



## INTERAKSI ANTAR DEPARTEMEN DAN RELEVANSINYA TERHADAP PERTUMBUHAN PELANGGAN MELALUI KUALITAS LAYANAN

Oleh :  
Yody Hannitiyo Tanjung \*

### 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.*

Produk yang mempunyai kualitas tinggi akan menjadi incaran konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kekritisannya 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.

\* Penulis adalah alumnus Fakultas Teknik Sipil Undip, 2000. Telah menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip, konsentrasi Manajemen Pemasaran.

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 (Tjiptono, 1995, p.68). Yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa kualitas produk bukanlah hasil dari kombinasi faktor-faktor kebetulan. Oleh karena itu kualitas produk harus didefinisikan, dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara tepat.

Kualitas produk telah mendapat perhatian yang sangat besar baik dalam praktek perusahaan maupun untuk kepentingan penelitian. Salah satu alasan untuk menaruh perhatian yang besar terhadap kualitas produk adalah karena kualitas produk merupakan faktor yang vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan. Terciptanya *superior value* bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Menon, Jaworski dan Kohli, 1997, p.187). Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan tersebut 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 dari 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 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.

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. Berdasarkan latar belakang penelitian dan research gap tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan manajer, perencanaan strategik mengenai kualitas dan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen serta relevansinya terhadap pertumbuhan pelanggan melalui kualitas layanan.

#### **Strategi Perusahaan**

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.

### 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. Terhalangnya proses interaksi antar departemen akan menghambat proses pengembangan kualitas produk perusahaan.

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 pada akhirnya mempengaruhi proses pengembangan kualitas produk perusahaan.

Sementara itu McClelland dan Wilmot (1990, p.32) menyatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyebaran dan saling bertukar informasi antar 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.

### **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 yang menunjukkan komitmen semacam itu 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. Kengganan para manajer dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan yang sebenarnya merupakan hal yang normal dalam berbisnis akan menyebabkan meningkatnya konflik antar departemen. Konflik antar departemen meningkat karena tiap departemen akan saling melempar tanggung jawab terhadap kegagalan yang terjadi. Konflik ini akan menghalangi interaksi antar departemen dan jaringan kerja antar departemen fungsional dalam perusahaan.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, hipotesis yang muncul adalah:

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

### **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.

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.

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, hipotesis yang muneul adalah:

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

### 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 departemen-departemen dalam perusahaan. 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.

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. Oleh karena itu sistematisasi organisasi perusahaan perlu disusun dengan seksama agar dapat menciptakan interaksi antar departemen yang efektif.

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

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

#### **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 keeratatan 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, hipotesis yang muncul adalah :

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

#### **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 yang digunakan di sini adalah konsep sedikit variabel. Konsep yang dikutip oleh Kotabe (1990, p.28-29) menyatakan bahwa variabel-variabel kinerja pasar tersebut meliputi:

1. *Market share* relatif diukur dengan membandingkan antara volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas.
2. Tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun.

3. Kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan.

Jadi bila diajukan pertanyaan seberapa kinerja pasar suatu produk (layanan), maka jawabannya yakni kinerja pasarnya terlihat dari angka-angka ketiga variabel tersebut masing-masing. Ketiga variabel tersebut (*market share* relatif, tingkat pertumbuhan penjualan, dan kemampulabaan sebelum pajak) dapat diwakili oleh angka pertumbuhan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Artinya, pertumbuhan pelanggan dapat mencerminkan pertumbuhan *market share* relatif, pertumbuhan penjualan dan kemampulabaan sebelum pajak.

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, hipotesis yang muncul adalah:

*H5 : Semakin tinggi kualitas layanan suatu perusahaan maka akan semakin tinggi pertumbuhan pelanggan perusahaan tersebut.*

#### Definisi Operasional Variabel

Tingkat keterlibatan manajer merupakan keaktifan para manajer dalam mengarahkan para karyawan antardepartemen baik untuk meningkatkan keeratn hubungan dan komunikasi maupun mencegah konflik sehingga interaksi antar departemen dapat menjadi lebih baik. 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. Tingkat keterlibatan manajer diukur dengan 10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 6 item pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

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 dibentuk oleh tiga indikator yaitu kerjasama dalam perumusan perencanaan kualitas, kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas, dan partisipasi antar departemen dalam perencanaan kualitas. Tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas diukur dengan 10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 6 item pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

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 dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemudahan untuk bertukar informasi antar departemen, kemudahan untuk berkomunikasi antar departemen, dan akses untuk bekerjasama antar departemen. Dukungan sistem organisasi diukur dengan 10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 6 item pertanyaan dalam kuesioner penelitian

Interaksi antar departemen merupakan hubungan antar departemen yaitu bagaimana para karyawan antar departemen

saling berinteraksi. Interaksi antar departemen dibentuk oleh tiga indikator yaitu keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen. Interaksi antar departemen diukur dengan 10 point skala (sangat tidak setuju - sangat setuju) pada 6 item pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

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 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. Kualitas layanan diukur dengan 10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju) pada 6 item pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

Pertumbuhan pelanggan merupakan dimensi dari kinerja pasar yang menunjukkan keefektifan, presentasi, atau keatraktifan pasar dari kualitas layanan perusahaan. Pertumbuhan pelanggan diukur dengan 10 point skala (lebih buruk dari yang diharapkan – lebih baik dari yang diharapkan) pada item pertanyaan dalam kuesioner penelitian mengenai pertumbuhan pelanggan selama tiga tahun terakhir.

#### **Sumber Data**

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

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer menggunakan metode angket 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. Sementara itu data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive random sampling* yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak berdasarkan ciri spesifik yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini ciri spesifik yang ditentukan adalah bahwa bank yang akan dipilih sebagai sampel penelitian merupakan bank

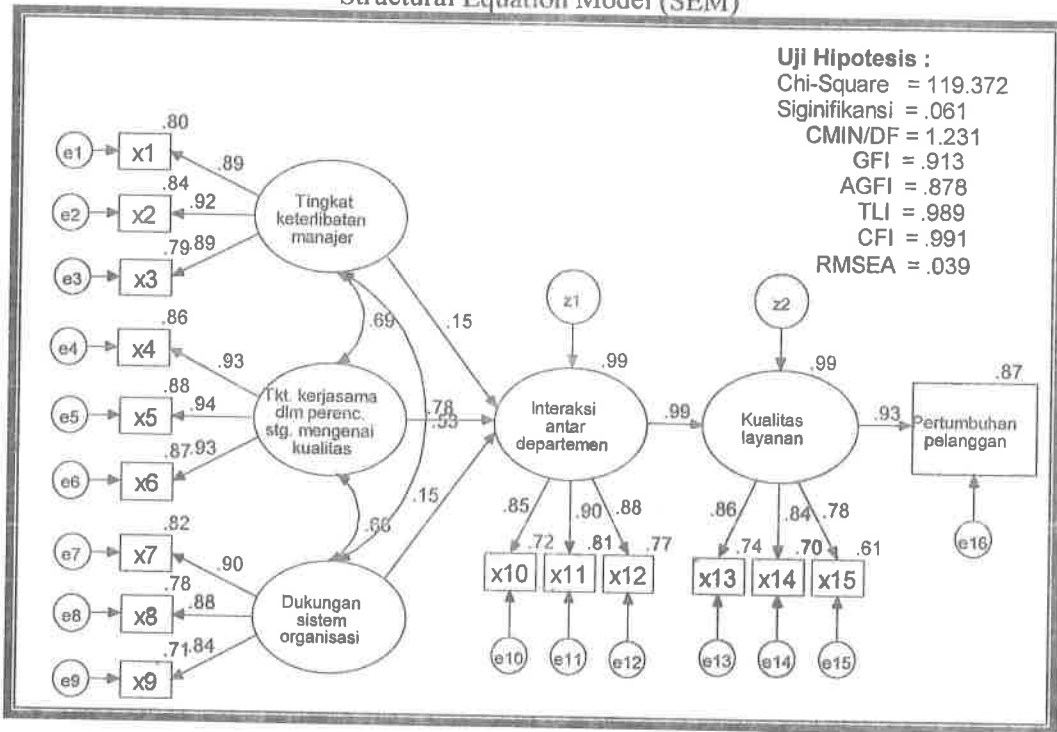
pemerintah dan bank swasta yang berlokasi di Kota Semarang. Dari populasi sebanyak 240 orang pimpinan cabang utama dan pimpinan cabang pembantu dari bank pemerintah dan bank swasta di Kota Semarang, sebanyak 150 orang terpilih secara acak (*random*) sebagai sampel penelitian.

Teknik analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS.

#### **Analisis Data**

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. Proses analisis data adalah sebagai berikut :

Gambar 2.  
Structural Equation Model (SEM)



Tabel 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 complain dari pelanggan	X14
	Citra/reputasi kualitas layanan	X15
Pertumbuhan pelanggan		X16

Tabel 2.  
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

### *Structural Equation Model*

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.

### KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

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

Hasil analisis mengenai 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.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara tingkat keterlibatan manajer dengan 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. Motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerjasama 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.

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

Hasil analisis mengenai 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.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara tingkat kerjasama dalam perencanaan strategik mengenai kualitas dengan interaksi antar departemen. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Morgan dan Piercy

(1998, p.194) yaitu bahwa perumusan 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.

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

Hasil analisis mengenai 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.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara dukungan sistem organisasi dengan 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.

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

Hasil analisis mengenai 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.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antar interaksi antar departemen dengan 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 akan meningkatkan kualitas layanan dalam perusahaan.

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

Hasil analisis mengenai 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  $H_5$  pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antar kualitas layanan dengan pertumbuhan pelanggan. Hal ini mendukung pendapat dari Menon, Jaworski, dan Kohli (1997, p.197) yang menyatakan bahwa kualitas layanan yang unggul 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.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap*, masalah penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh keterlibatan manajer, perencanaan strategik mengenai kualitas, dan sistem organisasi terhadap interaksi antar departemen, kemudian bagaimana pengaruh interaksi antar departemen terhadap kualitas layanan, dan yang terakhir bagaimana pengaruh kualitas layanan terhadap 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 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. 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.

#### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Perusahaan hendaknya meningkatkan peran manajer untuk memotivasi para karyawan antar departemen untuk berinteraksi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memotivasi karyawan untuk bekerjasama, bertukar pendapat, dan berdiskusi baik secara formal maupun nonformal. Motivasi yang tinggi dari para

karyawan untuk berinteraksi akan meningkatkan keeratan 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.

Perusahaan perlu meningkatkan kerjasama antar departemen dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan kualitas dan dalam perumusan 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. 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.

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 kemudahan untuk bertukar informasi dan berkomunikasi antar departemen serta memperluas akses untuk bekerjasama antar departemen. Dengan dukungan sistem organisasi tersebut, maka interaksi antar departemen juga akan menjadi lebih baik dan efektif.

Dengan melaksanakan implikasi-implikasi tersebut di atas 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. Pengelolaan interaksi antar departemen untuk meningkatkan kualitas layanan perlu difokuskan pada tiga aspek yaitu: keeratan hubungan antar departemen, kerjasama antar departemen, dan komunikasi antar departemen. Pengelolaan yang baik dari ketiga aspek tersebut akan mempermudah usaha perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanannya.

Beberapa aspek dari kualitas layanan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah kecepatan dan keakuratan kinerja layanan, kecepatan dan keakuratan dalam merespon dan menyelesaikan komplain dari pelanggan, dan citra/reputasi layanan. Pengelolaan yang baik dari ketiga aspek tersebut akan mempermudah perusahaan untuk menciptakan kualitas layanan yang unggul bagi para pelanggan (nasabah). Dengan kondisi ini diharapkan perusahaan dapat mencapai pertumbuhan pelanggan (nasabah) sesuai dengan yang diharapkan.

#### **KETERBATASAN PENELITIAN DAN AGENDA 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.

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
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, and Robert E. Markland, 1995, "Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry", *Decision Sciences* 25 (5/6) : 669 – 689
- Ferdinand, Augusty, 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
- 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, Valerie 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

- Schonberger Richard J., and Edward M. Knod, Jr, 1991, *Operations Management – Improving Customer Service*, IRWIN, United States of America
- 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
- Supranto, J., 2000, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Tjiptono, Fandy, 1995, *Total Quality Management*, ANDI, Yogyakarta

\*\*\*