Menon, Jaworki dan Kohli (1997, p.187) kualitas layanan adalah salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan superior value bagi pelanggan yang merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669). Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p.45) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa semakin tinggi kualitas layanan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan

keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan. Chang dan Chen (1998, p.248) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.1.6. 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.

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

Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p. 36-49) melakukan penelitian mengenai pengaruh kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi terhadap orientasi pasar serta pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan dan kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Sample yang digunakan adalah supervisor PT. Pelabuhan Indonesia III cabang wilayah Jawa Tengah.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi berpengaruh secara positif terhadap orientasi pemasaran. Hasil lainnya yaitu orientasi pasar berpengaruh terhadap kualitas layanan dan kualitas layanan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Yody Hanintyo Tanjung (2002, p. 307-324) melakukan penelitian mengenai interaksi antar departemen dan relevansinya terhadap pertumbuhan

pelanggan melalui kualitas layanan. Penelitian ini meneliti pengaruh keterlibatan manajer, perencanaan strategic mengenai kualitas dan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen. Variable lain yaitu menguji hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas layanan serta kualitas layanan terhadap pertumbuhan pelanggan.

Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistic AMOS. Sampel yang digunakan yaitu pemimpin cabang bank pemerintah dan bank swasta yang ada di kota Semarang.

Hasil penelitian membuktikan bahwa keterlibatan manajer, perencanaan strategic mengenai kualitas dan sistem organisasi berpengaruh secara positif terhadap interaksi antar departemen. Interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan.. Hasil lainnya yaitu kualitas layanan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

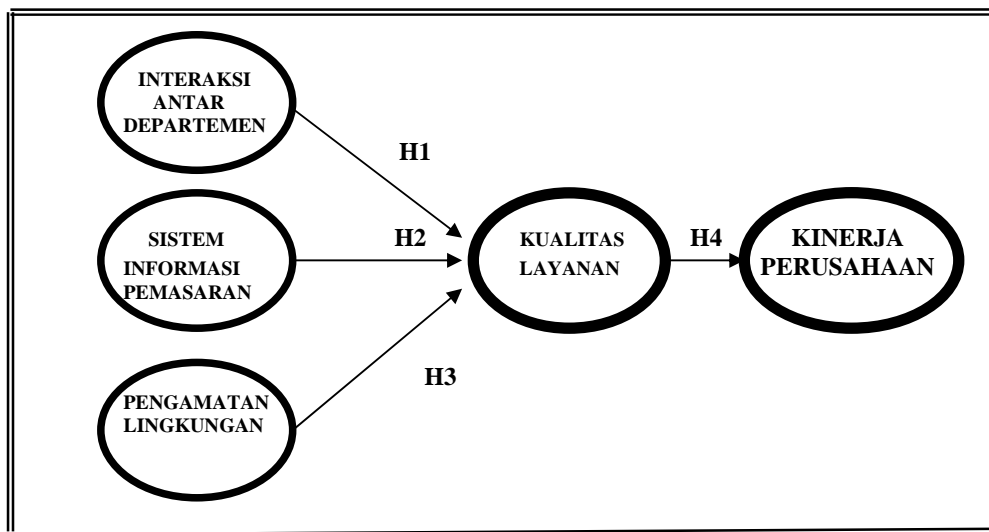
Untuk lebih jelasnya, penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel 2.3. berikut :

2.2. Pengembangan Model

2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian terdahulu dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada Gambar 2.6. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kualitas layanan dan kualitas layanan dipengaruhi oleh interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan. Untuk selengkapnya pengaruh hubungan antar variable dapat dilihat dalam gambar 2.6.

Gambar 2.6.
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

2.2.2. Hipotesis

Sebagaimana telah dikemukakan dalam penelitian terdahulu bahwa dari berbagai pendapat dan penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa Interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan dan kualitas layanan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian kesimpulan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan..

H2 : Semakin baik sistem informasi pemasaran yang dilakukan maka semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan.

H3 : Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan maka semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan.

H4 : Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

2.2.3. Definisi Operasional

1. Kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan factor untuk mengukur dampak dari strategi organisasi. Kinerja perusahaan dikembangkan dengan tiga indikator yaitu volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampulabaan.

2. Kualitas layanan

Kualitas layanan merupakan derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan, dimana kualitas layanan dikembangkan secara internal, artinya pengembangan kualitas layanan ditentukan oleh perusahaan. Kualitas layanan dikembangkan melalui tiga indikator yaitu kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan dan citra/reputasi kualitas layanan.

3. Interaksi antar departemen

Interaksi antar departemen merupakan hubungan antar departemen yaitu bagaimana karyawan antar departemen saling berinteraksi. Interaksi antar departemen diwujudkan melalui keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen dan komunikasi antar departemen.

4. Sistem informasi pemasaran

Sistem informasi pemasaran adalah cara pengumpulan dan penganalisisan data secara terorganisasi dan berkelanjutan. Guna menyediakan informasi yang diperlukan para manajer pemasaran untuk mengambil keputusan. Sistem informasi pemasaran dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu pengumpulan informasi mengenai lingkungan bisnis, pendistribusian informasi tentang lingkungan bisnis, *hardware* dan *software* pendukung sistem informasi.

5. Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan (*knowledge*) yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan-tindakan dimasa mendatang. Pengamatan lingkungan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan yaitu frekuensi memonitor lingkungan, cakupan dalam memonitor lingkungan dan kemampuan dan kecepatan menganalisis lingkungan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Menurut Cooper dan Emory (1995, p.122) yang dimaksud dengan desain penelitian adalah rencana untuk memilih sumber-sumber dan jenis informasi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar penelitian *basic* 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. Kecepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi (1) formulasi teori, (2) pengujian hipotesis, (3) sampel, (4) teknik pengumpulan data, dan (5) statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal. Langkah-langkah yang diperlukan dalam penelitian kausal adalah (1) mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, (2) mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, (3) menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan (4) mengukur variasi antar

penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Berdasarkan model yang telah 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.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Ada 2 (dua) data yang digunakan dalam menjawab hipotesis penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi (J. Supranto, 2000, p.10).

Dalam penelitian ini, data primer didapat dari angket (kuesioner) yang diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kanwil V Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang terpilih sebagai sampel. Alasan pemilihan pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dikarenakan pimpinan cabang utama dan cabang pembantu dianggap lebih mengetahui kondisi perusahaan secara umum dan luas dibanding dengan karyawan lainnya serta mempunyai peranan dalam pengambilan keputusan terkait

dengan kebijakan perusahaan. Terkait dengan dimensi kualitas layanan, pimpinan cabang utama dan pembantu dapat mengetahui gambaran kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah melalui data statistik mengenai kualitas layanan perusahaan yang diperoleh dari masukan nasabah yang biasanya diperoleh melalui angket.

Data primer merupakan data utama dalam penelitian ini dikarenakan yang diteliti adalah persepsi responden mengenai interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran, pengamatan lingkungan, kualitas layanan serta kinerja perusahaan. Sedangkan data sekunder diperlukan sebagai pendukung penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik inferensial pembahasan masalah populasi dan sampel menjadi bagian utama yang sangat penting dalam penelitian. Fungsi analisis inferensial adalah meneliti sampel untuk digeneralisasikan pada populasi.

Berkaitan dengan populasi penelitian, Anto Dajan (1989, p. 110) mengartikan populasi sebagai keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa karakteristik yang sama. Sedangkan pengertian populasi menurut Sutrisno Hadi (1994, p.70) adalah keseluruhan penduduk atau individu yang diselidiki, populasi juga sering disebut sebagai *universe*. Populasi adalah kumpulan yang lengkap dari elemen-elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan karena karakteristiknya (J. Supranto, 2000, p.21).

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kanwil V Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 168 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1995, p.41). Indriantoro dan Supomo (1999, p.117) mengatakan bahwa penelitian dengan menggunakan sampel yang representatif akan memberikan hasil yang mempunyai kemampuan untuk digeneralisasikan. Hair *et al* (1995) menyarankan jumlah sampel yang ideal untuk SEM adalah antara 100 sampai 200 sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode sensus yakni populasi yang ada dipergunakan seluruhnya sebagai sample. Oleh karena itu sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 168 pimpinan cabang. Jadi jumlah sample yang akan diambil adalah sebanyak 168 pimpinan cabang dan pimpinan cabang pembantu dari PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kanwil V.

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Interview (wawancara)

Metode pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan wawancara yaitu metode pengumpulan data yang langsung diperoleh dari jawaban responden dengan cara mengadakan tanya jawab.

3.4.2. Kuesioner (angket)

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing-masing responden terpilih. Melalui kuesioner secara personal, peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya. Sedangkan kelemahan dari metode pengumpulan data ini adalah dibutuhkan biaya yang relatif besar, khususnya bilamana letak geografisnya terpencar. Data dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner (angket) oleh pimpinan cabang utama dan pimpinan\ cabang pembantu yang terpilih sebagai sampel. Pemilihan pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu sebagai responden dengan pertimbangan bahwa pimpinan cabang utama dan pimpinan\ cabang pembantu merupakan orang yang paling mengerti dalam proses pengambilan keputusan strategik serta mengerti keadaan perusahaan secara keseluruhan.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menunjukkan sebuah nilai yang didapat dari penilaian responden. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian pokok yaitu :

Bagian pertama berisi pertanyaan untuk memperoleh data mengenai karakteristik responden. Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data mengenai, kinerja perusahaan, kualitas layanan, interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran serta pengamatan lingkungan. Pernyataan-pernyataan dalam bagian dua ini dibuat dengan menggunakan *semantic defferential scale* dengan skala pengukuran 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) /

Sangat Setuju (SS)

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ث	ث	ث	ث	ث	ث	ث	ث	ث	ث

Peneliti menggunakan *numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000, p.38) :

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat interval.
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori “netral” tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu atau ragu-ragu.

Metode pengumpulan data untuk data sekunder yaitu dengan studi pustaka. Studi pustaka adalah kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari literatur dan sumber-sumber lain.

3.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai

dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

3.5.1 Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang berbagai gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (J. Supranto, 2000).

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil.

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS 4.0 (*Analysis of Moment Structure*) dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000)

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model* (SEM) dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan

secara teoritis. SEM menurut Hair *et al* (1995) adalah teknik multivariat (variasi ganda) dengan mengkombinasikan aspek-aspek *multiple regression* (regresi berganda) yaitu menguji hubungan-hubungan ketergantungan (*dependence relationships*) dan analisis faktor (dengan variabel ganda) untuk estimasi serangkaian keterkaitan hubungan-hubungan ketergantungan secara simultan atau serempak.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran, pengamatan lingkungan, kualitas layanan dan kinerja perusahaan saling mempengaruhi dalam hubungan kausalitas.

Menurut Hair *et al* (1995) ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis

Langkah pertama dalam mengembangkan model SEM adalah pengembangan model yang memiliki justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan hanya untuk menghasilkan sebuah model tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu, suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model. Pengembangan model SEM memerlukan telaah

pustaka dan pengalaman empirik yang mampu memberikan justifikasi teoritis atas model yang dibangun. Tujuan pada penelitian ini adalah mengetahui hubungan atau interaksi antara interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran, pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan. Penelitian ini juga ingin menguji bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan.

Konstruk dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis diatas diuraikan dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Konstruk dan Dimensi/Indikator Penelitian

Konstruk	Dimensi/indikator Konstruk
Interaksi antar departemen	<ul style="list-style-type: none"> • Keeratan hubungan antar departemen • Kerjasama antar departemen • Komunikasi antar departemen
Sistem informasi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan informasi mengenai lingkungan bisnis • Pendistribusian informasi tentang lingkungan bisnis • Hardware dan software tentang lingkungan bisnis
Pengamatan lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Frekuensi memonitor lingkungan • Cakupan dalam memonitor lingkungan • Kemampuan dan kecepatan menganalisis lingkungan
Kualitas layanan	<ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan • Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan • Citra/reputasi kualitas layanan
Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Volume penjualan • Pertumbuhan pelanggan • Kemampulabaan

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

2. Membentuk Sebuah Diagram Alur Dari Hubungan Kausal

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang harus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antar satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Kelompok eksogen (*exogeneous construct*) yang 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 panah.
- Konstruk endogen (*endogeneous construct*) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran.

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana, mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

4. Memilih Jenis Matriks Input dan Estimasi Model yang Diusulkan

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks kovarians atau varians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi, dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan matriks korelasi. Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200 responden. Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi pengukuran ini adalah program AMOS 4.0 dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*

5. Antisipasi Munculnya Masalah Identifikasi

Menurut Ferdinand (2000), ada beberapa penyebab masalah identifikasi yang perlu diantisipasi dalam penggunaan AMOS, seperti :

1. *Standard Error* untuk satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
3. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *Variance Error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

Masalah dalam indikasi pada prinsipnya adalah pada problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

6.1. Uji Kesesuaian

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan kesesuaian uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value*-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

1. *Chi Square* (χ^2)

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic* (χ^2). Nilai (χ^2) yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan

probabilitas dengan *cut off value* sebesar $\rho > 0,05$ atau $\rho > 0,50$ (Hulland *et al* dalam Ferdinand, 2000)

2. *Significance Probability*

Nilai *probability* yang dapat diterima adalah $\rho \geq 0,05$ GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan pengukuran non statistik yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sedangkan nilai x yang lebih besar dari 0,0 mendapatkan fit yang baik.

3. RMSEA (*The Roof Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi (Hair *et al*, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000)

4. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*". GFI merupakan indeks kesesuaian yang menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI mempunyai rentang nilai antara 0-1, semakin mendekati nilai 1 semakin baik model tersebut.

5. CFI (*The Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang tinggi, oleh karena itu nilai yang direkomendasikan CFI $\geq 0,95$ (Ferdinand, 2000)

6. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al*, 1995).

7. CMIN/DF

Adalah *the minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF merupakan statistik *chi square* χ^2 dibagi Df-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000)

8. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Tucker Lewis Index adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $> 0,95$. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit* (Buckle dalam Ferdinand, 2000). Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2.

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>
χ^2 - <i>chi square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

6.2. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas SEM diperoleh dari rumus Hair *et al* (1995)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum s \text{ tan dardloading})^2}{(\sum s \text{ tan dardloading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari I-reliabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang kecil.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Metode penelitian telah diketengahkan sebelumnya pada bab III. Selanjutnya pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian, data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan bab. Selanjutnya hasil dari uraian bab IV ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II dengan harapan, dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan jawaban yang memberikan implikasi akademik/teoritis maupun implikasi manajerial yang sangat berguna bagi praktisi bisnis. Pada penelitian ini, 168 buah kuesioner telah disebar kepada responden yang dalam hal ini adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk wilayah V Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap (Hair *et al.*, 1995, p.626) untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk adalah salah satu bank pemerintah. Visi BNI adalah menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja. Misi BNI itu sendiri yaitu memaksimalkan *stakeholder value* dengan menyediakan keuangan yang focus pada segmen pasar korporasi, komersial dan consumer. Sejak dilakukannya pemetaan arah perjalanan yang baru di tahun 2004, BNI mengalami perubahan-perubahan besar, yang didorong oleh kesadaran akan jati diri, semangat, serta harapan baru yang timbul di lingkungan BNI bersama belasan ribu karyawannya. Langkah –langkah awal BNI menuju transformasi dimulai diparuh kedua tahun 2004. Bulan Juli 2004, sesuai jadwal BNI memperkenalkan logo baru dan menjalin kerjasama baru dengan beberapa lembaga terkemuka ditengah air. Dengan keunggulan pengalaman, keterampilan, persepsi, inovasi dan sekaligus kecermatan dalam melangkah, BNI kini merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia.

4.3. Data Deskriptif

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Data deskriptif penelitian hendaknya juga disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden, yaitu manajemen cabang utama dan

manajemen cabang pembantu PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk wilayah V. Data deskriptif objek penelitian ini memberikan beberapa informasi secara sederhana dari objek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan. PT. Bank Negara Indonesia, Tbk yang dijadikan obyek penelitian berjumlah 168 pimpinan cabang utama dan cabang pembantu.

Data diperoleh melalui metode wawancara dari pembagian langsung kuesioner kepada responden, yaitu pimpinan cabang utama dan cabang pembantu. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.1.
Data Deskriptif Responden
Kategori jawaban responden berdasarkan indikator.

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
Rendah (1-5)	18	24	20	9	12	16	2	4	1	6	10	14	12	11	10
Tinggi (5,5-10)	150	144	148	159	156	152	166	164	167	162	158	154	156	157	158
Jumlah total	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

Sumber : Data primer yang diolah

Keterangan :

- X1 : Keeratan hubungan antar departemen
- X2 : Kerjasama antar departemen
- X3 : Komunikasi antar departemen
- X4 : Pengumpulan informasi mengenai lingkungan bisnis
- X5 : Pendistribusian informasi tentang lingkungan bisnis
- X6 : Hardware dan software pendukung sistem informasi
- X7 : Frekuensi memonitor lingkungan
- X8 : Cakupan dalam memonitor lingkungan
- X9 : Kemampuan dan kecepatan menganalisis lingkungan.
- X10 : Citra/reputasi kualitas layanan
- X11 : Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain
- X12 : Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan.
- X13 : Volume penjualan
- X14 : Pertumbuhan pelanggan
- X15 : Kemampulabaan

Tabel 4.2.
Data Deskriptif Responden
Kategori jawaban responden berdasarkan variabel

	IAD	%	SIP	%	PL	%	KL	%	KP	%
Rendah (skor 1-5)	62	12,3	37	7,3	7	1,4	30	6	33	6,6
Tinggi (Skor 5,5-10)	442	87,7	467	92,7	497	98,6	474	94	471	393,4
Jumlah total	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504

Sumber : Data primer yang diolah

Keterangan :

IAD : Interaksi Antar Departemen

SIP : Sistem Informasi Pemasaran

PL : Pengamatan Lingkungan

KL : Kualitas Layanan

KP : Kinerja Perusahaan

Berdasarkan Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori tinggi atau dengan kata lain antara seluruhnya sangat setuju hingga setuju, antara sesuai target yang telah diharapkan hingga sesuai dengan harapan

4.4. Proses Pengujian dan Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari :

1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah ditampilkan pada Bab II bagian kerangka pemikiran teoritis. Model penelitian ini terdiri 15 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran, pengamatan lingkungan dengan kualitas layanan serta hubungan kausalitas antara kualitas layanan dengan kinerja perusahaan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

Konstruk endogen = Konstruk eksogen + Konstruk endogen + *error*

- b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk

Persamaan struktural dan persamaan model pengukuran telah disajikan pada bagian metode penelitian (bab III).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

5. Menilai masalah identifikasi persamaan

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (> 0,90)

Satu-satunya solusi untuk problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak *constraint* pada model yang dianalisis itu dan hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila tindakan ini diambil, maka hasil yang didapatkan adalah sebuah model yang *over identified*.

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM seperti telah disebutkan pada bab III. Adapun kriteria atau nilai kritis *goodness of fit index* suatu model penelitian adalah seperti pada Tabel 4.4. berikut :

Tabel 4.3
Goodness of fit Index

<i>Goodness-of- Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Chi square (χ^2)</i>	Diharapkan kecil
Significance probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\leq 2,00$
CMIN/DF	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand (2000, p.61)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.5. Analisis Faktor Konfirmatori

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA=*Confirmatory Factor Analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk-konstruk eksogen dan

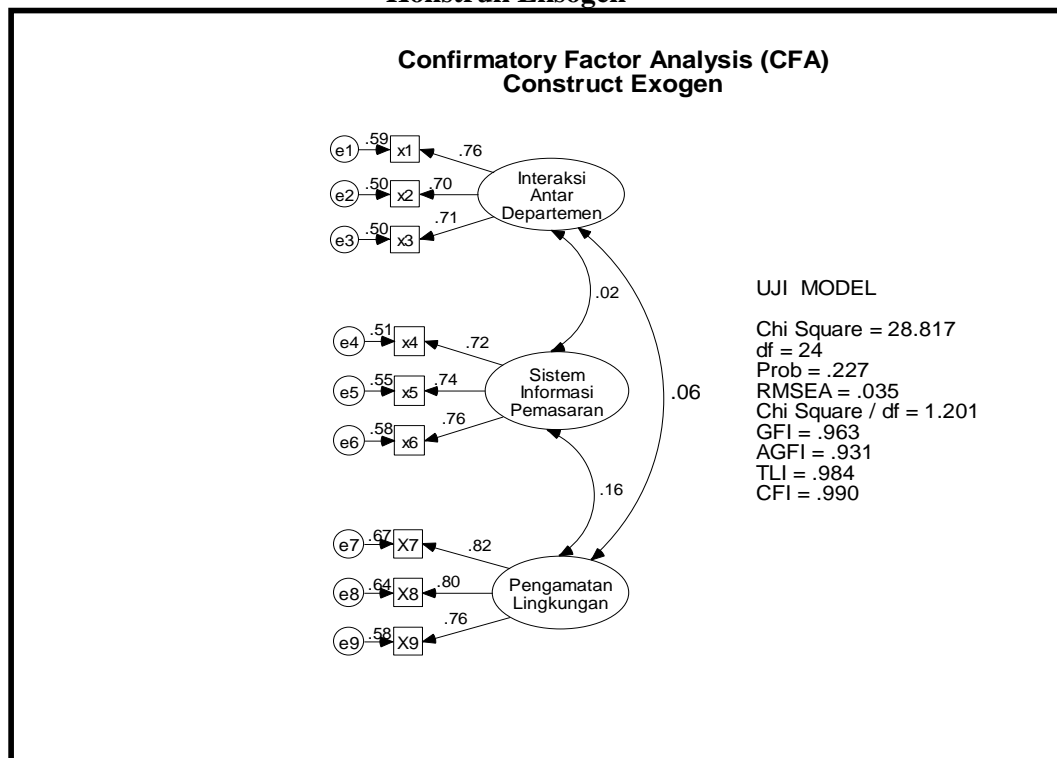
konstruk-konstruk endogen dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair *et al.* (1995, p.645) yaitu:

1. Analisis *overall model fit*;
2. Analisis *factor loadings* dan signifikansi *factor loadings*;
3. Analisis reliabilitas dan validitas.

4.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini:

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruksi Eksogen



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Langkah pertama dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*) yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas (*recommended values*) merujuk pada Ferdinand (2000, p.61) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Evaluasi Overall Model Fit

Model Pengukuran Konstruk Eksogen

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut off</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	36,41503	28,817	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,227	<i>Good Fit</i>
CMINDF (χ^2/df)	$\leq 2,00$	1,201	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,931	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,963	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,984	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,990	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua analisis faktor konfirmatori adalah menganalisis besaran dan tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995).

Critical value (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk eksogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini.

Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Factor Loadings Analysis
Konstruk-Konstruk Eksogen

		Variabel Eksogen	<i>Factor Loadings^a</i>	C.R.	Probabilitas
X1	←	Interaksi antar Dept.	0,765	6,982	0,000
X2	←	Interaksi antar Dept.	0,704	6,977	0,000
X3	←	Interaksi antar Dept.	0,708		
X4	←	Sistem Info. Pemasaran	0,718	7,498	0,000
X5	←	Sistem Info. Pemasaran	0,743	7,553	0,000
X6	←	Sistem Info. Pemasaran	0,765		
X7	←	Pengamatan Lingkungan	0,817	9,392	0,000
X8	←	Pengamatan Lingkungan	0,801	9,349	0,000
X9	←	Pengamatan Lingkungan	0,762		

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Keterangan: ^a = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah $\geq 0,4$ (Hair *et al.*, 1995).

Langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Seperti yang telah dijelaskan pada bab III bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauh mana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995, p.642). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk-Konstruk Eksogen

Konstruk Eksogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Interaksi antar departemen (3)*	0,77	0,53
Sistem informasi pemasaran (3)	0,79	0,55
Pengamatan lingkungan (3)	0,84	0,63

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2006

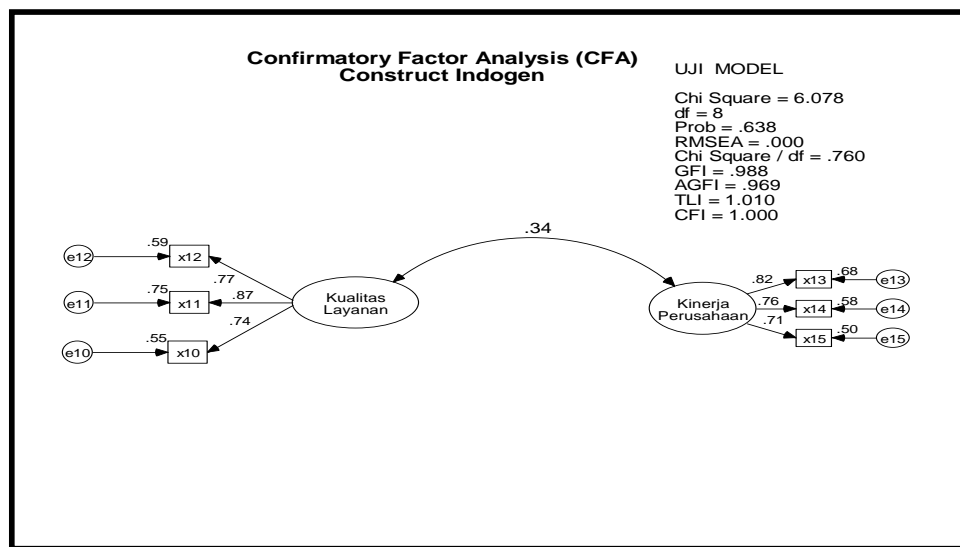
Keterangan: * = jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk eksogen menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

4.5.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar berikut ini:

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori
Konstruk Endogen



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk endogen, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*, χ^2/df ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat

diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* berikut keputusan yang bisa diambil ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7
Evaluasi Overall Model Fit

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut off</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	15,5	6,078	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,638	<i>Good Fit</i>
<i>CMINDF (χ^2/df)</i>	$\leq 2,00$	0,76	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,969	<i>Good Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,988	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	1	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	1	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah kedua adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* lebih besar dari 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al* (1995). *Critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* berada di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk endogen yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.8
Factor Loadings Analysis
Konstruk-Konstruk Endogen

			<i>Factor Loadings</i>	C.R.	Probabilitas
X10	←	Kualitas layanan	0,744		
X11	←	Kualitas layanan	0,868	9,469	0,000
X12	←	Kualitas layanan	0,767	9,177	0,000
X13	←	Kinerja Perusahaan	0,822		
X14	←	Kinerja Perusahaan	0,763	8,558	0,000
X15	←	Kinerja Perusahaan	0,705	8,228	0,000

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas dan validitas. Reliabilitas pada SEM dapat diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan rumus yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (1995, p.642). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus-rumus dari Hair *et al.* (1995, p.642) tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk-Konstruk Endogen

Konstruk Endogen	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Kualitas layanan (3)*	0,84	0,63
Kinerja perusahaan (3)	0,8	0,59

Sumber: Data penelitian yang diolah (2006)

Keterangan: * = jumlah indikator

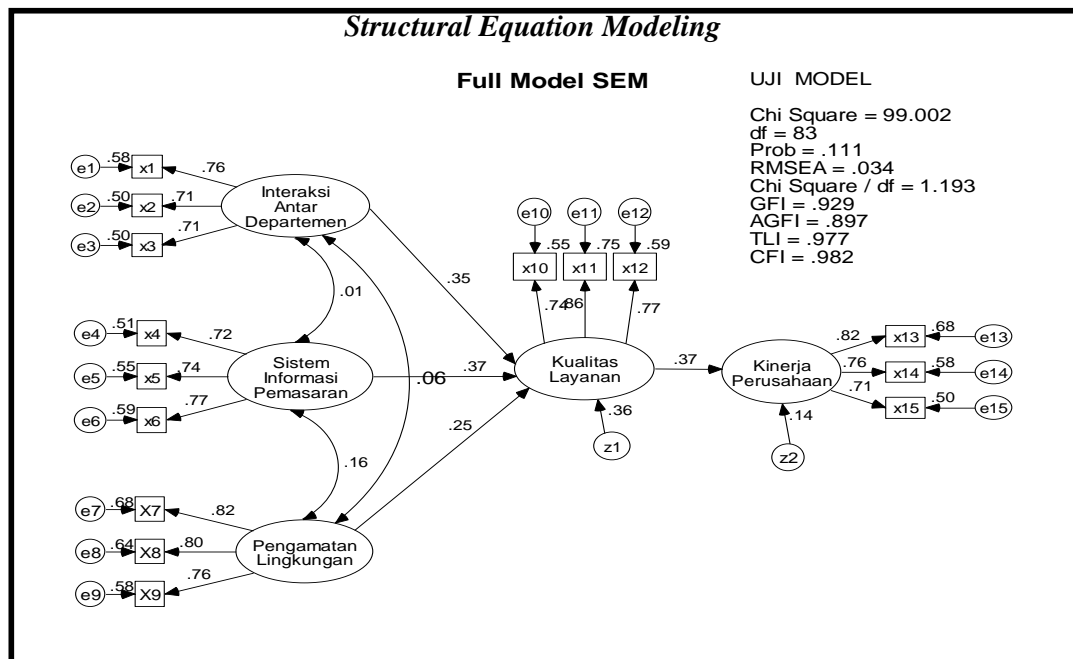
Hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk endogen mencerminkan kemampuan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

4.6 Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang telah terbukti *fit* dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil estimasi *full model* SEM dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.3

Structural Equation Modeling



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk *full* model SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas maka selanjutnya dipaparkan evaluasi dan interpretasi terhadap *goodness of fit indices* untuk mengevaluasi *overall model fit*, sebagai berikut:

Tabel 4.10
Evaluasi Overall Model Fit
Full Model SEM

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut off</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	105,27	99,002	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Prob (P)</i>	$\geq 0,05$	0,111	<i>Good Fit</i>
<i>CMINDF (χ^2/df)</i>	$\leq 2,00$	1,193	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	<i>Good Fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	<i>Marginal Fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,929	<i>Good Fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,977	<i>Good Fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,982	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (2006)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0,111 yang sesuai syarat ($> 0,05$). Tingkat signifikansi terhadap Chi-Square model sebesar 99,02, indeks cmin/df, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada Tabel 4.10, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian

ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM

4.7. Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM

SEM sebagaimana analisis-*analisis* multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

4.7.1. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Ferdinand, 2000, p.49).

Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *kurtosis* sebesar $\leq \pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* yang lebih besar dari ambang batas $\pm 2,58$ (lihat lampiran *Structural Equation Modeling – bagian assessment of normality*) sehingga disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

Tabel 4.11.
Uji Normalitas Data

Dimensi	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X7	5.000	10.000	-0.286	-1.515	-0.546	-1.445
X8	5.000	10.000	-0.452	-2.394	-0.508	-1.343
X9	5.000	10.000	-0.035	-0.185	-0.745	-1.972
X15	4.500	10.000	-0.274	-1.449	-0.801	-2.119
X14	4.500	10.000	-0.227	-1.202	-0.811	-2.145
X13	4.000	10.000	-0.224	-1.183	-0.502	-1.327
X12	4.000	10.000	-0.143	-0.756	-0.945	-2.501
X11	4.000	10.000	-0.214	-1.130	-0.606	-1.604
X10	4.000	10.000	-0.309	-1.635	-0.532	-1.409
X4	4.000	10.000	-0.050	-0.263	-0.869	-2.300
X5	5.000	10.000	0.041	0.215	-0.931	-2.462
X6	4.000	10.000	-0.108	-0.573	-0.881	-2.332
X1	4.500	10.000	-0.144	-0.761	-1.040	-2.451
X2	4.000	10.000	-0.082	-0.435	-0.944	-2.498
X3	4.000	10.000	-0.119	-0.629	-0.763	-2.020
Multivariate					4.732	1.358

Sumber : Data primer diolah, 2006

4.7.2. Pengujian *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000, p.52). Pada dasarnya *outliers* dapat muncul dalam empat kategori : pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *Outliers* 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, *outliers* 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, *outliers* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.52). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000, p.52).

a. *Univariate Outliers*

Pengujian adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* 1 (Ferdinand, 2000, p.98). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk

dengan bantuan aplikasi SPSS 10. Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3,00$ dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair *et al.* (dalam ferdinand, 2000, p. 98) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai $z\text{-score}$ yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian $z\text{-score maximum} \leq 3,00$ sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	168	-1.93298	1.98385	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X2)	168	-2.09345	1.58285	3.71E-16	1.0000000
Zscore(X3)	168	-2.17048	1.66784	-8.2E-16	1.0000000
Zscore(X4)	168	-2.45044	1.87538	2.62E-15	1.0000000
Zscore(X5)	168	-1.69250	1.90674	-7.2E-16	1.0000000
Zscore(X6)	168	-2.37133	1.88946	1.76E-15	1.0000000
Zscore(X7)	168	-2.32188	1.50990	2.48E-15	1.0000000
Zscore(X8)	168	-2.44625	1.44183	6.48E-15	1.0000000
Zscore(X9)	168	-2.45670	1.72916	-2.8E-15	1.0000000
Zscore(X10)	168	-2.82631	1.59062	-3.3E-15	1.0000000
Zscore(X11)	168	-2.38953	1.58842	1.59E-15	1.0000000
Zscore(X12)	168	-2.31519	1.60043	1.27E-15	1.0000000
Zscore(X13)	168	-2.61353	1.71587	1.22E-16	1.0000000
Zscore(X14)	168	-2.09360	1.63014	-1.4E-15	1.0000000
Zscore(X15)	168	-2.17898	1.69290	8.68E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	168				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10, 2006

b. *Multivariate Outliers*

Evaluasi *multivariate outliers* perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000, p.102). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada 15 indikator pada taraf signifikansi 1% adalah = 37,7 Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 37,7 adalah *multivariate outliers*. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, ditemukan adanya *multivariate outliers* dengan jarak *mahalanobis* yang melebihi batas 37,7 yaitu sebesar 39,761 pada observasi ke 148 (lihat lampiran). Namun demikian *multivariate outliers* ini akan tetap diikutsertakan dalam analisis selanjutnya dikarenakan data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (Ferdinand, 2000, p.108).

4.7.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*), maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas,

sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000, p.109). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah 7.3718e+001 dimana angka ini lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi pemodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.13
Analisis Parameter Estimasi (*Standardized Regression Weight*)
untuk Model Struktural (SEM)

			Estimasi	Std.Estimasi	C.R.	Prob	Keputusan
Kualitas layanan	←	Sistem Info_pem	0,343	0,368	3,978	0,000	Signifikan
Kualitas layanan	←	Pengamatan_ling	0,274	0,246	2,885	0,004	Signifikan
Kualitas layanan	←	Intraksi_antr_d	0,318	0,349	3,765	0,000	Signifikan
Kinerja_pershaan	←	Kualitas layanan	0,422	0,373	3,962	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2006

Keterangan :

Sistem info_pem = Sistem informasi pemasaran

Pengamatan_ling = Pengamatan lingkungan

Intraksi_antr_d = Interaksi antar departemen

Kinerja_pershaan = kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil estimasi AMOS sebagaimana ditampilkan dalam tabel di atas maka dapat disusun persamaan-persamaan struktural sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kualitas layanan} &= 0,368 \text{ sistem info_pem} + 0,246 \text{ Pengamatan_ling} \\ &+ 0,349 \text{ Intraksi_antr_d} \end{aligned}$$

$$\text{Kinerja_pershaan} = 0,373 \text{ Kualitas layanan}$$

4.7.4. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikan 1 %.

Pada penelitian ini standar residual diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.01 disajikan dalam Tabel 4.14. Terdapat dua pasang residual yang lebih besar dari 2,58 yaitu sebesar 3,43 dan 3,041, namun ini tidak menjadi masalah karena masih kurang dari 5% (Hair *et al* dalam ferdinand, 2000, p. 64)

Tabel 4.14.

	x7	x8	x9	x15	x14	x13	x12
x7	0.000						
x8	-0.009	0.000					
x9	-0.002	0.016	0.000				
x15	0.702	1.362	1.390	0.000			
x14	-0.782	-0.324	-0.622	0.105	0.000		
x13	0.844	2.230	0.891	-0.118	0.034	0.000	
x12	0.800	0.271	-0.162	-0.245	-1.315	0.130	0.000
x11	-0.134	-0.139	0.119	-0.230	-0.964	-0.248	0.099
x10	-0.208	-0.557	-0.643	0.679	0.030	0.663	-0.065
x4	-0.163	0.018	0.940	1.419	1.020	1.775	0.438
x5	-0.162	0.697	-0.565	0.513	0.671	1.210	0.210
x6	-0.863	0.274	0.281	0.313	0.469	0.063	0.654
x1	0.077	0.596	0.316	3.430	3.041	1.590	-0.931
x2	-1.261	-1.041	-0.329	2.448	1.801	0.497	-0.919
x3	0.662	0.504	0.401	2.037	2.028	0.298	-0.885

	x11	x10	x4	x5	x6	x1	x2
x11	0.000						
x10	0.032	-0.000					
x4	-0.226	-0.364	0.000				
x5	0.266	-0.750	0.021	0.000			
x6	-0.188	-0.677	-0.022	0.003	0.000		
x1	-0.143	1.042	0.655	0.609	0.065	-0.000	
x2	-0.237	0.522	-0.104	-0.479	-0.399	0.013	-0.000
x3	0.352	0.124	-0.565	1.327	-1.200	0.010	-0.030

	x3
x3	0.000

4.8. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model* maka model penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.3., Gambar 4.4. dan Gambar 4.5. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.4., Tabel 4.7. dan Tabel 4.10. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian kelima model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.8.1. Pengujian Hipotesis 1

H 1 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan

Parameter estimasi antara interaksi antar departemen dan kualitas layanan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 3,765$ atau $CR \geq \pm 1.96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

4.8.2. Pengujian Hipotesis 2

H 2: Semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

Parameter estimasi antara sistem informasi pemasaran dan kualitas layanan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 3,978$ atau $CR \geq \pm 1.96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

4.8.3. Pengujian Hipotesis 3

H 3: Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

Parameter estimasi antara pengamatan lingkungan dan kualitas layanan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 2,885$ atau $CR \geq \pm 1.96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti

4.8.4. Pengujian Hipotesis 4

H 4: Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Parameter estimasi antara kualitas layanan dan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan $CR = 3,962$ atau $CR \geq \pm 1.96$ untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

Kesimpulan dari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.15
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan.	Terbukti
H2: Semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan, maka semakin tinggi kualitas layanan.	Terbukti
H3: Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan.	Terbukti
H4: Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.	Terbukti

4.9. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Pada sub bab ini, akan dibahas hasil pengujian keempat hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta program aplikasi statistik AMOS 4.1.

4.9.1. Pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan

H1 : semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan.

Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi interaksi antar departemen suatu perusahaan, maka kualitas layanan perusahaan tersebut akan semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) yang mengatakan bahwa keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kualitas produk/layanan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Yodi (2002, p.307-324) yang menyatakan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan.

4.9.2. Pengaruh sistem informasi pemasaran terhadap kualitas layanan

H2 : Semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan, maka semakin tinggi kualitas layanan

Penelitian memberi bukti bahwa sistem informasi pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan maka kualitas layanan yang diberikan akan semakin baik pula.

Hasil pengujian ini konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Furey (1991, p.24) yang mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki kualitas layanan yang tinggi dikarenakan menerapkan sistem informasi yang baik. Dengan

adanya sistem informasi yang bertujuan mengumpulkan dan menyebarkan informasi dapat menunjang tercapainya kualitas layanan yang baik (Furey, p.24).

4.9.3. Pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan

H3 : Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik perusahaan dalam melakukan pengamatan lingkungan, maka semakin baik pula kualitas layanan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Beal (2000, p.27) yang menyatakan bahwa dengan mengerti apa yang dikehendaki pelanggan dan mengetahui keadaan pesaing serta supplier maka akan lebih mudah dalam memberikan kepuasan sesuai dengan keinginan. Dengan melakukan pengamatan lingkungan maka perusahaan dapat memperoleh informasi tentang berbagai hal dan tren yang mempengaruhi kelangsungan dan kemakmuran perusahaan.

4.9.4. Pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan

H4 : Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas layanan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi perusahaan dalam memberikan pelayanan maka semakin baik kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p.45) yang mengatakan semakin tinggi kualitas layanan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan. Chang dan Chen (1998, p.248) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

4.10 Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil analisis efek antar konstruk dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.16.
Standardized Direct Effect

	IAD	SIP	PL	Kualitas Layanan
Kualitas Layanan	0.349	0.368	0.246	-
Kinerja Perusahaan	0.000	0.000	0.000	0,422

Hasil Tabel 4.17 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari konstruk interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan masing-masing sebesar 0,349; 0,368 dan 0,246. Sistem informasi pemasaran mempunyai pengaruh terbesar terhadap kualitas layanan kemudian disusul oleh interaksi antar departemen dan pengamatan lingkungan. Pengaruh langsung konstruk kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,373.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Pada sub bab ini, akan dibahas hasil pengujian keempat hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta program aplikasi statistik AMOS 4.1.

5.1.1. Pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan

H1 : semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan.

Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi interaksi antar departemen suatu perusahaan, maka kualitas layanan perusahaan tersebut akan semakin baik.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) yang mengatakan bahwa keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kualitas produk/layanan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Yodi (2002, p.307-324) yang menyatakan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan.

5.1.2. Pengaruh sistem informasi pemasaran terhadap kualitas layanan

H2 : Semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan, maka semakin tinggi kualitas layanan

Penelitian memberi bukti bahwa sistem informasi pemasaran berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik sistem informasi pemasaran yang digunakan maka kualitas layanan yang diberikan akan semakin baik pula.

Hasil pengujian ini konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Furey (1991, p.24) yang mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki kualitas layanan yang tinggi dikarenakan menerapkan sistem informasi yang baik. Dengan adanya sistem informasi yang bertujuan mengumpulkan dan menyebarkan informasi dapat menunjang tercapainya kualitas layanan yang baik (Furey, p.24).

5.1.3. Pengaruh pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan

H3 : Semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa pengamatan lingkungan berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik perusahaan dalam melakukan pengamatan lingkungan, maka semakin baik pula kualitas layanan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Beal (2000, p.27) yang menyatakan bahwa dengan mengerti apa yang dikehendaki pelanggan dan mengetahui keadaan pesaing serta supplier maka akan

lebih mudah dalam memberikan kepuasan sesuai dengan keinginan. Dengan melakukan pengamatan lingkungan maka perusahaan dapat memperoleh informasi tentang berbagai hal dan tren yang mempengaruhi kelangsungan dan kemakmuran perusahaan.

5.1.4. Pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan

H4 : Semakin baik kualitas layanan yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas layanan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi perusahaan dalam memberikan pelayanan maka semakin baik kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p.45) yang mengatakan semakin tinggi kualitas layanan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan. Chang dan Chen (1998, p.248) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Pada subbab latar belakang dan rumusan masalah dalam bab I, telah dijelaskan bahwa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pengaruh interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan terhadap kualitas layanan serta bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas layanan perusahaan akan meningkat seiring dengan meningkatnya faktor interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan. Kualitas layanan sendiri berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dalam subbab latar belakang, mengenai pentingnya peningkatan kualitas layanan di bidang perbankan yang ditengarai dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta adanya penurunan kualitas layanan yang terjadi pada PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Oleh karena itu, melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari dari permasalahan penelitian tersebut, dimana selanjutnya telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan selanjutnya melalui subbab ini akan diambil kesimpulan penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian ini, telah diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep penelitian ini yang menyatakan bahwa faktor-faktor interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan secara nyata berpengaruh terhadap kualitas layanan, serta faktor kualitas layanan sendiri berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

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

a. Interaksi antar departemen yang dibentuk melalui dimensi/indikator keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen dan komunikasi antar departemen dapat membantu perusahaan dalam merencanakan kebijakan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti bagian pemasaran, operasi dan produksi dan bagian lain untuk berinteraksi dengan efektif sehingga tercapai kualitas layanan yang diinginkan nasabah. Sementara hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar departemen dapat dihindari dengan menyusun secara seksama sistem organisasi yang sesuai. Selanjutnya dukungan terhadap hipotesis 1 membuktikan bahwa interaksi antar departemen yang semakin tinggi, baik dan efektif akan meningkatkan kualitas layanan. Kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan.

b. Semakin baiknya sistem informasi pemasaran yang dibentuk melalui dimensi/indikator informasi mengenai kualitas ini, pendistribusian informasi tentang lingkungan bisnis dan *hardware* dan *software* pendukung sistem informasi maka semakin baik pula pemahaman perusahaan akan pentingnya kualitas layanan yang diperuntukkan untuk *customer*. Perusahaan dapat melakukan perencanaan yang baik terkait dengan strategik mengenai pelayanan dengan didukung data yang akurat dan terbaru. Data yang akurat dan terbaru

hanya dapat diterima seiring dengan adanya sistem informasi yang baik yang diterapkan perusahaan.

c. Perusahaan yang mempunyai pengamatan lingkungan yang baik ditandai dengan semakin rutusnya frekuensi memonitor lingkungan, semakin luas cakupan dalam memonitor lingkungan serta semakin baik kemampuan dan kecepatan perusahaan dalam menganalisis lingkungan. Dengan semakin rutusnya frekuensi memonitor lingkungan, maka perusahaan senantiasa dengan mudah mendapatkan informasi-informasi terbaru terkait dengan masalah lingkungan diantaranya mengenai *customer*, *competitor* dan *supplier*. Cakupan yang luas dalam memonitor lingkungan semakin memudahkan perusahaan dalam memperluas pangsa pasar dan dapat mengambil kebijakan yang lebih baik pula. Kemampuan dan kecepatan perusahaan dalam menganalisis lingkungan juga dapat membantu perusahaan untuk lebih dapat bersaing dengan perusahaan lain dikarenakan perusahaan selalu dapat mengetahui kondisi yang ada minimal sama atau lebih cepat dibandingkan dengan *competitor*.

d. Semakin tinggi kualitas layanan perusahaan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan keluhan dari pelanggan serta citra/ reputasi kualitas layanan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampulabaan. Kualitas yang tinggi akan memberikan persepsi yang baik di mata para nasabah dan kondisi demikian akan mempermudah perusahaan untuk meraih kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

5.3. Implikasi Teoritis

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah interaksi antar departemen, sistem informasi pemasaran dan pengamatan lingkungan berpengaruh terhadap kualitas layanan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) yang mengatakan bahwa keeratn hubungan dalam interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kualitas produk/layanan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Yodi (2002, p.307-324) yang menyatakan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh secara positif terhadap kualitas layanan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem informasi pemasaran maka semakin tinggi kualitas layanan perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Furey (1991, p.24) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki kualitas layanan yang tinggi dikarenakan menerapkan sistem informasi yang baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pengamatan lingkungan yang dilakukan, maka semakin tinggi kualitas layanan, hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Beal (2000, p.27) yang menyatakan bahwa dengan mengerti apa yang dikehendaki pelanggan dan mengetahui keadaan pesaing serta suplier maka akan lebih mudah dalam memberikan kepuasan sesuai dengan keinginan. Dengan melakukan pengamatan lingkungan maka perusahaan dapat memperoleh informasi tentang berbagai hal dan tren yang mempengaruhi kelangsungan dan kemakmuran perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas layanan maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini mendukung penelitian Nur Pribadiyanto dan Mudiantono (2004, p.45) yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa semakin tinggi kualitas layanan yang tercermin dalam kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, perhatian pada pelanggan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemampuan perusahaan. Chang dan Chen (1998, p.248) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa kualitas pelayanan superior mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan perusahaan.

5.4. Implikasi Kebijakan Manajemen

Salah satu temuan dalam penelitian ini mengungkap bahwa faktor sistem informasi pemasaran merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan yaitu sebesar 0,368, diikuti oleh interaksi antar departemen sebesar 0,349, dan pengamatan lingkungan sebesar 0,246. Penelitian ini juga mengungkap hubungan antara kualitas layanan dengan kinerja perusahaan, dimana kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kualitas layanan sebesar 0,373. Dengan hasil penelitian ini, sistem informasi pemasaran selanjutnya mendapatkan prioritas perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan.

Setelah diketahui hasil penelitian dan telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan

dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen khususnya untuk perusahaan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. P.T. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk harus selektif dalam memilih *hardware* dan *software* kaitannya dengan sistem informasi. Pemilihan *hardware* dan *software* untuk merek tertentu yang tepat akan memudahkan dalam operasional kaitannya dalam perawatan dan ketahanan. Mengingat tidak semua kota memiliki tempat service untuk *hardware* dan *software* maka untuk masing-masing cabang harus mempunyai cadangan khususnya *hardware*. Perbaikan dan pengontrolan *software* secara cepat dan berkala sangat membantu kelancaran operasional perusahaan seiring dengan kualitas layanan untuk nasabah.

b. Pendistribusian sistem informasi harus dilakukan secara serempak dan lengkap untuk semua kantor cabang. Untuk pendistribusian eksternal bagi kepentingan nasabah dapat dilakukan melalui media mesin ATM sedangkan untuk internal perusahaan dapat melalui newsticker yang langsung dapat diakses pada masing-masing komputer pegawai.

c. Seiring perkembangan intensitas persaingan dalam industri perbankan, maka penting bagi P.T. Bank Negara Indonesia (persero),Tbk untuk selalu unggul dalam mendapatkan informasi. Informasi bisa dikumpulkan dari nasabah, pesaing maupun suplier. Pengumpulan informasi dari pelanggan bisa didapatkan melalui angket atau kuesioner yang diberikan kepada nasabah secara berkala. Dapat pula didapatkan dari komplain nasabah. Perusahaan juga dapat mengumpulkan informasi melalui produk pesaing. Setiap produk yang dikeluarkan peasing harus

dikaji dan dikumpulkan informasinya untuk selanjutnya dicari kelemahan dan kelebihan produk tersebut. Informasi dari supplier sangat diperlukan guna mendapatkan hasil yang bagus untuk inovasi produk dan layanan perusahaan.

d. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam pencapaian strategi perusahaan. P.T. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk hendaknya meningkatkan peran manajer masing – masing departemen untuk membangun kerjasama antar departemen serta rutin dilakukan diskusi yang melibatkan departemen yang ada. Pentingnya adanya pemahaman bahwa peningkatan kualitas layanan bukan hanya tanggung jawab satu departemen saja melainkan tanggung jawab seluruh bagian perusahaan. Kegiatan diluar pekerjaan yang diadakan secara rutin dan berkala yang diikuti segenap aspek perusahaan dapat mempererat hubungan antar karyawan seperti kegiatan olahraga, musik dan kegiatan positif lainnya.

e. Pemahaman terhadap lingkungan sangat diperlukan oleh sebuah perusahaan. PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk harus selalu memonitor kondisi lingkungan terkini secara rutin. Kegiatan memonitor lingkungan bisa dilakukan dengan tim khusus ataupun dapat melibatkan karyawan secara keseluruhan. Lingkungan yang dipantau yaitu lingkungan internal perusahaan, nasabah, pesaing dan kompetitor. Respon nasabah dan perilaku pasar terhadap perusahaan dan pesaing dapat digunakan untuk bahan kajian terkait dengan lingkungan eksternal. Setiap ada perkembangan terbaru secepatnya dikaji ulang untuk perencanaan strategi kedepan.

f. Semakin luas dan akurat pemahaman perusahaan terhadap lingkungan maka akan semakin baik kualitas layanan yang diberikan. Perluasan pemahaman

lingkungan dapat dilakukan dengan melakukan kajian terhadap komplain nasabah yang masuk serta dapat melakukan jajak pendapat terhadap produk atau layanan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk. Latar belakang lingkungan nasabah berbeda-beda baik tingkat pendidikan maupun status sosialnya, oleh karena itu keakuratan dalam mendapatkan data nasabah terkait dengan lingkungan mutlak dilakukan misalnya dengan mengisi blangko identitas nasabah secara lengkap dan terbaru.

g. PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk harus memanfaatkan layanan yang berkualitas untuk dapat unggul dalam persaingan. Hal tersebut dapat ditekankan pada program pengembangan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Kecepatan dan keakuratan dalam penanganan komplain nasabah mutlak diperlukan. Setiap komplain dari nasabah yang masuk harus dicatat secara lengkap dan jelas dan kemudian dapat langsung disampaikan pada bagian yang berrkompeten dengan demikian komplain dapat cepat terselesaikan dan pelanggan puas atas penanganan komplain. Citra perusahaan terhadap kualitas layanan yang baik harus dipertahankan dan ditingkatkan seiring dengan perkembangan keinginan nasabah. Pelayanan yang dianggap kurang baik harus segera diperbaiki. Perlunya perusahaan untuk *me-manage* perhatian pada pelanggan yang puas dengan layanan perusahaan. Diharapkan dari pelanggan tersebut akan menginformasikan kepada orang lain. Perlunya penanganan khusus untuk nasabah yang kurang puas terhadap layanan perusahaan sehingga nasabah tersebut dapat merasa puas seperti ada souvenir khusus dari perusahaan kepada nasabah tersebut.

5.3. Keterbatasan Penelitian

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

- a. Aplikasi penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat untuk kondisi umum industri perbankan. Dengan demikian terdapat pula kemungkinan atas adanya variabel-variabel penelitian lainnya dan pada industri jasa lainnya.
- b. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor Orientasi pasar tidak diikutkan pada model penelitian, sehingga variabel-variabel penelitian memiliki keterbatasan untuk menjelaskan bagaimana kualitas layanan dapat ditingkatkan oleh perusahaan perbankan khususnya PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk.
- c. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu 5 variabel dan 15 indikator.
- d. Pengisian daftar pertanyaan berdasarkan persepsi personal yang sifatnya subyektifitas yang kemudian bisa berarti lain bagi responden satu dengan yang lain (kemungkinan terjadi bias masih ada)

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya dibidang usaha jasa perbankan khususnya mengenai kualitas layanan adalah :

- a. Perlu dilakukan penelitian yang memiliki dasar keilmuan yang sama, namun dengan memperluas objek penelitian, sehingga diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.
- b. Pengujian kembali faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini dengan melakukan pembenahan dan modifikasi model penelitian atau dengan menambah faktor lain seperti faktor orientasi pasar. Hal ini direkomendasikan agar dapat teruji konsistensi dari hasil penelitian ini.
- c. Penelitian pada industri jasa lain misalnya pada rumah sakit.
- d. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan.

DAFTAR REFERENSI

- Algifari (1997), “*Analisis Regresi*”, BPF, Yogyakarta
- Anto, Dajan (1989), “*Pengantar Metode Statistik*”, LP3ES, Jakarta.
- Beal, M. R, (2000), “Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, January pp. 27-47
- Chang T. dan Chen .J, (1998), “ Market Orientation, Service Quality and Business Profitability : a conceptual model and empirical evidence”, *Journal of Service Marketing*, vol. 12, p. 246-264
- Choo, W.C., (1999), “ The Art of Scanning the Environment”, *Bulletin of the American Society for Information Science*, March
- Droge, C. Markland, R.E, and Vickery, S. (1994), “ Sources and Outcomes of Competitive Advantage : An Exploratory Study in the Furniture Industry”, *Decision Sciences*, Vol. 25
- Emory, W.C. and Cooper, D.R. (1991), “ *Business Research Methods*”, Fourth ed Richard D Irwin, Inc. Boston
- Ferdinand, A.T. (2000),” *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*”, Research Paper, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang
- Furey, Timothy R, (1991), :How Information Power Can Improve Service Quality,” *Planning Review*, May/June, pp.24-26
- Ghobadian,A.; Viney H; James P.,(1995), “ The Influence of Environmental Issues in Strategic Analysis and Choice: a Review of Environment Strategy among Top UK Corporations”, *Management Decision*, vol. 33, pp. 46-58
- Glynn, J.W, Ennis, S. and Fynes, B. (2003), “ Listening practices and performance in service organisations”, *International Journal of service Industry* Vol. 14 pp. 310-330
- Gujarati, Damodar (1997), “ *Ekonometrika Dasar*”, Erlangga, Jakarta

- Hurley F. Robert & Estelami Hooman, (1998), “ Alternatif Indexes For Monitoring Customers Perceptions of Service Quality: A Comparative Evaluation in a Retail Context”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 3, pp. 209-221
- Husein Umar, (2000), “ *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*”, PT. Gramedia Pustaka Utama dan Jakarta BusinessResearch Center, Jakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, (1999), “ *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*”, BPFE, Yogyakarta
- Info Bank No. 302, Mei (2004)
- Info Bank No. 315, Juni (2005)
- Info Bank No. 325, April (2006)
- Kohli, Ajay. K, and Bernard J. Jaworski (1990),” Market Orientation The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing* 54 (April) pp. 1-18.
- Madu, C.N, Kuli, C.H dan Jacob, R.A (1996), “ An Empirical Assesment of Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance”, *International Journal Production Research*, vol 34, no.7
- Mc.Carthy, E. Jerome, (1996),”Dasar – Dasar Pemasaran (Terjemahan) Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mc Clelland; Valorie A. and Richard, E.W, (1990),” *Improve Lateral Communication*”, *Personnel Journal*, August, p. 32-38
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli, (1997), “Product Quality: Impact of interdepartmental Intereactions, “ *Journal of The Academy of Marketing Science* 25(3) : pp. 187-200
- Morgan, Neil A,dan 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
- Nur Pribadiyato dan Mudiantono, (2004), “ Analisis faktor-faktor Orientasi Pasar yang Mempengaruhi Kualitas Layanan dan Relevansinya terhadap Kinerja Perusahaan”, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 1 /No. 2 / Juli
- Rao, Purbo (1996), “Measuring Consumer Perseptions Through Factor Analysis” *The Asian Manager*, February – March

- Rees, Ted; Randy Harris and Harry Lit, (1989), “ *Work Team That Work*”, Manufacturing System, March, p. 42-45
- Segars, A.H., Grover, V., (1998), “ Strategic Information System Planning Success: An Investigation of The Construct and Its Measurement”, *MIS Quartely*, June
- Singarimbun, Masri dan Effendi (1995), “ *Metode Penelitian Survei*”, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Supranto, J.(2000), “ *Statistik : Teori dan Aplikasi*”, Jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Sutrisno Hadi, (1994), *Statistik 2*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset
- Tjiptono, Fandy, (1997), *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset
- Yody H. T. , (2002), “ Interaksi Antar Departemen dan Relevansinya terhadap Pertumbuhan Pelanggan melalui Kualitas Layanan,” *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol 1, No. 3, Desember
- Zeithaml, A. Valarie; Berry, L.L; Parasuraman, A.(1990), “ *Five Imperatives for Improving Service Quality*”, Sloan Management Review, Vol 31 p. 29-38
- Zeithmal, Valarie .A. & Mario JoBitner, (1996), “*Service Marketing*”, New York, MC Graw – Hill Companies Inc