

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG  
MEMPENGARUHI INTERAKSI ANTAR DEPARTEMEN  
SERTA RELEVANSINYA TERHADAP PERTUMBUHAN  
PELANGGAN MELALUI KUALITAS LAYANAN  
(Studi Empiris pada Industri Perbankan di Kota Semarang)**



**TESIS**

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

**Oleh :**

**YODY HANNITIYO TANJUNG  
NIM. C4A 000 308**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**



## SERTIFIKAT

Saya, Yody Hannitiyo Tanjung, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada magister manajemen ini atau pada program magister yang lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Yody Hannitiyo Tanjung

C4A 000 308

16 September 2002

## PENGESAHAN TESIS


Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
INTERAKSI ANTAR DEPARTEMEN SERTA RELEVANSINYA  
TERHADAP PERTUMBUHAN PELANGGAN MELALUI  
KUALITAS LAYANAN**

**(Studi Empiris pada Industri Perbankan di Kota Semarang)**

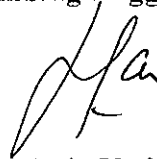
yang disusun oleh Yody Hannitiyo Tanjung, NIM C4A 000 308  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 September 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dra. Johanna Maria Kodoatic, MEd

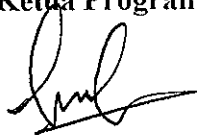
Semarang, 23 September 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

## **ABSTRACT**

*Product quality is an important factor to create superior customer value. Superior customer value will influence market performance. Former researchers in the field of marketing and management emphasize that achieving product quality goals is predicated on managing the interdepartmental interactions within an organization.*

*This research particularly examines the role of interdepartmental interactions affecting product quality in the field of banking industry and their subsequent effects on market performance. Product quality in the field of banking industry is called service quality. Importantly, the examination of market performance in this research is focused on customer growth. This research is also analyzed variables that influence interdepartmental interactions. Variables that considered as major determinants of interdepartmental interactions are manager's involvement, cooperation in strategic quality planning process, and organizational system.*

*Samples of this research are banking industry in Semarang. Data was analyzed with structural equation model (SEM) by using AMOS 4.01 program. From the outcomes of this research, it can be concluded that the level of manager's involvement, the level of cooperation in strategic quality planning process, and the support of organizational system influence positively in interdepartmental interactions, interdepartmental interactions influences positively in service quality, and service quality influences positively in customer growth. Recent research also related the result with theoretical and managerial implication. Limitation of this research and agenda of the future research can be used as a reference by next researchers.*

## ABSTRAKSI

Kualitas produk merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan. Penelitian terdahulu di bidang pemasaran dan manajemen menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan.

Penelitian ini secara khusus meneliti pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas produk dalam industri jasa perbankan, kemudian meneliti pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar perusahaan. Kualitas produk dalam industri jasa disebut sebagai kualitas layanan. Sementara itu pengamatan terhadap kinerja pasar perusahaan dalam penelitian ini difokuskan kepada pertumbuhan pelanggan. Penelitian ini juga menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen. Variabel-variabel yang dipandang berpengaruh terhadap interaksi antar departemen adalah keterlibatan manajer, kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dan sistem organisasi.

Industri yang dijadikan obyek penelitian adalah industri perbankan di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlibatan manajer, tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dan dukungan sistem organisasi berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen, interaksi antar departemen berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, dan kualitas layanan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pelanggan. Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti berikutnya.

## KATA PENGANTAR

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

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Augusty TaE Ferdinand, MBA, selaku Dosen Wali dan sekaligus Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Ibu Dra. Johanna Maria Kodoatie, MEd, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
5. Ayah, Ibu, dan Adik-adik tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Ariyani dan Dicky, sebagai sahabat-sahabat terdekat yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan keceriaan kepada penulis.
7. Seluruh teman-teman Angkatan XIV Pagi yang turut memberikan dukungan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis

mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

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

Semarang, 16 September 2002

Penulis



Yody Hannitiyo Tanjung

NIM. C4A 000 308

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sertifikat.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Rumus.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 <i>Outline</i> Penelitian.....	7
1.5 Definisi-definisi Utama.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	10
2.1 Konsep Dasar.....	11
2.1.1 Interaksi Antar Departemen.....	11
2.1.2 Keterlibatan Manajer.....	13
2.1.3 Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas.....	15

2.1.4 Sistem Organisasi.....	17
2.1.5 Kualitas Produk (Layanan).....	21
2.1.6 Kinerja Pasar.....	24
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	31
2.4 Dimensionalisasi Variabel.....	33
2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	38
2.5.1 Hipotesis.....	38
2.5.2 Definisi Operasional Variabel.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
3.1 Desain dan Obyek Penelitian.....	40
3.1.1 Desain Penelitian.....	40
3.1.2 Obyek Penelitian.....	41
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.2.1 Data Primer.....	42
3.2.2 Data Sekunder.....	43
3.3 Populasi dan Sampel.....	43
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.5 Teknik Analisis.....	47
<b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>	<b>60</b>
4.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	60
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	61
4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan teori.....	61
4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ).....	61
4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.....	61
4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	62
4.2.4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen.....	63

4.2.4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....	66
4.2.4.3	<i>Structural Equation Model</i> (SEM).....	69
4.2.5	Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi.....	71
4.2.6	Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	72
4.2.6.1	Asumsi-asumsi SEM.....	72
4.2.6.2	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	77
4.2.6.3	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	79
4.2.7	Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.....	82
4.3	Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	83
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	86
5.1	Kesimpulan Hipotesis.....	89
5.1.1	Pengaruh Tingkat Keterlibatan Manajer terhadap Interaksi Antar Departemen.....	89
5.1.2	Pengaruh Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik..... Mengenai Kualitas terhadap Interaksi Antar Departemen	90
5.1.3	Pengaruh Dukungan Sistem Organisasi terhadap..... Interaksi Antar Departemen	91
5.1.4	Pengaruh Interaksi Antar Departemen terhadap..... Kualitas Layanan	92
5.1.5	Pengaruh Kualitas Layanan terhadap..... Pertumbuhan Pelanggan	93
5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	93
5.3	Implikasi Teoritis.....	95
5.4	Implikasi Manajerial.....	98
5.5	Keterbatasan Penelitian.....	102
5.6	Agenda Penelitian Mendatang.....	102
DAFTAR REFERENSI.....		103

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan antara Tingkat Keterlibatan Manajer, Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas Dan Dukungan Sistem Organisasi dengan Interaksi Antar Departemen	20
Gambar 2.2 Hubungan antara Interaksi Antar Departemen dengan Kualitas Layanan	23
Gambar 2.3 Hubungan antara Kualitas Layanan dengan Pertumbuhan Pelanggan	26
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer	33
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas	34
Gambar 2.7 Dimensi-dimensi dari Variabel Dukungan Sistem Organisasi	35
Gambar 2.8 Dimensi-dimensi dari Variabel Interaksi Antar Departemen	36
Gambar 2.9 Dimensi-dimensi dari Variabel Kualitas Layanan	37
Gambar 3.1 <i>Path Diagram</i>	50
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen	63
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	66
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i>	69

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensinya.....	51
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural.....	52
Tabel 3.3	Model Pengukuran.....	52
Tabel 3.4	<i>Goodness of Fit Index</i> .....	58
Tabel 4.1	<i>Sample Covariances - Estimates</i> .....	62
Tabel 4.2	Index Pengujian Kelayakan..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen	64
Tabel 4.3	<i>Regression Weights</i> ..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Exogen	64
Tabel 4.4	Index Pengujian Kelayakan..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	67
Tabel 4.5	<i>Regression Weights</i> ..... <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	67
Tabel 4.6	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i> .....	70
Tabel 4.7	Index Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i> .....	71
Tabel 4.8	<i>Descriptive Statistics</i> .....	74
Tabel 4.9	<i>Assessment of Normality</i> .....	76
Tabel 4.10	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> .....	78
Tabel 4.11	<i>Standardized Residual Covariances</i> .....	83
Tabel 4.12	Estimasi Parameter <i>Regression Weights</i> .....	84

## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1	Penentuan Sampel (1)..... 44
Rumus 2	Penentuan Sampel (2)..... 45
Rumus 3	Persamaan Struktural..... 51
Rumus 4	<i>Construct Reliability</i> ..... 79
Rumus 5	<i>Variance Extract</i> ..... 81

## DAFTAR LAMPIRAN

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

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

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

Produk yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kekritisan konsumen terhadap produk yang digunakannya dari waktu ke waktu juga semakin meningkat, khususnya pada era pasar global yang menjadikan kualitas produk merupakan hal utama yang diperhatikan konsumen dalam menentukan pilihan produk yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini menjadi dasar pemikiran perusahaan untuk

tetap menjaga kesetiaan konsumennya dalam segala perubahan yang terjadi, sehingga mereka tidak berpaling pada produk-produk yang lain.

Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitas produknya agar dapat menarik minat para pelanggan. Kualitas produk yang ingin ditingkatkan harus memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Untuk itu diperlukan kerangka dalam manajemen perusahaan sehubungan dengan proses peningkatan kualitas yang didasarkan pada dua orientasi. Pertama, orientasi pemasaran dimana perusahaan berusaha memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan. Di samping itu perusahaan juga berupaya meningkatkan pangsa pasar, efisiensi, serta produktivitas. Kedua, orientasi internal perusahaan dimana perusahaan berusaha menghindari *losses*, *spills*, *waste*, dan *scrap*. Selain itu juga diusahakan adanya maksimalisasi usaha karyawan, penghematan energi sumber daya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah betapapun kecilnya (Tjiptonc, 1995, p.68). Yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa kualitas produk bukanlah hasil dari kombinasi faktor-faktor kebetulan. Oleh karena itu kualitas produk harus didefinisikan, dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara tepat.

Kualitas produk telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas produk adalah karena kualitas produk merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan.

Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187). Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

Penelitian terdahulu di bidang pemasaran dan manajemen seperti Gupta, Raj dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187) menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan. Penelitian terdahulu juga menekankan bahwa interaksi antar departemen pada intinya mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas produk (Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43). Sementara itu terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen yaitu: sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191), keterlibatan manajer dan perencanaan strategik mengenai kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Keterlibatan manajer dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi interaksi antar departemen karena keterlibatan para manajer yang tercermin melalui komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan para manajer tersebut akan mempengaruhi keterlibatan karyawan perusahaan dalam interaksi antar departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Selanjutnya, Morgan dan Piercy (1998, p.194) menyatakan bahwa kesempatan-kesempatan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti bagian pemasaran, kualitas, operasi dan produksi dan bagian-bagian lain untuk berinteraksi dengan efektif tercipta melalui perencanaan strategik mengenai kualitas. Sementara

itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar departemen yang efektif seperti konflik antar departemen dapat dihindari dengan menyusun secara seksama sistem organisasi perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).

Berdasarkan telaah di atas dapat diambil kesimpulan bahwa interaksi antar departemen dan kualitas produk memiliki pengaruh yang penting terhadap kinerja pasar, namun sejauh ini masih sangat sedikit penelitian mengenai interaksi antar departemen, kualitas produk dan kinerja pasar. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) dalam penelitiannya telah menguji hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk. Namun dalam penelitian tersebut tidak meneliti lebih lanjut pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar. Sementara itu Morgan dan Piercy (1998, p.190-206) telah meneliti pengaruh dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar, dan kinerja keuangan, namun penelitian tersebut juga tidak meninjau lebih jauh pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar. Penelitian terdahulu juga belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh kualitas produk dalam industri jasa perbankan (kualitas layanan) terhadap kinerja pasar. Oleh karena itu hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas layanan dan pengaruhnya terhadap kinerja pasar belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan interaksi antar departemen, kualitas layanan dan kinerja pasar.

Penelitian ini memilih industri perbankan di Kota Semarang sebagai obyek penelitian berdasarkan tiga alasan. Pertama, di Kota Semarang terdapat cukup banyak bank yang sedang berkembang baik bank pemerintah maupun bank swasta yaitu sejumlah 240 bank (Direktori Telepon, 2002). Kedua, dalam industri perbankan sering terjadi interaksi antar departemen dalam aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan kualitas layanan. Ketiga, sesuai dengan pendapat Rusdiharsono (1998, p.33-34) bahwa dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pelayanan bank, maka aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan perlu didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik dari seluruh bagian dalam bank yang bersangkutan. Berdasarkan alasan-alasan tersebut maka industri perbankan di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang layak untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Selanjutnya, penelitian mengenai pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pasar difokuskan pada salah satu dari dimensi dari kinerja pasar yaitu pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan merupakan indikator yang sangat penting dalam industri perbankan untuk menunjukkan peningkatan dari kinerja bank dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan (Fassett, 1992, p.21-23). Sementara itu Day (1993, p.229) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pasar tercermin dari pertumbuhan pelanggan yang superior dari perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dalam latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa penelitian terdahulu mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen dan pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas produk belum ada yang meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar. Penelitian terdahulu juga belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh kualitas produk dalam industri jasa perbankan (kualitas layanan) terhadap kinerja pasar yang diukur langsung melalui pertumbuhan pelanggan.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah: variabel-variabel apa saja yang berperan dalam menciptakan interaksi antar departemen yang dapat mendukung kualitas layanan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang berperan dalam menciptakan interaksi antar departemen yang dapat mendukung kualitas layanan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna sebagai:

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai interaksi antar departemen, kualitas layanan, dan pertumbuhan pelanggan. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
2. Bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran.

### 1.4 Outline Penelitian

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

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian dan definisi-definisi utama.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang interaksi antar departemen, keterlibatan manajer, perencanaan strategik mengenai kualitas, sistem organisasi, kualitas produk (layanan), dan kinerja pasar dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, dimensionalisasi variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel.

- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.
- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

### **1.5 Definisi-Definisi Utama**

1. Interaksi antar departemen adalah hubungan antar departemen yaitu bagaimana para karyawan antar departemen saling berinteraksi (Kohli dan Jaworski, 1990, p.9-10).
2. Keterlibatan manajer adalah sikap para manajer dalam mengarahkan para karyawan antar departemen baik untuk meningkatkan keeratan hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga interaksi antar departemen dapat menjadi lebih baik (Morgan dan Piercy, 1998, p.194).
3. Perencanaan strategik mengenai kualitas adalah suatu proses strategik dimana kualitas produk direncanakan dan dirumuskan dengan teliti dan seksama (Morgan dan Piercy, 1998, p.194).

4. Sistem organisasi adalah struktur organisasi perusahaan yang memberikan fasilitas bagi proses interaksi antar departemen (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).
5. Kualitas produk (layanan) adalah derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan (Tjiptono, 1995, p.2-4).
6. Kinerja pasar adalah bagian kinerja pemasaran untuk mengukur prestasi pasar suatu produk/layanan yang tercermin melalui pertumbuhan pelanggan (Permadi, 1998, p.70-71).

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

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

Manajemen perusahaan berfungsi menyediakan pelayanan dan dukungan yang diperlukan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan masalah kualitas (Oakland, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.190). Agar dapat menjalankan fungsi tersebut dengan efektif maka salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah interaksi antar departemen. Dengan semakin efektifnya interaksi antar departemen maka diharapkan kualitas produk (layanan) juga mengalami peningkatan. Adanya peningkatan kualitas tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan.

## **2.1 Konsep Dasar**

### **2.1.1 Interaksi Antar Departemen**

Kohli dan Jaworski (1990, p.9) mendefinisikan interaksi antar departemen sebagai interaksi dan hubungan baik formal maupun informal yang terjadi diantara departemen-departemen dalam perusahaan. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen yaitu: sistem organisasi (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191), keterlibatan manajer dan perencanaan strategik mengenai kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p.194-196). Sementara itu beberapa aspek dari interaksi antar departemen adalah: keeratan hubungan dan konflik (Menon, Jaworski dan Kohli 1997, p.188-190 ; Kohli dan Jaworski 1990, p.9-10 ; Narver dan Slater 1990, p.22). Lebih lanjut Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.195) memberikan arahan untuk penelitian selanjutnya mengenai perlunya meneliti peran aspek lain dari interaksi antar departemen yaitu komunikasi.

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

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

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

Narver dan Slater (1990, p.22) menyatakan bahwa koordinasi antar fungsi dalam perusahaan merupakan sumber perusahaan untuk menciptakan *superior value*

bagi pelanggan yang menjadi sasaran dari perusahaan. Dalam rangka menciptakan *superior value* tersebut saling kebergantungan antar departemen khususnya bagian pemasaran terhadap bagian-bagian yang lain harus secara sistematis disusun dan dimasukkan ke dalam strategi pemasaran perusahaan. Dengan demikian koordinasi antar fungsi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan. Selanjutnya, koordinasi antar fungsi tersebut memerlukan dukungan dan kepemimpinan dari para manajer agar tiap departemen dapat beroperasi dan berinteraksi dengan baik. Dalam mengembangkan koordinasi antar fungsi yang efektif, departemen dalam perusahaan harus sensitif dan responsif terhadap persepsi dan kebutuhan dari departemen yang lain.

### **2.1.2 Keterlibatan Manajer**

Keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi interaksi antar departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Senior manajer memiliki peran fundamental dalam menentukan kesuksesan strategi manajemen kualitas dengan menciptakan konsep-konsep pendukung untuk perumusan dan implementasi dari strategi kualitas (Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194).

Secara khusus keterlibatan manajer mempunyai peran yang vital dalam mencegah implementasi strategi dari kegagalan. Keterlibatan manajer dapat mempengaruhi hasil dari strategi kualitas dengan meningkatkan pemberdayaan para karyawan perusahaan (Hartline dan Ferrell, 1996, p.52). Lebih lanjut Hartline dan

Ferrell (1996, p.57) menyatakan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas dalam industri jasa merupakan pilihan dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan strategik di perusahaan. Komitmen tersebut mengandung dua komponen yaitu: komitmen pribadi yang kuat terhadap peningkatan kualitas dan keterlibatan yang nyata dan aktif dalam proses pengembangan dan peningkatan kualitas. Manajer dengan komitmen pribadi yang kuat serta keinginan untuk terlibat secara aktif dalam proses pengembangan kualitas akan berinisiatif memotivasi para karyawan untuk bekerjasama dalam mewujudkan kualitas yang superior sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut Morgan dan Piercy (1998, p.194) peran manajer untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar fungsi (interaksi antar departemen) yang terjadi dalam perusahaan. Keterlibatan manajer yang baik tercermin dari komitmen (*commitment*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dari manajer untuk tidak sekedar berbicara mengenai proses pengembangan kualitas (*lip service*) tetapi juga turut terlibat di dalamnya. Manajer yang dalam kenyataannya hanya sekedar bicara tetapi tidak mau terlibat dalam proses pengembangan kualitas akan menggagalkan terciptanya interaksi antar fungsi yang efektif, terutama interaksi antara bagian pemasaran dan bagian kualitas. Aspek lain yang penting dari keterlibatan manajer adalah keterbukaan manajer (*open-mindedness*) dalam menerima ide-ide baru yang mendukung strategi kualitas dari seluruh fungsi di perusahaan.

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

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

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

### **2.1.3 Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas**

Proses perencanaan kualitas diperlukan untuk menghasilkan strategi kualitas yang mengandung tujuan dan cara/alat yang teridentifikasi dengan jelas untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan (Feigenbaum ; Juran dan Gryna dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Morgan dan Piercy (1998, p.194) menyatakan bahwa untuk menjamin strategi kualitas yang dikembangkan merefleksikan fokus yang kuat pada penciptaan *superior value* bagi pelanggan perlu adanya perumusan yang lebih detail mengenai pengembangan strategi kualitas. Perumusan perencanaan

kualitas (*quality planning formalization*) memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti bagian pemasaran, kualitas, operasi dan produksi dan bagian-bagian lain untuk saling bekerjasama dan berinteraksi dengan efektif.

Selanjutnya, Morgan dan Piercy (1998, p.195) menyatakan bahwa kecermatan dalam perencanaan kualitas (*quality planning thoroughness*) merupakan hal yang penting karena merefleksikan pemakaian pengetahuan dan informasi dari sumber-sumber yang berbeda dalam merencanakan strategi kualitas. Menggunakan pengetahuan dan informasi dari sumber-sumber yang beraneka ragam, dan memberikan kepada manajer dukungan yang mereka perlukan dalam mengumpulkan dan menggunakan informasi-informasi tersebut untuk perencanaan kualitas akan meningkatkan fokus pada pelanggan dalam strategi kualitas yang direncanakan oleh perusahaan.

Agar strategi kualitas benar-benar terfokus pada pelanggan secara efektif maka strategi tersebut harus merefleksikan tujuan dan aktivitas yang terjadi dalam bagian-bagian perusahaan. Jika proses perencanaan kualitas memiliki keeratan dengan proses perencanaan bisnis hal ini akan meningkatkan interaksi diantara departemen-departemen dalam perusahaan. Jadi Keeratan perencanaan kualitas (*quality planning alignment*) merupakan faktor penting untuk meningkatkan interaksi antar departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.195).

Menurut Powell (dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196) faktor lain yang berperan penting dalam mendukung kesuksesan strategi kualitas adalah partisipasi

dalam perencanaan kualitas (*participation in quality planning*). Partisipasi dari berbagai bagian yang berbeda dalam perusahaan dan tingkat (*level*) hirarki yang berbeda termasuk di dalamnya manajer dan pemberdayaan karyawan nonmanajemen merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi keefektifan dari strategi kualitas yang direncanakan perusahaan.

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

**H2 : Semakin tinggi tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

#### 2.1.4 Sistem Organisasi

Konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari perusahaan. Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.191) menyatakan bahwa sentralisasi (*centralization*) dan departementalisasi (*departmentalization*) yang ada dalam struktur perusahaan dapat mengurangi interaksi antar bagian dari perusahaan dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas.

Kohli dan Jaworski (1990, p.10) memandang sistem organisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses *market intelligence*. Sistem yang dianut perusahaan dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* perusahaan. Lundstrom dan Levitt dalam Kohli dan jaworski (1990, p.10) mendiskusikan departementalisasi (*departmentalization*) dan spesialisasi

(*specialization*) sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karena itu menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*). Lebih lanjut, Stampfl dalam Kohli dan Jaworski (1990, p.10) berpendapat bahwa tingkat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) yang tinggi dalam perusahaan akan menghalangi perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan industri perusahaan.

Jaworski dan Kohli (1993, p.56) memandang formalisasi (*formalization*) sebagai derajat dimana peraturan-peraturan perusahaan mendefinisikan peran-peran, hubungan-hubungan otoritas, komunikasi, norma-norma dan sanksi, dan prosedur-prosedur. Sentralisasi (*centralization*) mengacu pada delegasi untuk pengambilan keputusan dan penyebaran partisipasi dari karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu departementalisasi (*departmentalization*) mengacu pada jumlah departemen dimana aktivitas-aktivitas perusahaan dipisahkan dan dikelompokkan. Stampfl dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) menyatakan bahwa formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) mempunyai pengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan merespon intelijen pasar (*market intelligence*). Semakin tinggi derajat formalisasi (*formalization*) dan sentralisasi (*centralization*) maka semakin rendah kemampuan perusahaan dalam memberikan respon terhadap intelijen pasar (*market intelligence*). Sementara itu, Lundstrom dan Levitt dalam Jaworski dan Kohli (1993, p.56) mendiskusikan departementalisasi (*departmentalization*) sebagai halangan untuk proses komunikasi dan oleh karenanya menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*market intelligence dissemination*).

Sentralisasi yang dilakukan perusahaan menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Sebaliknya sistem desentralisasi (*decentralization*) merupakan fasilitas bagi perusahaan untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam perusahaan, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara para karyawan antar departemen dalam perusahaan (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.195). Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191).

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

Sementara itu hal lain yang dapat mengurangi interaksi antar departemen adalah tingkat hirarki dalam sistem perusahaan dimana semakin besar tingkat hirarki perusahaan akan semakin mengurangi interaksi antar departemen (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191). Oleh karena itu sistematika organisasi perusahaan perlu disusun dengan seksama agar dapat menciptakan interaksi antar departemen yang efektif.

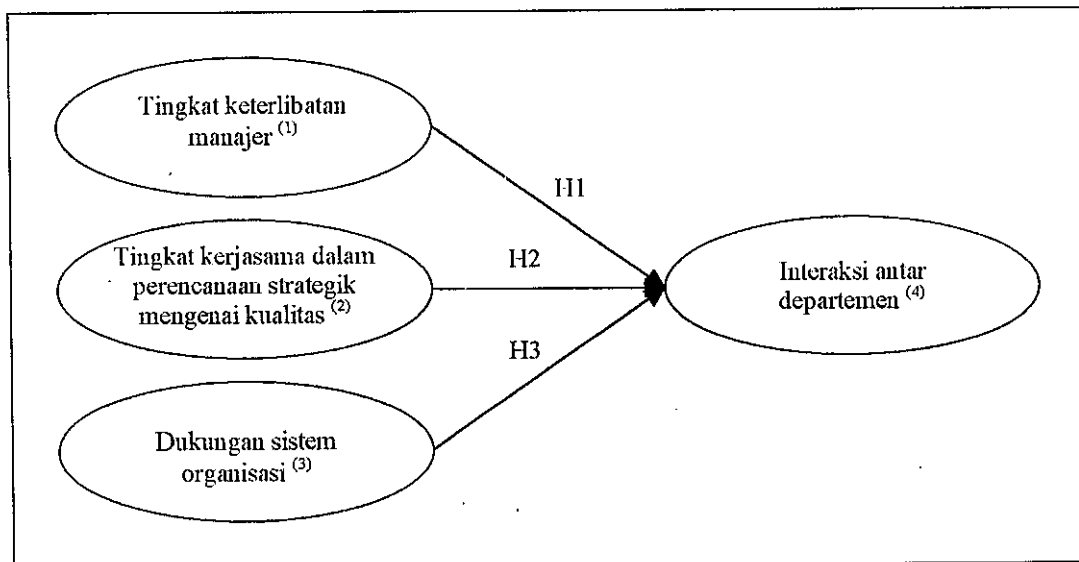
Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi perusahaan maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

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

**Gambar 2.1**

**Hubungan antara Tingkat Keterlibatan Manajer, Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas dan Dukungan Sistem Organisasi dengan Interaksi Antar Departemen**



Sumber:

- (1) : Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Hartline dan Ferrell, 1996, p.52,57
- (2) : Feigenbaum, Juran dan Gryna, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196
- (3) : Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191 ; Barclay, 1991, p.146-147
- (4) : 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 ; Narver dan Slater, 1990, p.22

### 2.1.5 Kualitas Produk (Layanan)

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

1. Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan

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

2. Bebas dari kekurangan

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

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

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

kualitas produk. Untuk meningkatkan kualitas produk, Rees, Harris dan Lit menganjurkan untuk membentuk tim-tim kerja yang menjadi semacam departemen yang berdiri sendiri. Masing-masing tim diberi wewenang yang lebih luas. Hal ini membangkitkan partisipasi, tanggungjawab yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Pada akhirnya diperoleh hasil bahwa kualitas produk secara keseluruhan mengalami peningkatan yang signifikan. Faktor kunci keberhasilan tersebut terletak pada interaksi yang baik yang terjalin pada tim-tim kerja tersebut.

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

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

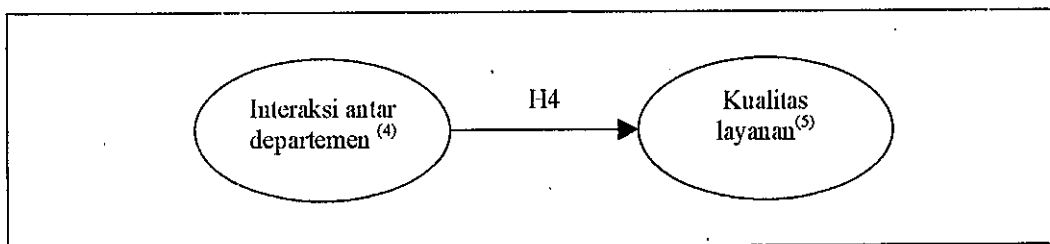
Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H4 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan**

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

**Gambar 2.2**

**Hubungan antara Interaksi Antar Departemen dengan Kualitas Layanan**



Sumber:

- (4) : 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 ; Narver dan Slater, 1990, p.22  
(5) : J.M. Juran, dalam Tjiptono, 1995, p.24 ; Gupta, Raj dan Wilemon, dalam Menon, jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.188,197

### 2.1.6 Kinerja Pasar

Menurut Permadi (1998, p.70-71) kinerja pasar adalah bagian kinerja pemasaran. Konsep ini menunjukkan keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar suatu produk perusahaan. Kinerja pasar merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pasar (efektifitas, penampilan, prestasi pasar), berbeda dengan prestasi penjualan dan berbeda pula dengan kinerja pemasaran. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa prestasi penjualan merupakan bagian dari kinerja pasar dan kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran. Kinerja pasar memiliki variabel-variabel tertentu dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukurannya, tanpa itu kinerja pasar tidak dapat diukur.

Konsep kinerja pasar sampai saat ini terbagi dalam dua kelompok penganut. Pertama, golongan penganut konsep kinerja pasar banyak variabel. Kedua, golongan penganut konsep kinerja pasar tiga variabel. Jadi dalam disiplin pemasaran belum tercapai titik temu seragam tentang konsep kinerja pasar.

Permasalahan konsep kinerja pasar tersebut meliputi:

1. Penentuan jumlah dan jenis variabel yang seharusnya.
2. Teknik pengukuran masih bersifat subyektif.
3. Belum ditemukan pengukuran kinerja pasar sebagai satuan total.

Konsep kinerja pasar dengan sedikit variabel yang dikutip oleh Kotabe (1990, p.28-29) menunjukkan kriteria yang lebih jelas dan lebih mudah terutama bagi

praktisi untuk mengetahui suatu prestasi pasar. Konsep tersebut menunjukkan kriteria yang lebih jelas dan lebih mudah untuk mengetahui prestasi pasar karena hanya dinyatakan terdiri dari tiga variabel yaitu: market share relatif yang diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas, tingkat pertumbuhan penjualan yang diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun, dan kemampulabaan sebelum pajak yang diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Selanjutnya, Permadi (1998, p.70) menyatakan bahwa dalam kaitannya dengan kinerja pasar, perlu dikembangkan konsep untuk mencapai derajat dimana kinerja pasar dapat diukur sebagai suatu kesatuan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini pengamatan terhadap kinerja pasar difokuskan kepada salah satu indikator dari kinerja pasar yaitu pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan merupakan indikator yang sangat penting dalam industri perbankan untuk menunjukkan peningkatan dari kinerja bank dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggan (Fassett, 1992, p.21-23). Sementara itu Day (1993, p.229) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pasar tercermin dari pertumbuhan pelanggan yang superior dari perusahaan.

Menurut Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187) kualitas produk (layanan) adalah salah satu bagian yang berhubungan dengan penciptaan *superior value* bagi pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli,

1997, p.187). Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670).

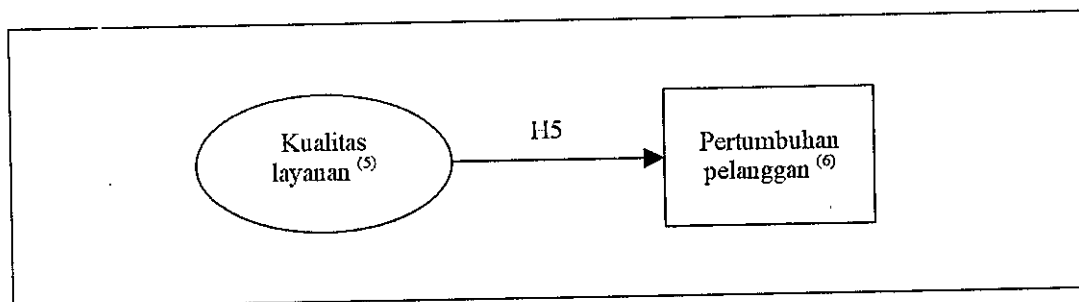
Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H5 : Semakin tinggi kualitas layanan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan**

Berdasarkan hipotesis 5 (H5) yang telah disusun tersebut, maka konstruk yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.3**

**Hubungan antara Kualitas Layanan dengan Pertumbuhan Pelanggan**



Sumber:

- (5) : J.M. Juran, dalam Tjiptono, 1995, p.24 ; Gupta, Raj dan Wilmon, dalam Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.188,197
- (6) : Permadi, 1998, p.70-71 ; Kotabe, 1990, p.28-29 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-197) dalam penelitiannya menguji hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk. Aspek dari interaksi antar departemen yang hendak diteliti adalah konflik dan keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen. Sementara itu interaksi antar departemen dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan yang berorientasi pasar. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan manajer yang menunjukkan keengganan menerima ide-ide inovatif berpengaruh terhadap menurunnya tingkat keeratan hubungan dan meningkatnya konflik dalam interaksi antar departemen. Sementara itu, tingginya tingkat sentralisasi, departementalisasi dan tingkat hirarki dalam struktur organisasi memperlemah keeratan hubungan dan meningkatkan terjadinya konflik dalam interaksi antar departemen. Selanjutnya, sistem penghargaan yang berorientasi pasar (berdasarkan kepuasan pelanggan dan hubungan yang dijalin dengan pelanggan) berpengaruh terhadap meningkatnya keeratan hubungan dan menurunnya konflik dalam interaksi antar departemen. Keeratan hubungan dalam interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang positif dalam meningkatkan kualitas produk. Sebaliknya, konflik yang terjadi dalam interaksi antar departemen berpengaruh dalam menurunkan tingkat kualitas produk.

Sementara itu Morgan dan Piercy (1998, p.190-206) meneliti pengaruh dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar, dan kinerja keuangan. Aspek dari dinamika hubungan antar departemen yang hendak diteliti adalah keeratan hubungan, konflik dan komunikasi. Sementara itu dinamika hubungan antar departemen dipengaruhi oleh kepemimpinan manajer, proses perencanaan strategik mengenai kualitas dan kecocokan sistem kontrol. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan manajer meningkatkan frekuensi komunikasi dan keeratan hubungan serta mengurangi konflik yang terjadi dalam dinamika hubungan antar departemen. Sementara itu perumusan, kecermatan dan keeratan perencanaan strategik mengenai kualitas meningkatkan frekuensi komunikasi dan keeratan hubungan tetapi tidak berperan dalam mengurangi konflik yang terjadi pada dinamika hubungan antar departemen. Kecocokan sistem kontrol dengan strategi kualitas tidak mempengaruhi keeratan hubungan dan konflik tetapi berpengaruh terhadap meningkatnya frekuensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen. Selanjutnya, keeratan hubungan dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kualitas. Konflik yang terjadi dalam dinamika hubungan antar departemen berpengaruh negatif terhadap kinerja pasar dan kinerja keuangan tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitas. Frekuensi komunikasi dalam dinamika hubungan antar departemen hanya berpengaruh positif terhadap kinerja pasar.

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

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
<i>Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions</i> (Ajay Menon, Bernard J. Jaworsky dan Ajay K. Kohli, 1997)	Menguji hubungan kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan berorientasi pasar dengan interaksi antar departemen. Menguji hubungan interaksi antar departemen dengan kualitas produk.	Analisis Regresi Berganda	kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan sistem penghargaan berorientasi pasar berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen. Interaksi antar departemen berpengaruh positif terhadap kualitas produk.
<i>Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes</i> (Neil A. Morgan dan Nigel F. Piercy, 1998)	Menguji hubungan kepemimpinan manajer senior, perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan dengan interaksi antar departemen. Menguji hubungan interaksi antar departemen dengan kinerja kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan.	Analisis Regresi Berganda	kepemimpinan manajer senior, perencanaan strategik mengenai kualitas dan kesesuaian sistem pengawasan berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen. Interaksi antar departemen berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas, kinerja pasar dan kinerja keuangan.

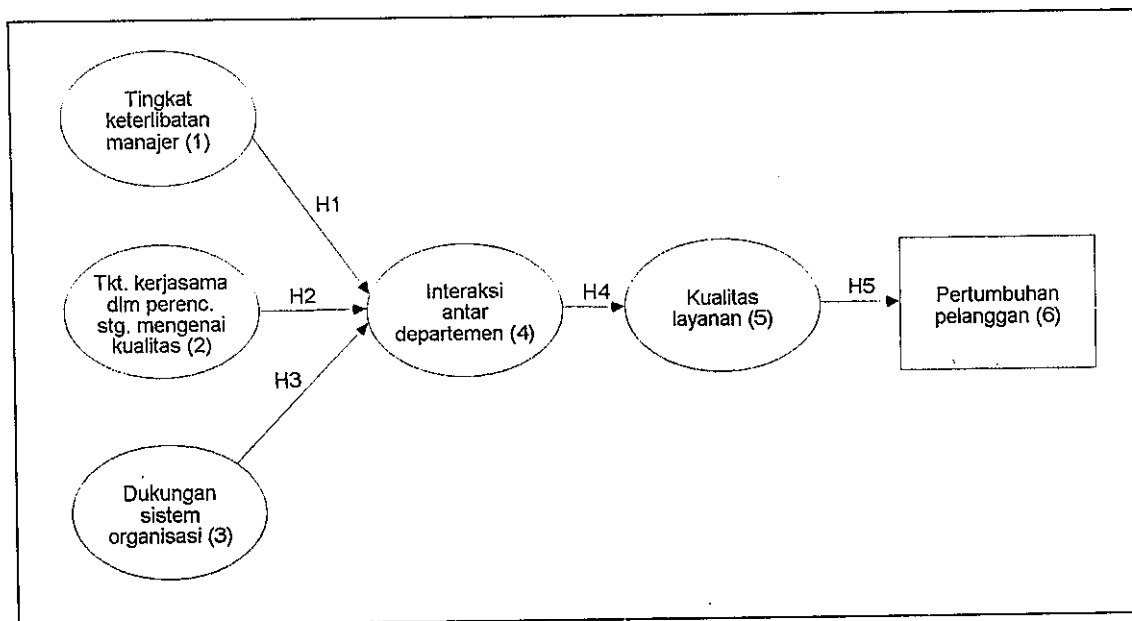
Sumber: Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.187-200) ; Morgan dan Piercy (1998, p.190-208)

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu di atas, hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk (layanan) dan pengaruhnya terhadap kinerja pasar belum mendapat pengertian dan gambaran yang cukup jelas. Menon, Jaworski dan Kohli melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas produk. Namun dalam penelitian tersebut Menon, Jaworski dan Kohli tidak meneliti lebih lanjut pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar. Morgan dan Piercy melalui penelitiannya telah menunjukkan bahwa ada pengaruh dinamika hubungan antar departemen terhadap kualitas, kinerja pasar, dan kinerja keuangan. Namun penelitian tersebut tidak meninjau lebih jauh pengaruh kualitas terhadap kinerja pasar. Kedua penelitian terdahulu tersebut menggunakan alat analisis regresi berganda, sementara itu terdapat alat analisis yang dapat memberikan hasil lebih akurat yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini bermaksud mengembangkan konstruk dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menguji pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pasar, dan mengembangkan alat analisis untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel tersebut dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan interaksi antar departemen, kualitas layanan dan kinerja pasar. Dalam penelitian ini kinerja pasar akan diukur langsung melalui tingkat pertumbuhan pelanggan.

## 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai studi pengukuran Interaksi antar departemen, Keterlibatan manajer, Perencanaan strategik mengenai kualitas, Sistem organisasi, Kualitas layanan, dan Kinerja pasar, maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber:

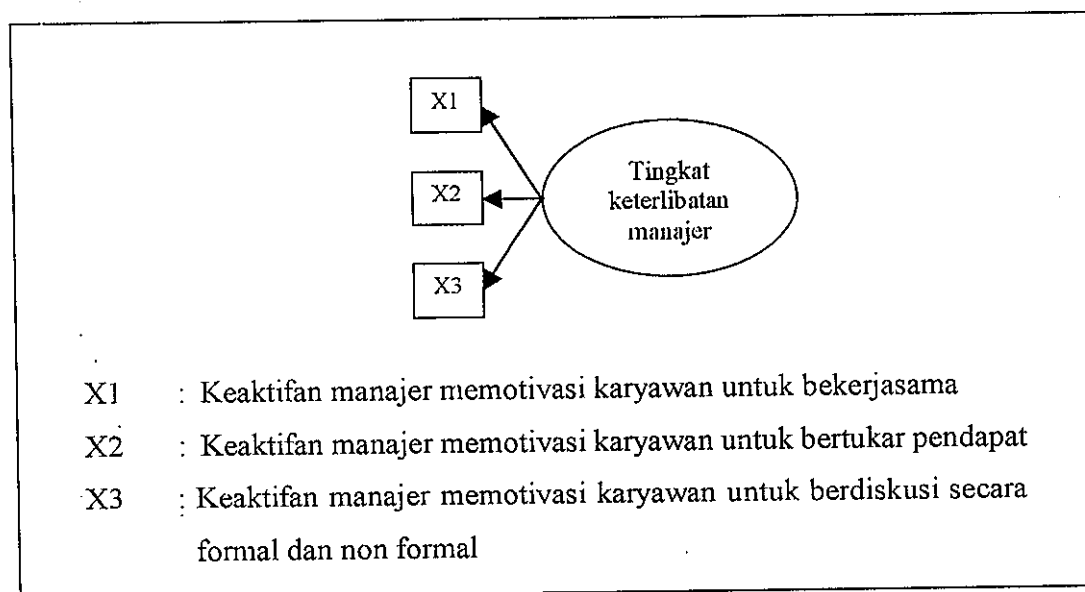
- (1) : Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Hartline dan Ferrell, 1996, p.52,57
- (2) : Feigenbaum, Juran dan Gryna, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196
- (3) : Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191 ; Barclay, 1991, p.146-147
- (4) : 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 ; Narver dan Slater, 1990, p.22
- (5) : J.M. Juran, dalam Tjiptono, 1995, p.24 ; Gupta, Raj dan Wilemon, dalam Menon, jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.188,197
- (6) : Permadi, 1998, p.70-71 ; Kotabe, 1990, p.28-29 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Droge, Vickery dan Markland, 1995, p.669-670 ; Fassett, 1992, p.21-23 ; Day, 1993, p.229

Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model hubungan interaksi antar departemen yang dipengaruhi tiga variabel yaitu tingkat keterlibatan manajer, tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dan dukungan sistem organisasi. Sementara itu interaksi antar departemen mempengaruhi kualitas layanan dan pada akhirnya kualitas layanan akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang langsung diukur dengan pertumbuhan pelanggan. Hubungan-hubungan konstruk-konstruk tersebut dijelaskan berdasar pada penelitian-penelitian terdahulu. Dengan arahan penelitian-penelitian yang telah ada tersebut, secara sistematis dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

## 2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel tingkat keterlibatan manajer dibentuk oleh tiga indikator yaitu keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama, keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat, dan keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan non formal seperti dalam gambar berikut ini:

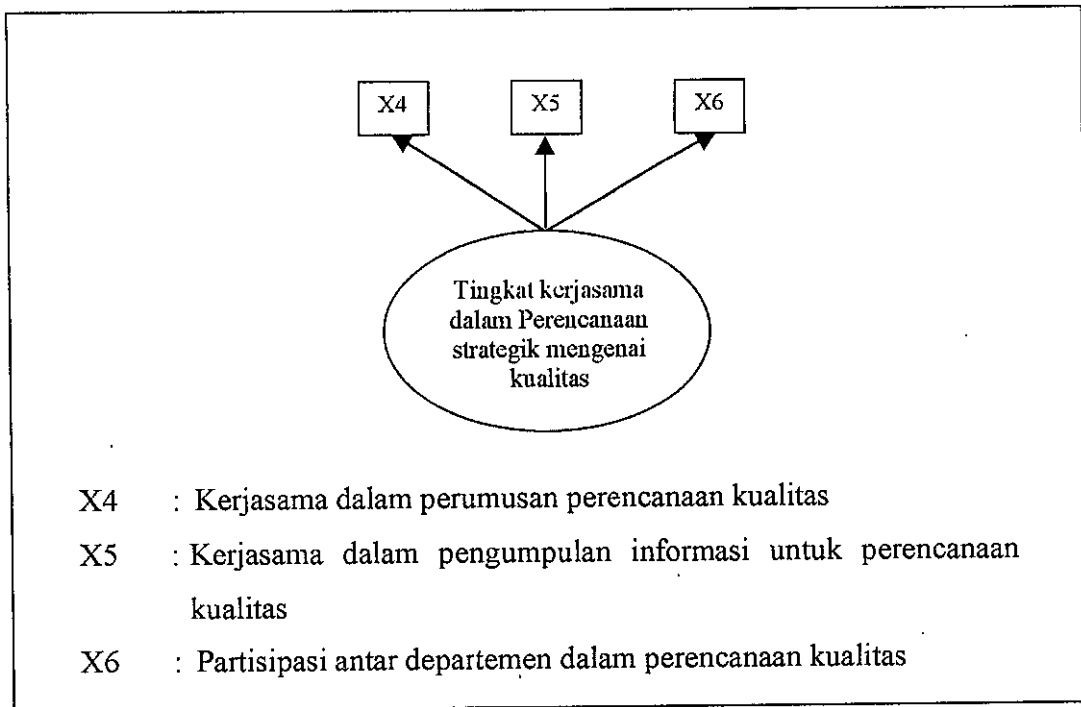
**Gambar 2.5**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Tingkat Keterlibatan Manajer**



Sumber: Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Hartline dan Ferrell, 1996, p.52,57

Variabel tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dibentuk oleh tiga indikator yaitu kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas, kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas, dan partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas seperti dalam gambar berikut ini:

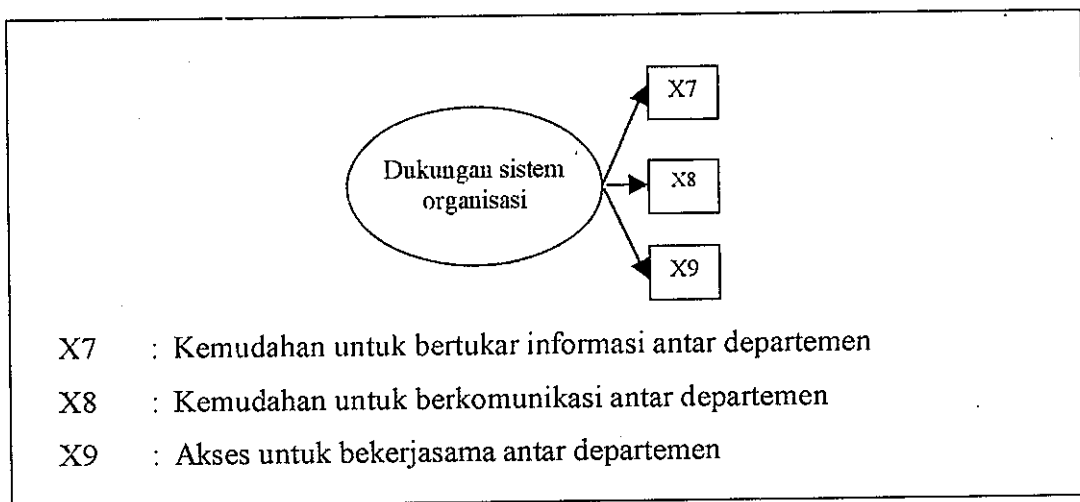
**Gambar 2.6**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas**



Sumber: Feigenbaum, Juran dan Gryna, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Morgan dan Piercy, 1998, p.194 ; Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196

Variabel dukungan sistem organisasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen, kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen, dan akses untuk bekerjasama antar departemen seperti dalam gambar berikut ini:

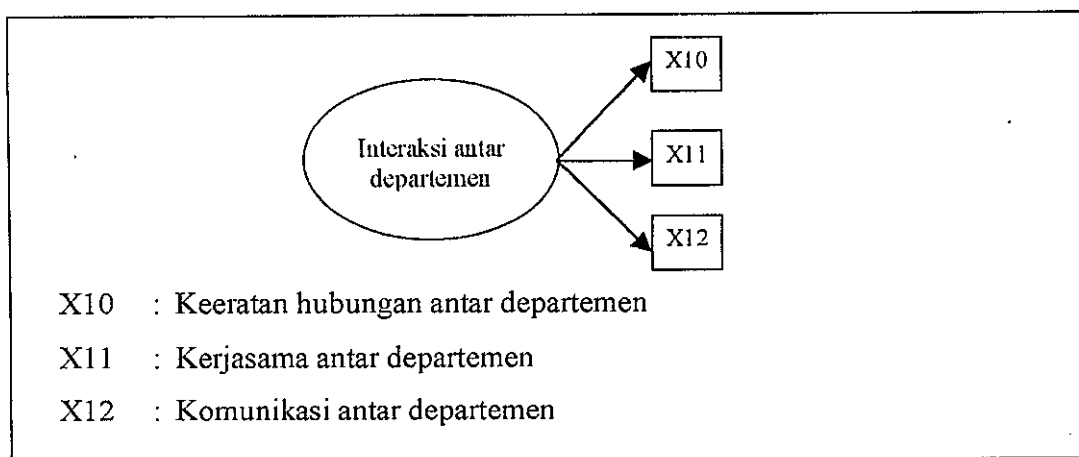
**Gambar 2.7**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Dukungan Sistem Organisasi**



Sumber: Menou, Jaworski dan Kohli, 1997, p.191 ; Barclay, 1991, p.146-147

Variabel interaksi antar departemen dibentuk oleh tiga indikator yaitu keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen seperti dalam gambar berikut ini:

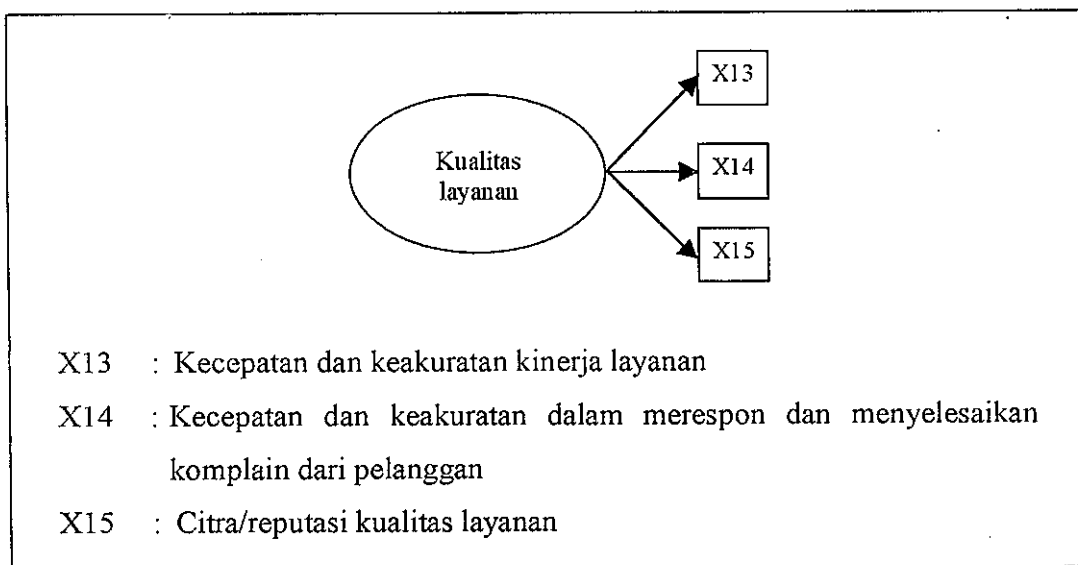
**Gambar 2.8**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Interaksi Antar Departemen**



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 ; Narver dan Slater, 1990, p.22

Variabel kualitas layanan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, dan citra/reputasi kualitas layanan seperti dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.9**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Kualitas Layanan**



Sumber: J.M. Juran, dalam Tjiptono, 1995, p.24 ; Gupta, Raj dan Wilemon, dalam Menon, jaworski dan Kohli, 1997, p.187 ; Rees, Harris dan Lit, 1989, p.42-43 ; Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.188,197

Variabel terakhir adalah pertumbuhan pelanggan yang merupakan dimensi dari kinerja pasar untuk mengukur prestasi pasar dari pelayanan yang disajikan oleh perusahaan.

## **2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Hipotesis**

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

- H1 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen
- H2 : Semakin tinggi tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen
- H3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen
- H4 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan
- H5 : Semakin tinggi kualitas layanan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan

### **2.5.2 Definisi Operasional Variabel**

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

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Scaling
Interaksi antar departemen	Interaksi antar departemen merupakan hubungan antar departemen yaitu bagaimana para karyawan antar departemen saling berinteraksi. Interaksi tersebut divujudkan melalui keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen dan komunikasi antar departemen. Interaksi antar departemen dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 6 item untuk mengukur interaksi antar departemen
Tingkat keterlibatan manajer	Tingkat keterlibatan manajer merupakan keaktifan para manajer dalam mengarahkan para karyawan antar departemen baik untuk meningkatkan keeratan hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga interaksi antar departemen dapat menjadi lebih baik. Tingkat keterlibatan manajer dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 6 item untuk mengukur Tingkat keterlibatan manajer
Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas	Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas berhubungan dengan proses strategik dimana kualitas layanan direncanakan dan dirumuskan dengan teliti dan seksama. Kesuksesan dari proses tersebut tidak terlepas dari kerjasama dan partisipasi setiap karyawan dalam perusahaan. Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 6 item untuk mengukur tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas
Dukungan sistem organisasi	Dukungan sistem organisasi dipandang sebagai suatu bagian yang erat kaitannya dengan interaksi antar departemen dimana sistem organisasi perusahaan dapat mempermudah terjadinya interaksi antar departemen tetapi juga dapat mempersulit terjadinya interaksi tersebut. Dukungan sistem organisasi dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 6 item untuk mengukur dukungan sistem organisasi
Kualitas layanan	Kualitas layanan diartikan sebagai derajat mutu dari layanan yang dihasilkan perusahaan, dimana kualitas layanan dikembangkan secara internal, artinya pengembangan kualitas layanan ditentukan oleh perusahaan. Kualitas layanan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator yang berhubungan.	10 point skala pada 6 item untuk mengukur kualitas layanan
Pertumbuhan pelanggan	Pertumbuhan pelanggan merupakan dimensi dari kinerja pasar yang menunjukkan keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar dari kualitas layanan yang disajikan oleh perusahaan kepada para pelanggannya.	10 point skala untuk mengukur rata-rata pertumbuhan pelanggan dalam 3 (tiga) tahun terakhir

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

## **BAB III METODE PENELITIAN**

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

### **3.1 Desain dan Obyek Penelitian**

#### **3.1.1 Desain Penelitian**

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

Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

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

### **3.1.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini memilih industri perbankan di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis hubungan antara interaksi antar departemen, kualitas layanan dan kinerja pasar. Sehubungan dengan kualitas produk, Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Tjiptono, 1995, p.27-28) mengidentifikasikan lima kelompok karakteristik yang

digunakan dalam mengevaluasi kualitas jasa (layanan) yaitu: bukti langsung (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), Jaminan (*assurance*) dan empati. Industri perbankan sangat erat kaitannya dengan karakteristik-karakteristik tersebut di atas. Selain itu dalam industri perbankan sering terjadi interaksi antar departemen dalam aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan kualitas layanan. Di Kota Semarang terdapat cukup banyak bank yang sedang berkembang yaitu sebanyak 240 bank yang terdiri dari bank pemerintah dan bank swasta. Sementara itu, Rusdiharsono (1998, p.33-34) menyatakan bahwa dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pelayanan bank, maka aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan didasarkan pada pengelolaan kerjasama yang baik dari seluruh bagian dalam bank yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut maka industri perbankan di Kota Semarang dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

## **3.2 Jenis dan Sumber Data**

### **3.2.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari angket tertutup yang diisi oleh responden. Responden dalam

penelitian ini adalah pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang yang terpilih sebagai sampel.

### **3.2.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder dalam penelitian ini adalah informasi mengenai bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang yang diperoleh melalui Direktori Telepon Tahun 2002.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Sementara itu, sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika  $n$  adalah jumlah elemen sampel dan  $N$  adalah jumlah elemen populasi, maka  $n < N$  (Supranto, 2000. p.22). Teknik sampling yang digunakan adalah *random sampling* yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak untuk memperoleh jumlah sampel yang dapat mewakili karakteristik dari populasi penelitian.

Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang yang berjumlah 240 orang (Direktori Telepon, 2002). Dari sejumlah 240 orang yang termasuk dalam populasi penelitian, diambil sampel penelitian dengan menggunakan rumus (Rao, 1996, p.29):

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2} \dots\dots\dots (1)$$

- Dimana:
- n = jumlah sampel
  - N = populasi
  - moe = *margin of error max*

Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 5% adalah:

$$n = \frac{240}{1 + 240 (5\%)^2}$$

$$n = 150 \text{ orang}$$

Sementara itu sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel yang

representatif menurut Hair (1995, p.637) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \dots\dots\dots (2) \\ &= 16 \times 5 \\ &= 80 \text{ responden} \end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 150 pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang, sesuai dengan jumlah sampel hasil perhitungan dengan rumus Rao (1996, p.29) dan memenuhi jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p.637).

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Angket Tertutup**

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-

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

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

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

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan/lebih baik dari yang diharapkan:

Lebih buruk dari yang  
diharapkan

Lebih baik dari yang  
diharapkan

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

## 2. Studi Pustaka

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

### 3.5 Teknik Analisis

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

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

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

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

#### 1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang

dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000. p.31-32)

## 2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

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

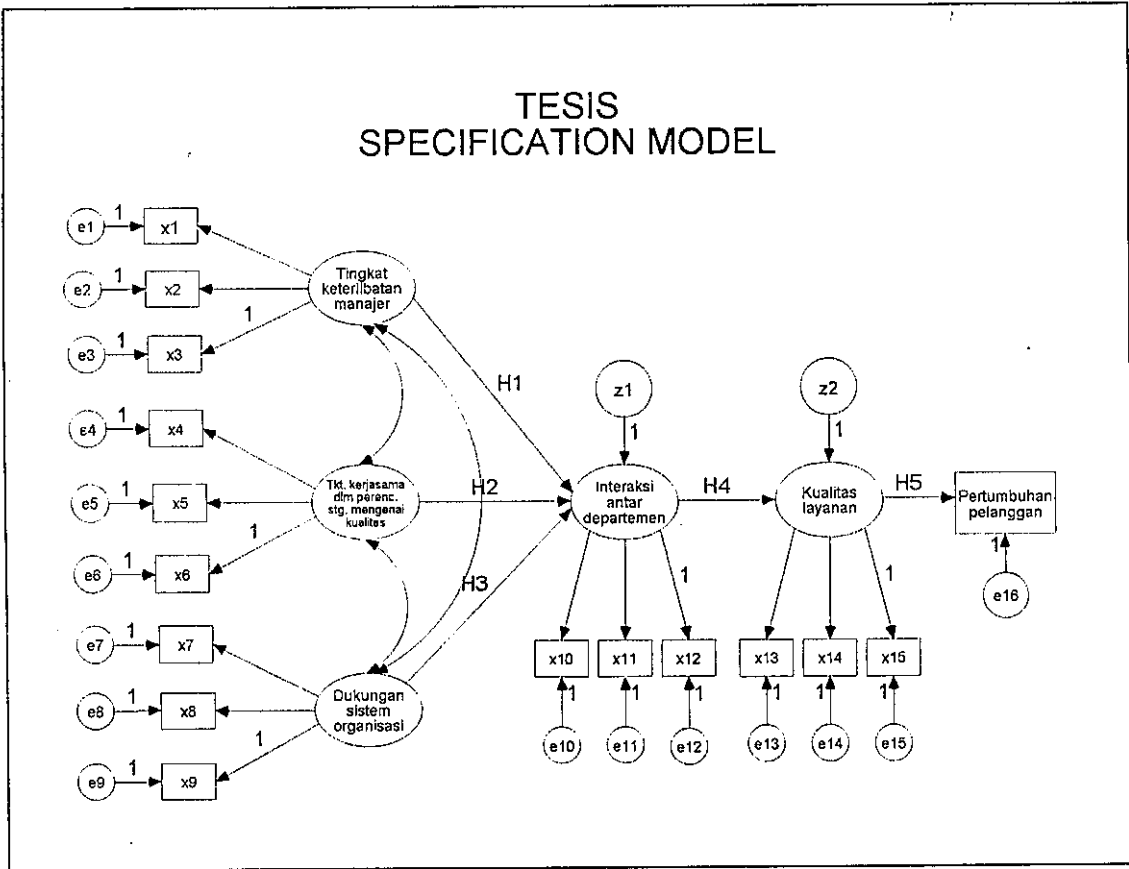
Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua

kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.37-38):

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

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

Gambar 3.1  
Path Diagram



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Dimensinya**

Variabel	Dimensi	Simbol
Tingkat keterlibatan manajer	Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama	X1
	Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat	X2
	Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan nonformal	X3
Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas	Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas	X4
	Kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas	X5
	Partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas	X6
Dukungan sistem organisasi	Kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen	X7
	Kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen	X8
	Akses untuk bekerjasama antar departemen	X9
Interaksi antar departemen	Keeratan hubungan antar departemen	X10
	Kerjasama antar departemen	X11
	Komunikasi antar departemen	X12
Kualitas layanan	Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan	X13
	Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan	X14
	Citra/reputasi kualitas layanan	X15
Pertumbuhan pelanggan		X16

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

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

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

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

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

**Tabel 3.2**  
**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Interaksi antar departemen = $\beta_1$ Keterlibatan manajer + $\beta_2$ Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas + $\beta_3$ Dukungan sistem organisasi + $z_1$
Kualitas layanan = $\gamma_1$ Interaksi antar departemen + $z_2$
Pertumbuhan pelanggan = $\alpha_1$ Kualitas layanan + $e_16$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

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

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran**

<b>Konsep <i>Exogenous</i> (model pengukuran)</b>	<b>Konsep <i>Endogenous</i> (model pengukuran)</b>
$X_1 = \lambda_1$ Tingkat keterlibatan manajer + $e_1$	$X_{10} = \lambda_{10}$ Interaksi antar departemen + $e_{10}$
$X_2 = \lambda_2$ Tingkat keterlibatan manajer + $e_2$	$X_{11} = \lambda_{11}$ Interaksi antar departemen + $e_{11}$
$X_3 = \lambda_3$ Tingkat keterlibatan manajer + $e_3$	$X_{12} = \lambda_{12}$ Interaksi antar departemen + $e_{12}$
$X_4 = \lambda_4$ Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas + $e_4$	$X_{13} = \lambda_{13}$ Kualitas layanan + $e_{13}$
$X_5 = \lambda_5$ Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas + $e_5$	$X_{14} = \lambda_{14}$ Kualitas layanan + $e_{14}$
$X_6 = \lambda_6$ Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas + $e_6$	$X_{15} = \lambda_{15}$ Kualitas layanan + $e_{15}$
$X_7 = \lambda_7$ Dukungan sistem organisasi + $e_7$	$X_{16} = \lambda_{16}$ Pertumbuhan pelanggan + $e_{16}$
$X_8 = \lambda_8$ Dukungan sistem organisasi + $e_8$	
$X_9 = \lambda_9$ Dukungan sistem organisasi + $e_9$	

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2001

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

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

1. **Kovarians >> korelasi.** SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p.43).
2. **Ukuran sampel.** Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.43) menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Berdasarkan batasan tersebut, bila *estimated parameter*nya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100. Sampel

dalam penelitian ini dihitung berdasarkan syarat kecukupan sampel untuk mewakili karakteristik populasi (Rao, 1996, p.29) yaitu sebanyak 150 orang. Sementara itu, syarat minimal sampel sesuai saran Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.44) adalah sebanyak 80 orang. Oleh karena itu jumlah sampel penelitian diambil sebanyak 150 orang.

## 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

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

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

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

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

## 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit* yang akan dilakukan meliputi dua langkah. **Pertama**, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.48-51):

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

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

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

- $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan

diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52).

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

direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).

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

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

**Tabel 3.4**  
***Goodness of Fit Index***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
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, p.59

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

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

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Metode penelitian secara keseluruhan sudah dijelaskan pada Bab III. Seratus lima puluh (150) jawaban dari kuesioner yang disebar ke Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang, sesuai dengan syarat kecukupan sampel sebagaimana dijelaskan pada Bab III, akan diuji dan dianalisis pada Bab IV ini. Langkah-langkah pengujian dan analisis yang akan dijelaskan pada bab ini adalah sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

### **4.1 Gambaran Obyek Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Jawaban responden ditentukan sebanyak 150 orang dengan kriteria yaitu Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang.

Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa 150 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan.

## **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.30):

### **4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

### **4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

### **4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

#### 4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1. Sampel yang digunakan adalah 150 Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang.

Tabel 4.1

#### Sample Covariances - Estimates

	x16	x13	x14	x15	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x16	3.626	2.996	2.820	2.665	3.010	3.096	3.079	2.006	1.918	2.157	3.198	3.424	3.444	2.573	2.276	2.453
x13	2.996	3.732	2.604	2.336	2.652	2.871	2.867	2.100	1.690	2.055	3.085	3.226	3.198	2.473	2.157	2.437
x14	2.820	2.604	3.606	2.551	2.513	2.711	2.689	2.065	1.907	1.950	2.865	3.179	3.074	2.355	2.009	2.251
x15	2.665	2.336	2.551	3.810	2.518	2.539	2.588	2.007	1.993	2.131	2.649	2.740	2.867	2.796	2.650	2.729
x10	3.010	2.652	2.513	2.518	3.931	2.899	2.821	2.122	1.913	2.159	3.088	3.158	3.245	2.737	2.670	2.675
x11	3.096	2.871	2.711	2.539	2.899	3.710	2.949	2.064	1.882	2.273	3.154	3.321	3.319	2.762	2.545	2.499
x12	3.079	2.867	2.689	2.588	2.821	2.949	3.864	2.019	1.913	2.117	3.178	3.401	3.332	2.582	2.394	2.464
x7	2.006	2.100	2.065	2.007	2.122	2.064	2.019	3.549	2.645	2.605	2.053	2.159	2.066	1.751	1.644	1.729
x8	1.918	1.690	1.907	1.993	1.913	1.882	1.913	2.645	3.127	2.343	1.892	1.974	1.958	1.549	1.559	1.558
x9	2.157	2.055	1.950	2.131	2.159	2.273	2.117	2.605	2.343	3.422	2.091	2.240	2.154	1.633	1.605	1.623
x4	3.198	3.085	2.865	2.649	3.088	3.154	3.178	2.053	1.892	2.091	3.998	3.680	3.654	2.744	2.348	2.519
x5	3.424	3.226	3.179	2.740	3.158	3.321	3.401	2.159	1.974	2.240	3.680	4.497	3.964	2.693	2.322	2.538
x6	3.444	3.198	3.074	2.867	3.245	3.319	3.332	2.066	1.958	2.154	3.654	3.964	4.498	2.784	2.572	2.755
x1	2.573	2.473	2.355	2.796	2.737	2.762	2.582	1.751	1.549	1.633	2.744	2.693	2.784	4.749	3.677	3.617
x2	2.276	2.157	2.009	2.650	2.670	2.545	2.394	1.644	1.559	1.605	2.348	2.322	2.572	3.677	4.218	3.579
x3	2.453	2.437	2.251	2.729	2.675	2.499	2.464	1.729	1.558	1.623	2.519	2.538	2.755	3.617	3.579	4.487

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

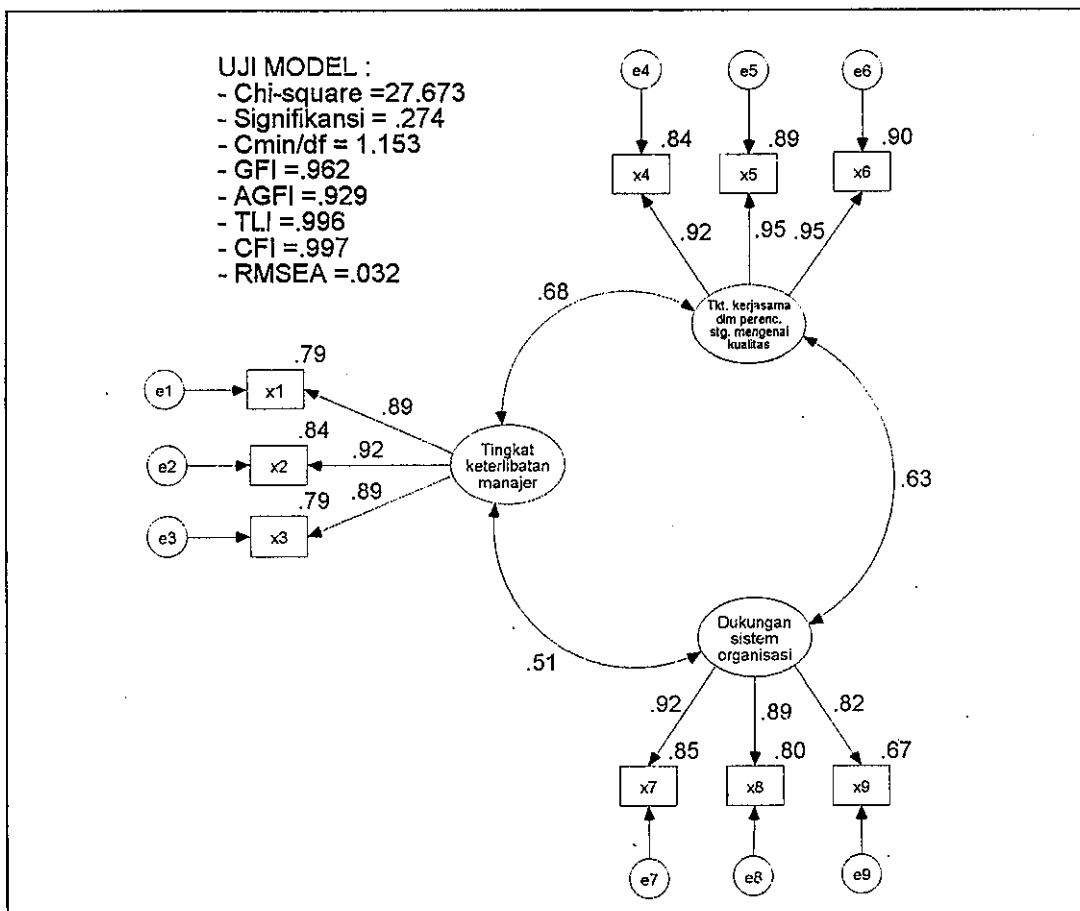
Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui

analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

#### 4.2.4.1 *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
***Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen**



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.2

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (< 36.4)	27.673	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.274	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.032	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.962	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.929	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.153	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.997	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.3

*Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
x3 <--	Tingkat keterlibatan manajer	1.000				
x2 <--	Tingkat keterlibatan manajer	1.004	0.059	16.970	0.000	par-1
x4 <--	Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	1.000				
x5 <--	Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	1.091	0.051	21.395	0.000	par-2
x6 <--	Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	1.090	0.051	21.351	0.000	par-3
x9 <--	Dukungan sistem organisasi	1.000				
x8 <--	Dukungan sistem organisasi	1.022	0.075	13.572	0.000	par-4
x7 <--	Dukungan sistem organisasi	1.122	0.080	14.089	0.000	par-5
x1 <--	Tingkat keterlibatan manajer	1.032	0.065	15.836	0.000	par-6

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

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

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

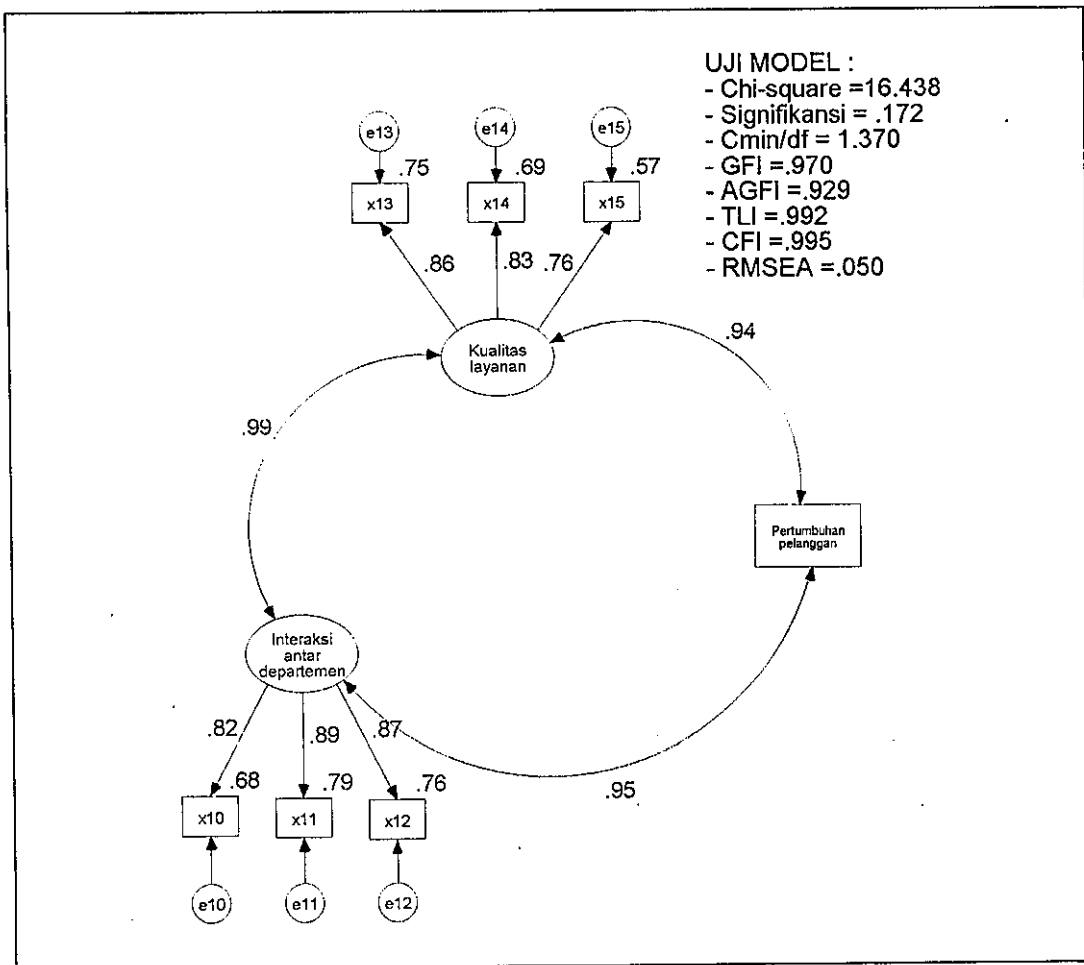
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung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

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.4

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (<21.0)	16.438	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.172	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.050	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.970	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.929	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.370	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.992	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.995	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.5

*Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
x12 <--	Interaksi antar departemen	1.000				
x11 <--	Interaksi antar departemen	0.971	0.059	16.547	0.000	par-1
x10 <--	Interaksi antar departemen	0.934	0.065	14.286	0.000	par-2
x13 <--	Kualitas layanan	1.000				
x14 <--	Kualitas layanan	0.935	0.066	14.071	0.000	par-3
x15 <--	Kualitas layanan	0.885	0.074	11.984	0.000	par-4

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.172 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat

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

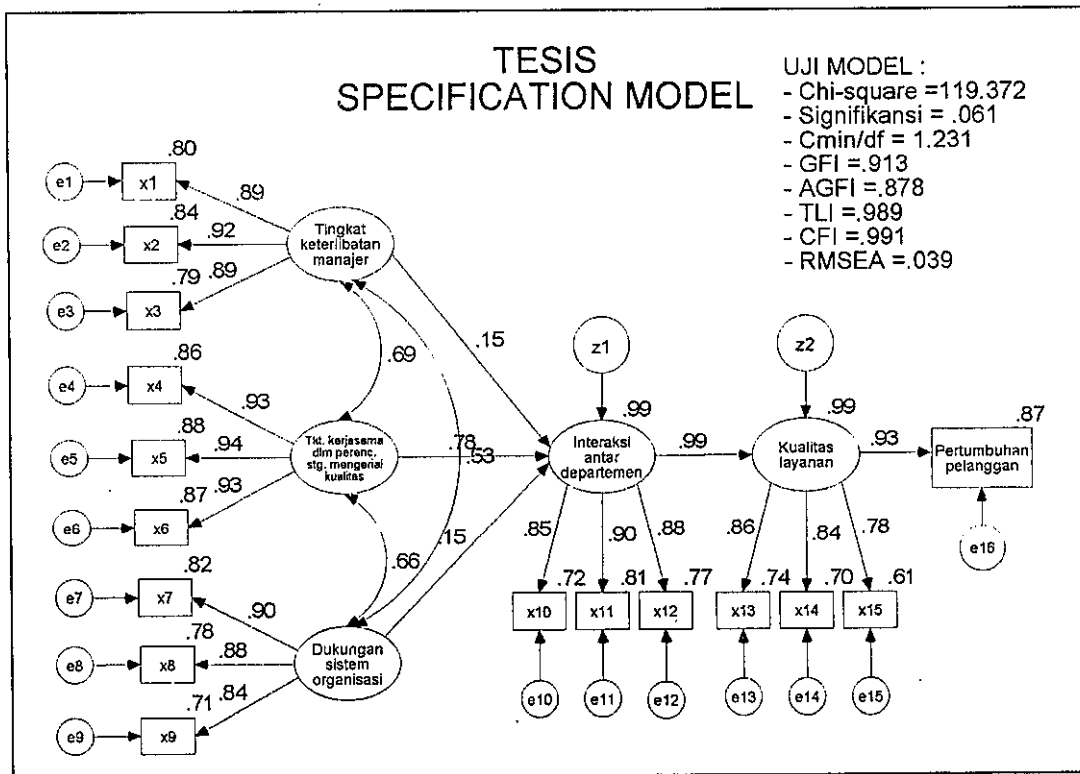
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung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

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.6; dan Tabel 4.7 sebagai berikut:

**Gambar 4.3**  
**Structural Equation Model**



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

**Keterangan:**

- X1 : Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama
- X2 : Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat
- X3 : Keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan nonformal

- X4 : Kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas
- X5 : Kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas
- X6 : Partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas
- X7 : Kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen
- X8 : Kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen
- X9 : Akses untuk bekerjasama antar departemen
- X10 : Keeratan hubungan antar departemen
- X11 : Kerjasama antar departemen
- X12 : Komunikasi antar departemen
- X13 : Kecepatan dan keakuratan kinerja layanan
- X14 : Kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan
- X15 : Citra/reputasi kualitas layanan
- X16 : Pertumbuhan pelanggan

Tabel 4.6

*Regression Weights Structural Equation Model*

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Interaksi antar departemen	<-- Dukungan sistem organisasi	0.164	0.042	3.917	0.000	H3
Interaksi antar departemen	<-- Tingkat keterlibatan manajer	0.140	0.036	3.845	0.000	H1
Interaksi antar departemen	<-- Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	0.675	0.051	13.192	0.000	H2
Kualitas layanan	<-- Interaksi antar departemen	0.857	0.067	12.737	0.000	H4
x3	<-- Tingkat keterlibatan manajer	1.000				
x2	<-- Tingkat keterlibatan manajer	1.001	0.059	16.841	0.000	par-6
x6	<-- Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	1.000				
x5	<-- Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	1.004	0.045	22.390	0.000	par-7
x4	<-- Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	0.937	0.044	21.450	0.000	par-8
x9	<-- Dukungan sistem organisasi	1.000				
x8	<-- Dukungan sistem organisasi	0.994	0.075	13.300	0.000	par-9
x7	<-- Dukungan sistem organisasi	1.090	0.079	13.827	0.000	par-10
x12	<-- Interaksi antar departemen	1.000				
x11	<-- Interaksi antar departemen	1.005	0.061	16.539	0.000	par-11
x10	<-- Interaksi antar departemen	0.977	0.067	14.600	0.000	par-12
x15	<-- Kualitas layanan	1.000				
x14	<-- Kualitas layanan	1.067	0.090	11.909	0.000	par-13
x13	<-- Kualitas layanan	1.110	0.091	12.240	0.000	par-14
x16	<-- Kualitas layanan	1.185	0.086	13.740	0.000	H5
x1	<-- Tingkat keterlibatan manajer	1.032	0.066	15.717	0.000	par-15

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.7

Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (<120.94)	119.372	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.061	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.039	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.913	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.878	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.231	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.989	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.991	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.061 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 119.372, indeks Cmin/df, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### 4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

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

## **4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

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

### **4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

#### **4.2.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 16 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 80. Penelitian ini menggunakan 150 sampel Pemimpin Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

#### **4.2.6.1.2 *Outlier***

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

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya

lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

#### 4.2.6.1.2.1 *Outlier Univariate*

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

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Descriptive Statistics**

Number of valid observations (listwise) = 150.00						
<i>Valid</i>						
<i>Variable</i>	<i>Mean</i>	<i>Std Dev</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>N</i>	<i>Label</i>
ZX9	0.00000	1.00000	-2.19095	2.11911	150	Zscore(X9)
ZX4	0.00000	1.00000	-1.94731	2.04035	150	Zscore(X4)
ZX15	0.00000	1.00000	-2.07313	2.01185	150	Zscore(X15)
ZX7	0.00000	1.00000	-2.17274	2.05987	150	Zscore(X7)
ZX5	0.00000	1.00000	-1.85485	1.90498	150	Zscore(X5)
ZX16	0.00000	1.00000	-1.93310	2.25412	150	Zscore(X16)
ZX12	0.00000	1.00000	-1.98764	2.06877	150	Zscore(X12)
ZX6	0.00000	1.00000	-1.82490	1.93455	150	Zscore(X6)
ZX14	0.00000	1.00000	-2.05922	2.13970	150	Zscore(X14)
ZX8	0.00000	1.00000	-2.36731	2.14186	150	Zscore(X8)
ZX1	0.00000	1.00000	-1.70896	1.94983	150	Zscore(X1)
ZX11	0.00000	1.00000	-1.97823	2.16104	150	Zscore(X11)
ZX2	0.00000	1.00000	-1.87162	2.01074	150	Zscore(X2)
ZX13	0.00000	1.00000	-2.02398	2.10308	150	Zscore(X13)
ZX3	0.00000	1.00000	-1.83506	1.92917	150	Zscore(X3)
ZX10	0.00000	1.00000	-1.94528	2.07597	150	Zscore(X10)

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

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

#### 4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

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

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 16 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2(16, 0.001) = 39.252$ . Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 39.252 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 39.252. Dengan demikian, tidak terdapat *outlier multivariate*.

#### 4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

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

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat

ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

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

**Tabel 4.9**  
*Assessment of Normality*

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	2.000	10.000	0.113	0.563	-0.312	-0.780
x13	2.000	10.000	-0.031	-0.153	-0.552	-1.380
x14	2.000	10.000	0.169	0.844	-0.335	-0.838
x15	2.000	10.000	-0.157	-0.784	-0.818	-2.044
x10	2.000	10.000	0.028	0.140	-0.811	-2.027
x11	2.000	10.000	0.000	0.002	-0.543	-1.358
x12	2.000	10.000	0.010	0.051	-0.666	-1.666
x7	2.000	10.000	0.055	0.273	-0.495	-1.237
x8	2.000	10.000	0.023	0.114	-0.336	-0.841
x9	2.000	10.000	0.093	0.464	-0.538	-1.345
x4	2.000	10.000	-0.044	-0.218	-0.504	-1.260
x5	2.000	10.000	0.059	0.294	-0.693	-1.733
x6	2.000	10.000	0.037	0.184	-0.704	-1.759
x1	2.000	10.000	0.187	0.937	-0.989	-2.473
x2	2.000	10.000	0.039	0.194	-1.002	-2.505
x3	2.000	10.000	0.059	0.296	-0.939	-2.347
Multivariate					21.992	5.611

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

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

#### 4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

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

*Determinant of sample covariance matrix = 3.5341e+001*

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

#### 4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

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

**Tabel 4.10**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index***

<b>Kriteria</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Nilai Kritis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2 - Chi-square$	119.372	Diharapkan kecil ( $< 120.94$ )	Baik
<i>Significance Probability</i>	0.061	$\geq 0.05$	Baik
RMSEA	0.039	$\leq 0.08$	Baik
GFI	0.913	$\geq 0.90$	Baik
AGFI	0.878	$\geq 0.90$	Marginal
CMIN/DF	1.231	$\leq 2.00$	Baik
TLI	0.989	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0.991	$\geq 0.95$	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 7 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

### 4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

#### 4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

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

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots(4)$$

**Keterangan:**

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

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

**Hasil *standard loading* data:**

Tingkat keterlibatan manajer	= 0.89 + 0.92 + 0.89 = 2.70
Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	= 0.93 + 0.94 + 0.93 = 2.80
Dukungan sistem organisasi	= 0.90 + 0.88 + 0.84 = 2.62
Interaksi antar departemen	= 0.85 + 0.90 + 0.88 = 2.63
Kualitas layanan	= 0.86 + 0.84 + 0.78 = 2.48

**Hasil *measurement error* data:**

Tingkat keterlibatan manajer	= 0.20 + 0.16 + 0.21 = 0.57
Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	= 0.14 + 0.12 + 0.13 = 0.39
Dukungan sistem organisasi	= 0.18 + 0.22 + 0.29 = 0.69
Interaksi antar departemen	= 0.28 + 0.19 + 0.23 = 0.70
Kualitas layanan	= 0.26 + 0.30 + 0.39 = 0.95

**Perhitungan reliabilitas data:**

Tingkat keterlibatan manajer	= $\frac{2.7^2}{2.7^2 + 0.57}$	= 0.927
Tkt. Kerjasama dlm perenc. stg. Mengenai kualitas	= $\frac{2.8^2}{2.8^2 + 0.39}$	= 0.953
Dukungan sistem organisasi	= $\frac{2.62^2}{2.62^2 + 0.69}$	= 0.909
Interaksi antar departemen	= $\frac{2.63^2}{2.63^2 + 0.70}$	= 0.908
Kualitas layanan	= $\frac{2.48^2}{2.48^2 + 0.95}$	= 0.866

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.2.6.3.2 Variance Extract

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

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \dots\dots(5)$$

**Keterangan:**

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

**Hasil square standardized loading data:**

Tingkat keterlibatan manajer	= $0.89^2 + 0.92^2 + 0.89^2 = 2.43$
Tkt. kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	= $0.93^2 + 0.94^2 + 0.93^2 = 2.61$
Dukungan sistem organisasi	= $0.90^2 + 0.88^2 + 0.84^2 = 2.29$
Interaksi antar departemen	= $0.85^2 + 0.90^2 + 0.88^2 = 2.30$
Kualitas layanan	= $0.86^2 + 0.84^2 + 0.78^2 = 2.05$

**Perhitungan *variance extract* data:**

Tingkat keterlibatan manajer	=	$\frac{2.43}{2.43 + 0.57}$	= 0.810
Tkt. Kerjasama dlm perenc. stg. Mengenai kualitas	=	$\frac{2.61}{2.61 + 0.39}$	= 0.870
Dukungan sistem organisasi	=	$\frac{2.29}{2.29 + 0.69}$	= 0.768
Interaksi antar departemen	=	$\frac{2.30}{2.30 + 0.70}$	= 0.766
Kualitas layanan	=	$\frac{2.05}{2.05 + 0.95}$	= 0.683

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

**4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai

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

**Tabel 4.11**  
*Standardized Residual Covariances*

	x16	x13	x14	x15	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
X16	0.143	0.279	0.110	0.165	0.197	0.203	0.194	-0.553	-0.261	0.437	0.063	0.056	0.132	-0.102	-0.677	-0.203
X13	0.279	0.134	0.005	-0.288	-0.248	0.121	0.143	0.132	-0.581	0.518	0.286	0.100	0.061	0.065	-0.570	0.174
X14	0.110	0.005	0.125	0.588	-0.340	-0.013	-0.039	0.269	0.343	0.429	0.022	0.288	0.060	0.006	-0.737	-0.074
X15	0.165	-0.288	0.588	0.504	0.115	-0.020	0.146	0.472	0.996	1.354	-0.075	-0.319	0.021	1.539	1.410	1.593
X10	0.197	-0.248	-0.340	0.115	0.010	-0.012	-0.172	0.030	-0.038	0.654	0.086	-0.260	-0.033	0.545	0.600	0.604
X11	0.203	0.121	-0.013	-0.020	-0.012	0.011	-0.059	-0.314	-0.306	0.842	0.033	-0.102	-0.077	0.434	0.099	-0.016
X12	0.194	0.143	-0.039	0.146	-0.172	-0.059	0.044	-0.410	-0.179	0.397	0.127	0.118	-0.011	0.019	-0.262	-0.075
X7	-0.553	0.132	0.269	0.472	0.030	-0.314	-0.410	0.105	0.081	-0.080	-0.047	-0.158	-0.387	-0.004	-0.161	0.088
X8	-0.261	-0.581	0.343	0.996	-0.038	-0.306	-0.179	0.081	0.144	-0.173	0.015	-0.139	-0.163	-0.144	0.031	0.032
X9	0.437	0.518	0.429	1.354	0.654	0.842	0.397	-0.080	-0.173	-0.006	0.567	0.569	0.353	0.070	0.138	0.192
x4	0.063	0.286	0.022	-0.075	0.086	0.033	0.127	-0.047	0.015	0.567	0.013	-0.003	-0.030	0.603	-0.181	0.254
x5	0.056	0.100	0.288	-0.319	-0.260	-0.102	0.118	-0.158	-0.139	0.569	-0.003	0.017	0.068	0.041	-0.651	-0.124
x6	0.132	0.061	0.060	0.021	-0.033	-0.077	-0.011	-0.387	-0.163	0.353	-0.030	0.068	0.012	0.273	-0.027	0.410
x1	-0.102	0.065	0.006	1.539	0.545	0.434	0.019	-0.004	-0.144	0.070	0.603	0.041	0.273	0.023	0.044	-0.077
x2	-0.677	-0.570	-0.737	1.410	0.600	0.099	-0.262	-0.161	0.031	0.138	-0.181	-0.651	-0.027	0.044	0.026	0.082
x3	-0.203	0.174	-0.074	1.593	0.604	-0.016	-0.075	0.088	0.032	0.192	0.254	-0.124	0.410	-0.077	0.082	0.024

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

### 4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Estimasi Parameter *Regression Weights***

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Interaksi antar departemen	<- Dukungan sistem organisasi	0.164	0.042	3.917	0.000	H3
Interaksi antar departemen	<- Tingkat keterlibatan manajer	0.140	0.036	3.845	0.000	H1
Interaksi antar departemen	<- Tkt. Kerjasama dlm perenc. stg. mengenai kualitas	0.675	0.051	13.192	0.000	H2
Kualitas layanan	<- Interaksi antar departemen	0.857	0.067	12.737	0.000	H4
≤16	<- Kualitas layanan	1.185	0.086	13.740	0.000	H5

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2002

**Hipotesis 1: Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara tingkat keterlibatan manajer dengan interaksi antar departemen ditunjukkan dengan CR sebesar 3.845 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 2: Semakin tinggi tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dengan interaksi antar departemen ditunjukkan dengan CR sebesar 13.192 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 3: Semakin tinggi dukungan sistem organisasi maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara dukungan sistem organisasi dengan interaksi antar departemen ditunjukkan dengan CR sebesar 3.917 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 4: Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 12.737 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 5: Semakin tinggi kualitas layanan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas layanan dengan pertumbuhan pelanggan ditunjukkan dengan CR sebesar 13.740 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H5 pada penelitian ini dapat diterima.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Pada Bab V ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian dalam 6 bagian. Kesimpulan tentang hipotesis diketengahkan pada bagian 5.1, diikuti dengan kesimpulan masalah penelitian pada bagian 5.2. Implikasi teoritis atas hasil penelitian dijelaskan pada bagian 5.3 diikuti dengan bagian 5.4 tentang implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang dijelaskan masing-masing pada bagian 5.5 dan 5.6.

Pada Bab I telah dijelaskan bahwa kualitas produk telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas produk adalah karena kualitas produk merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan (Droge, Vickery, dan Markland, 1995, p.669-670).

Penelitian terdahulu menekankan bahwa dalam proses pengembangan produk, kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas produk didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen dalam perusahaan. Dengan kata lain, interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas produk (Rees, Harris, dan Lit, 1989, p.42-43 ; Gupta, Raj, dan Wilemon dalam Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.187). Beberapa variabel yang

mempengaruhi interaksi antar departemen yaitu: sistem organisasi (Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.191), keterlibatan manajer dan perencanaan strategik mengenai kualitas (Morgan dan Piercy, 1998, p.194).

Keterlibatan manajer dipandang sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi interaksi antar departemen karena keterlibatan para manajer yang tercermin melalui komitmen, tanggung jawab dan keterbukaan para manajer tersebut akan mempengaruhi keterlibatan para karyawan perusahaan dalam interaksi antar departemen (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Selanjutnya, Morgan dan Piercy (1998, p.194) menyatakan bahwa kesempatan-kesempatan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan untuk berinteraksi dengan efektif tercipta melalui perencanaan strategik mengenai kualitas. Sementara itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar departemen yang efektif seperti konflik antar departemen dapat dihindari dengan menyusun secara seksama sistem organisasi dalam perusahaan (Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.191).

Meskipun kualitas produk telah banyak dibahas, masih terdapat pertanyaan yang belum terjawab yakni tentang bagaimana pengaruh kualitas produk terhadap kinerja pasar. Penelitian terdahulu juga belum ada yang meneliti secara spesifik mengenai pengaruh kualitas produk dalam industri jasa perbankan (kualitas layanan) terhadap kinerja pasar. Penelitian ini merupakan usaha untuk menjawab research gap tersebut di atas. Untuk itulah, telaah pustaka dilakukan pada Bab II. Dari telaah pustaka pada Bab II tersebut diajukan hipotesis-hipotesis penelitian sebanyak 5 buah untuk meneliti pengaruh tingkat keterlibatan manajer, tingkat kerjasama dalam

perencanaan startegik mengenai kualitas, dan dukungan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen (Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3), pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan (Hipotesis 4), dan pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja pasar yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan (Hipotesis 5).

Untuk menguji kerangka pemikiran teoritis sebagaimana dijelaskan dalam Bab II tersebut, Bab III menyajikan metode penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner di seluruh Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Semarang dengan responden adalah pemimpin cabang dari bank-bank tersebut. Sejumlah 150 sampel dengan cara *purposive random sampling* diambil dan dianalisis.

Analisis data disajikan dalam Bab IV. Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji 5 hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, yakni evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outliers dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan hasil: Chi-Square (119.372), Signifikansi (0.061), RMSEA (0.039), GFI (0.913), AGFI (0.878), CMIN/DF (1.231), TLI (0.989), dan CFI (0.991). Dari 5 hipotesis yang diajukan, semuanya diterima.

## **5.1 Kesimpulan Hipotesis**

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

### **5.1.1 Pengaruh Tingkat Keterlibatan Manajer terhadap Interaksi Antar Departemen**

**Hipotesis 1 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat keterlibatan manajer terhadap interaksi antar departemen. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy (1998, p.194) yang mengatakan bahwa keterlibatan manajer dalam memimpin para karyawannya akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi antar departemen. Hasil pengujian tersebut juga mendukung apa yang dikatakan oleh Hartline dan Ferrell (1996, p.57) bahwa manajer mempunyai peran yang penting dalam memotivasi para karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat, dan berdiskusi. Motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat, dan berdiskusi akan mendukung proses interaksi antar departemen yang lebih efektif. Sementara itu, pendapat Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.190) juga terbukti. Mereka menyatakan bahwa manajer yang menyediakan suatu lingkungan kerja yang kondusif akan mengurangi konflik antar departemen dan meningkatkan interaksi antar departemen.

### **5.1.2 Pengaruh Tingkat Kerjasama dalam Perencanaan Strategik Mengenai Kualitas terhadap Interaksi Antar Departemen**

**Hipotesis 2 : Semakin tinggi tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas terhadap interaksi antar departemen. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy (1998, p.194) yaitu bahwa proses perumusan perencanaan kualitas dan proses pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan untuk saling bekerjasama dan berinteraksi dengan lebih efektif. Pengujian hipotesis ini juga mendukung pendapat Powell (dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196) yang menyatakan bahwa perencanaan kualitas merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan interaksi antar departemen melalui partisipasi aktif dari berbagai bagian dan hirarki yang berbeda dalam perusahaan.

### **5.1.3 Pengaruh Dukungan Sistem Organisasi terhadap Interaksi Antar Departemen**

**Hipotesis 3 : Semakin tinggi dukungan sistem organisasi maka akan semakin tinggi interaksi antar departemen**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari dukungan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen. Hal ini mendukung pendapat dari Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.191) bahwa sistem organisasi berpengaruh terhadap interaksi antar departemen. Tingkat sentralisasi yang rendah dan pembagian departemen yang efektif dalam sistem organisasi perusahaan akan mengurangi konflik dan meningkatkan interaksi antar departemen. Pengujian ini juga mendukung pendapat Barclay (1991, p.146-147) bahwa tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang dibatasi secara efektif dan efisien akan meningkatkan dukungan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen. Tingkat sentralisasi dan spesialisasi yang efektif dan efisien akan memudahkan departemen-departemen dalam perusahaan untuk bertukar informasi, berkomunikasi, dan bekerjasama. Kemudahan untuk bertukar informasi, berkomunikasi, dan bekerjasama akan menciptakan interaksi antar departemen yang lebih efektif.

#### **5.1.4 Pengaruh Interaksi Antar Departemen terhadap Kualitas Layanan**

**Hipotesis 4 : Semakin tinggi interaksi antar departemen maka akan semakin tinggi kualitas layanan**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan. Pengujian ini mendukung pernyataan Gupta, Raj, dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.187) bahwa pengelolaan interaksi antar departemen yang baik merupakan dasar yang kuat untuk menciptakan kualitas layanan yang unggul. Pengujian tersebut juga memberikan dukungan terhadap pendapat Rees, Harris, dan Lit (1989, p.42-43) yang menyatakan bahwa interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang penting terhadap kualitas layanan. Interaksi yang terjalin dengan baik pada departemen-departemen dalam perusahaan akan membuat kualitas layanan mengalami peningkatan yang signifikan. Pendapat Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.197) juga mendapat dukungan melalui pengujian hipotesis ini yaitu bahwa tingginya interaksi antar departemen yang ditunjukkan melalui keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen akan meningkatkan kualitas layanan dalam perusahaan.

### **5.1.5 Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Pertumbuhan Pelanggan**

**Hipotesis 5 : Semakin tinggi kualitas layanan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari kualitas layanan terhadap pertumbuhan pelanggan. Hal ini mendukung pendapat dari Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.197) yang menyatakan bahwa kualitas layanan unggul yang ditunjukkan melalui kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain, serta citra/reputasi layanan merupakan dasar bagi perusahaan untuk memperoleh kinerja yang unggul dari perusahaan. Kinerja tersebut diukur dari pertumbuhan pelanggan dari perusahaan. Pengujian tersebut juga membuktikan pernyataan Droge, Vickery, dan Markland (1995, p.669-670) yaitu bahwa keunggulan yang dimiliki perusahaan melalui kualitas layanannya akan meningkatkan kinerja perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan.

## **5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan research gap yang diketengahkan dalam Bab I, dijelaskan bahwa masalah penelitian ini adalah: variabel-variabel apa saja yang berperan dalam menciptakan interaksi antar departemen yang dapat mendukung kualitas layanan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan.

Pengujian terhadap Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3 membuktikan bahwa keterlibatan manajer, perencanaan strategik mengenai kualitas, dan sistem organisasi merupakan tiga faktor penting untuk meningkatkan interaksi antar departemen. Keterlibatan manajer yang ditunjukkan melalui komitmen, tanggung jawab, dan keterbukaan manajer akan mempengaruhi motivasi para karyawan dalam melakukan interaksi antar departemen. Selanjutnya, kesempatan-kesempatan yang terstruktur kepada bagian-bagian dalam perusahaan seperti bagian pemasaran, kualitas, operasi dan produksi dan bagian-bagian lain untuk berinteraksi dengan efektif tercipta melalui perencanaan strtegik mengenai kualitas. Sementara itu, hal-hal yang dapat menghalangi terjadinya interaksi antar departemen yang efektif seperti konflik antar departemen dapat dihindari dengan menyusun secara seksama sistem organisasi. Selanjutnya, dukungan terhadap Hipotesis 4 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. Yang terakhir, Pengujian terhadap Hipotesis 5 membuktikan bahwa semakin tinggi kualitas layanan, maka kinerja perusahaan yang tercermin melalui pertumbuhan pelanggan akan semakin tinggi pula. Kualitas layanan yang tinggi akan memberikan persepsi yang baik di mata para nasabah, dan kondisi ini akan mempermudah perusahaan untuk meraih pertumbuhan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan pelanggan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan merupakan hasil dari penyajian kualitas layanan yang unggul. Kualitas layanan yang unggul diperoleh melalui pengelolaan interaksi antar departemen yang baik dan efektif. Terdapat tiga faktor utama yang berpengaruh dalam pengelolaan interaksi antar departemen yaitu: keterlibatan manajer, kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas, dan sistem organisasi.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

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

1. Keterlibatan manajer yang didefinisikan sebagai sikap manajer dalam mengarahkan para karyawan antar departemen baik untuk meningkatkan keeratan hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga interaksi antar departemen dapat menjadi lebih baik, mempunyai tiga dimensi yaitu: keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama, keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat, dan keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan nonformal. Penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan manajer berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy (1998, p.194), Hartline dan Ferrell (1996, p.57), dan Menon, Jaworski, dan Kohli

(1997, p. 190) tentang pengaruh positif dari keterlibatan manajer terhadap interaksi antar departemen.

2. Perencanaan strategik mengenai kualitas yang didefinisikan sebagai suatu proses strategik dimana kualitas layanan direncanakan dan dirumuskan dengan teliti dan seksama, mempunyai tiga dimensi yaitu: kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas, kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas, dan partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan strategik mengenai kualitas berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen. Hasil pegujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Morgan dan Piercy (1998, p.194), dan Powell (dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.195-196) tentang pengaruh positif dari perencanaan strategik mengenai kualitas terhadap interaksi antar departemen.
3. Sistem organisasi yang didefinisikan sebagai struktur organisasi perusahaan yang memberikan fasilitas bagi proses interaksi antar departemen, mempunyai tiga dimensi yaitu: kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen, kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen, dan akses untuk bekerjasama antar departemen. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa sistem organisasi berpengaruh positif terhadap interaksi antar departemen. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.191) serta Barclay (1991, p.146-147) tentang pengaruh positif dari sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen.

4. Interaksi antar departemen yang didefinisikan sebagai hubungan antar departemen dan bagaimana para karyawan antar departemen saling berinteraksi, mempunyai tiga dimensi yaitu: keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antar departemen berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Hasil ini mengkonfirmasi pendapat dari Gupta, Raj, dan Wilemon (dalam Menon, Jaworski, dan Kohli, 1997, p.187), Rees, Harris, dan Lit (1989, p.42-43), serta Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.197) tentang pengaruh positif dari interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan.
5. Kualitas layanan yang didefinisikan sebagai derajat mutu dari layanan yang dihasilkan oleh perusahaan, mempunyai tiga dimensi yaitu: kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari nasabah, serta citra/reputasi kualitas layanan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan pelanggan. Hal ini mengkonfirmasi pernyataan Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.197) serta Droge, Vickery, dan Markland (1995, p.669-670) tentang pengaruh positif dari kualitas layanan terhadap pertumbuhan pelanggan.

#### 5.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan manajer, kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas, dan sistem organisasi merupakan tiga faktor utama untuk meningkatkan interaksi antar departemen, sedangkan interaksi antar departemen yang baik dan efektif merupakan dasar yang kuat untuk menghasilkan kualitas layanan yang unggul. Dengan terciptanya kualitas layanan yang unggul, perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap interaksi antar departemen (0.776), oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap faktor-faktor yang ada pada kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas. Faktor yang paling dominan dari kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas adalah kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas (0.938), kemudian partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas (0.934), dan yang terakhir adalah kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas (0.928). Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan kerjasama antar departemen dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas. Kerjasama dalam pengumpulan informasi dan perumusan perencanaan kualitas akan memberikan kesempatan-kesempatan yang

lebih terstruktur kepada departemen-departemen dalam perusahaan untuk saling berinteraksi dengan efektif. Kemudian, perusahaan juga perlu meningkatkan partisipasi aktif dari seluruh karyawan dalam perencanaan strategik mengenai kualitas. Partisipasi aktif dari berbagai departemen yang berbeda dalam perusahaan dan tingkat (level) hirarki yang berbeda termasuk di dalamnya manajer dan pemberdayaan karyawan nonmanajemen akan meningkatkan keefektifan dari perencanaan strategik mengenai kualitas dan sekaligus meningkatkan interaksi antar departemen. Yang terakhir, perusahaan juga perlu meningkatkan kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas.

2. Keterlibatan manajer merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap interaksi antar departemen (0.153). Faktor paling dominan dari keterlibatan manajer adalah keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bertukar pendapat (0.918), kemudian keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk bekerjasama (0.893), dan yang terakhir keaktifan manajer memotivasi karyawan untuk berdiskusi secara formal dan non formal (0.889). Oleh karena itu, perusahaan hendaknya meningkatkan peran manajer untuk memotivasi para karyawan antar departemen dalam bertukar pendapat karena hal tersebut merupakan cara yang paling efektif untuk meningkatkan interaksi antar departemen. Hal tersebut kemudian perlu didukung peran manajer dalam memotivasi para karyawan antar departemen untuk bekerjasama serta berdiskusi secara formal dan non formal. Motivasi yang tinggi dari para karyawan untuk berinteraksi akan meningkatkan keeratn hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen.

Kondisi ini akan menjadi dasar yang kuat untuk menciptakan interaksi antar departemen yang baik dan efektif.

3. Sistem organisasi merupakan faktor terakhir yang berpengaruh terhadap interaksi antar departemen (0.149). Sistem organisasi dalam perusahaan perlu mendapat perhatian yang besar. Tingkat sentralisasi, spesialisasi, dan formalisasi yang tinggi akan mengurangi interaksi antar departemen dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas. Perusahaan perlu mengurangi tingkat spesialisasi dan formalisasi yang terlalu tinggi dalam perusahaan, dan menerapkan sistem desentralisasi. Sistem organisasi semacam itu akan meningkatkan dukungan terhadap interaksi antar departemen dalam tiga faktor yaitu: kemudahan untuk bertukar informasi dan berkomunikasi antar departemen serta memperluas akses untuk bekerjasama antar departemen. Dari ketiga faktor tersebut, faktor yang paling dominan adalah kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen (0.905), kemudian kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen (0.881), dan yang terakhir adalah akses untuk bekerjasama antar departemen (0.840). Dengan meningkatnya kemudahan untuk bertukar informasi, berkomunikasi, dan bekerjasama antar departemen maka interaksi antar departemen juga akan menjadi lebih baik dan efektif.
4. Dengan melaksanakan implikasi no.1 sampai no.3 diharapkan perusahaan dapat menciptakan interaksi antar departemen yang lebih baik dan efektif. Kemudian, kegiatan-kegiatan untuk meraih tujuan perusahaan yang berhubungan dengan kualitas layanan perlu didasarkan pada pengelolaan interaksi antar departemen.

Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang menunjukkan bahwa interaksi antar departemen mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas layanan (0.994). Pengelolaan interaksi antar departemen untuk meningkatkan kualitas layanan perlu difokuskan pada tiga faktor yaitu: keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen. Dari ketiga faktor tersebut, perusahaan perlu memprioritaskan pada kerjasama antar departemen sebagai faktor yang paling dominan (0.898), kemudian didukung oleh komunikasi antar departemen (0.877) dan keeratan hubungan antar departemen (0.848). Pengelolaan yang baik dari ketiga faktor tersebut akan mempermudah usaha perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanannya.

5. Kualitas layanan mempunyai pengaruh yang sangat besar untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan (0.930). Beberapa faktor dari kualitas layanan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan adalah kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, dan citra/reputasi layanan. Dari ketiga faktor tersebut, perusahaan perlu memfokuskan diri pada kecepatan dan keakuratan kinerja layanan sebagai faktor yang paling dominan (0.858), didukung oleh kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan (0.839), serta citra/reputasi layanan (0.782). Pengelolaan yang baik dari ketiga faktor tersebut akan mempermudah perusahaan untuk menciptakan kualitas layanan yang unggul bagi para pelanggan (nasabah). Dengan

kondisi ini perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan (nasabah) sesuai dengan yang diharapkan.

### **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya menguji industri perbankan di Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri perbankan di daerah-daerah yang lain. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh dalam pengembangan kualitas layanan pada industri perbankan di daerah-daerah yang lain.

### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk pengembangan kualitas layanan secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan kualitas layanan pada industri yang berbeda dan daerah yang lebih luas akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## DAFTAR REFERENSI

- Barclay, Donald W., 1991, "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context", *Journal of Marketing Research* 28 (May) : 145 – 159
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Day, George, 1993, "New Direction for Corporations : Conditions for Successful Renewal", *European Manajement Journal* 11 (2) : 229 – 237
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, and Robert E. Markland, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences* 25 (5/6) : 669 – 689
- Fassett, Wayne, 1992, "Merging Two Cultures", *Bank Management* 68 (2) : 21 – 23
- Ferdinand, Augusty, 1999, *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* 71 (July/August) : 78 – 91
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gupta, Ashok K., S.P. Raj, and David Wilemon, 1986, "A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing* 50 (April) : 7 – 17
- Hartline, Michael D., and O.C. Ferrell, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 60 (4) : 52 – 71

- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing* 57 (July) : 53 – 70
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski, 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April) : 1 – 18
- Kotabe, Masaaki, Dale F. Duhan, David K. Smith Jr, and R. Dale Wilson, 1991, "The perceived Veracity of PIMS Strategy Principles in Japan: An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing* 55 (1) : 26 – 41
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE - UII, Yogyakarta
- McClelland, Valorie A., and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication", *Personnel Journal* (August) : 32 – 38
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli, 1997, "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (3) : 187 – 200
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, and Roy Howell, 1996, "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (4) : 299 – 313
- Morgan, Neil A., and Nigel F. Piercy, 1998, "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (3) : 190 – 208
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October) : 20 – 35
- Oakland, John S., 1992, *Total Quality Management*, Oxford, United Kingdom
- Permadi, MF, 1998, "Pengembangan Konsep Kinerja pasar", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 13 (3) : 70 – 79
- Powell, Thomas C., 1995, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal* 16 : 15 – 37
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager* (February – March)

- Rees, Ted, Randy Harris, and Harry Lit, 1989, "Work Teams That Work", *Manufacturing Systems* 7 (March) : 42 – 45
- Rusdiharsono, B., 1998, "Tantangan dan Antisipasi Industri Perbankan dalam Era Pemulihan Perekonomian Nasional", *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya* V (9) : 30 – 34
- Schonberger Richard J., and Edward M. Knod, Jr, 1991, *Operations Management – Improving Customer Service*, IRWIN, United States of America
- Shelton, Ken, 1997, *In Search of Quality*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Slater, Stanley F., and John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing* 59 (July) : 63 – 74
- Storey, Chris, and Christopher J. Easingwood, 1998, "The Augmented Service Offering : A Conceptualization and Study of Its Impact on New Service Success", *Journal of Product Innovation Management* (59) : 1
- Supranto, J., 2000, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta