



# ANALISIS PENGARUH SENTRALISASI DAN FORMALISASI PERAN TERHADAP PENGEMBANGAN LAYANAN BARU MELALUI VARIABEL KETERPADUAN LINTAS FUNGSI

Octavianus Pamungkas, SE, MM  
Universitas Diponegoro

## Abstraksi

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh sentralisasi dan formalisasi peran terhadap pengembangan layanan baru melalui variabel keterpaduan lintas fungsi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank IFI yang ada di kantor pusat. Kantor pusat merupakan pusat pengambilan keputusan dimana keputusan ini merupakan kebijakan yang dilaksanakan di seluruh kantor cabang Bank IFI di seluruh Indonesia. Sehingga dengan demikian, kegiatan pengembangan layanan baru dilakukan di kantor pusat. Responden yang berasal dari divisi-divisi yang berhubungan dengan penelitian ini semuanya berjumlah 254 orang karyawan. Dimana proporsi yang dibutuhkan : jumlah responden yang diinginkan / jumlah populasi =  $105 / 254 = 0,41$ . Sehingga dengan demikian untuk setiap divisi, diperlukan 41% karyawan untuk menjadi responden. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa Sentralisasi dalam perusahaan yang melakukan pengembangan layanan baru memberikan pengaruh positif pada keterpaduan antar fungsi (hipotesis 1 ditolak); Formalisasi peran dalam perusahaan yang sedang melakukan pengembangan layanan baru akan berpengaruh negatif pada keterpaduan antar fungsi (hipotesis 2 ditolak); Keterpaduan antar fungsi dalam perusahaan yang melakukan pengembangan layanan baru akan berpengaruh positif dengan pengembangan layanan baru (hipotesis 3 diterima)

*Kata Kunci: Sentralisasi, Formalisasi Peran, Pengembangan Layanan Baru, Keterpaduan Lintas Fungsi*

**P**engembangan Layanan Baru (*New Service Development*) merupakan suatu tahapan yang mengawali tahap pertama daur hidup suatu layanan. Pengembangan layanan baru yang dilakukan oleh produsen seringkali merupakan jawaban atas perubahan konstelasi lingkungan bisnis dan masyarakat.

Wind dan Mahajan (1997) mengemukakan beberapa perubahan dramatis di lingkungan bisnis yang mau tak mau memaksa seluruh komponen

lingkungan itu melakukan adaptasi. Perubahan-perubahan itu antara lain adalah:

- 1) Pengembangan yang cepat dan radikal dalam bidang komputer, telekomunikasi serta sektor informatika, termasuk dunia internet.
- 2) Globalisasi bisnis yang membuka peluang persaingan internasional terjadi karena baik pesaing asing maupun lokal sama-sama mempunyai peluang untuk saling berebut konsumen.

- 3) Berlanjutnya fenomena bisnis seperti merger, akuisisi dan aliansi strategis antara pelaku bisnis untuk meningkatkan kemampuan bersaing di antara mereka.
- 4) Perubahan demografi, nilai, harapan dan perilaku dari masyarakat.
- 5) Terjadinya deregulasi, privatisasi, dan kerja sama antara pemerintah dan swasta.
- 6) Perubahan organisasi intern seperti downsizing, outsourcing, reengineering dan lainnya yang bermuara pada lebih terbaginya 'kekuasaan' pada masyarakat, pegawai serta pemegang saham minoritas.

Win dan Mahajan (1997), lebih jauh mengemukakan bahwa tindakan Pengembangan Layanan Baru yang dipicu oleh pengaruh internal disebut *technological push* (dorongan teknologi). Pada situasi ini, perusahaan menentukan arah perkembangan layanan dengan segala pertimbangan yang matang dan mengarahkan perilaku konsumen agar bisa sesuai dengan layanan yang diluncurkan. Pengembangan itu biasanya berdasar pada teknologi yang dirasa tepat, baik secara teknis maupun secara skala ekonomi. Pengembangan tersebut dilakukan dengan pertimbangan matang dan menentukan arah pengembangan serta mendidik pasar agar bisa menerima layanan yang disediakan serta berperilaku searah dengan koridor perkembangan yang dirancang perusahaan. Untuk beberapa kasus cara ini banyak memerlukan dukungan keuangan perusahaan mengingat tingginya biaya mendidik pasar.

Sedangkan pengembangan yang dimulai dari luar perusahaan (eksternal) disebut sebagai *market pull* (tarikan/tuntutan pasar). Pada kondisi ini situasi eksternal, baik kompetisi antara penyedia layanan atau peri kehidupan

masyarakat, memaksa produsen untuk berinovasi karena tuntutan perubahan tersebut. Jika perubahan itu tidak direspon dengan tepat, layanan yang ditawarkan akan kehilangan pelanggan.

Selain itu, kompetisi antar penyedia layanan juga merupakan katalisator dilakukannya inovasi-inovasi layanan yang ditawarkan, yang diharapkan akan menjaga keunggulan komparatif (*competitive advantage*) yang dimiliki oleh penyedia layanan yang melakukan inovasi tersebut (Froehle, Roth, Chase & Voss, 2000).

Dengan menyadari pentingnya kegiatan Pengembangan Layanan Baru, sangat bisa dimaklumi ketika perusahaan-perusahaan yang mempunyai ambisi sebagai pemenang di persaingan bisnis (dan dukungan finansial yang kuat) memberi perhatian khusus pada kegiatan Pengembangan Layanan Baru. Namun demikian melakukan Pengembangan Layanan Baru bukanlah hal yang sederhana, untuk merealisasinya dibutuhkan keterlibatan dari hampir semua bidang manajemen, termasuk R&D, marketing, operasi, sumber daya manusia dan keuangan. Integrasi semua perspektif pemikiran dari masing-masing fungsi mutlak diperlukan dalam proses pengembangan suatu layanan.

Itulah sebabnya keterpaduan antara bidang atau fungsional dalam perusahaan dipandang sebagai salah satu penentu keberhasilan layanan atau layanan yang dihasilkan dalam proses pengembangan layanan baru. Namun demikian karena sangat bervariasi situasinya, masih diperlukan penelitian tentang hal ini sehingga bisa diketahui kemungkinan-kemungkinan baru yang bisa dipakai dalam menjelaskan penyebab-penyebab suatu proses pengembangan layanan baru menghasilkan output (layanan) yang mempunyai keunggulan bersaing dengan

kompetitor (Ayers, Dahlstrom, Skinner, 1997).

Berkaitan dengan pernyataan diatas, Ittner & Larcker (1997) mengemukakan bahwa pengujian atas variabel-variabel organisasi dalam mengestimasi proses pengembangan layanan baru perlu dilakukan. Karena dalam banyak kasus, faktor-faktor organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung kepada berhasilnya suatu pengembangan layanan baru menghasilkan layanan baru yang mempunyai kinerja memuaskan. Oleh karena itu faktor-faktor organisasi perlu digali lebih lanjut untuk memberikan alternatif model dalam memandang permasalahan ini.

Pentingnya kegiatan Pengembangan Layanan Baru bagi perusahaan layanan sebagai sebuah tahapan awal kelahiran suatu layanan, membuat para praktisi dan peneliti bisnis memberi perhatian besar pada kegiatan ini. Pertanyaan besar yang masih menggantung di sekitar pelaksanaan Pengembangan Layanan Baru adalah mengenai kondisi organisasi perusahaan dan bagaimana proses Pengembangan Layanan Baru tersebut. Hubungan antara kedua hal tersebut secara pasti belumlah terkupas dengan meyakinkan.

Berhubungan dengan itu seperti apa yang dikemukakan Cooper & Kleinschmidt (1990) selain hal-hal yang mempengaruhi kualitas proses, apakah kualitas proses itu sendiri akan menentukan tepat tidaknya hasil Pengembangan Layanan Baru dengan apa yang diharapkan pelanggan. Artinya Cooper & Kleinschmidt mempertanyakan hasil lanjutan dari proses yang baik/buruk terhadap hal-hal yang secara rasional atau teoritis berhubungan.

Dengan berdasar pada latar belakang serta pernyataan di atas,

masalah penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

1. Adakah pengaruh sentralisasi dalam organisasi perusahaan terhadap keterpaduan antar fungsi dalam pengembangan layanan baru.
2. Apakah ada pengaruh formalisasi peran terhadap keterpaduan antar fungsi dalam pengembangan layanan baru.
3. Apakah ada pengaruh keterpaduan antar fungsi terhadap pengembangan layanan baru.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Pengembangan Layanan Baru

Studi tentang pengembangan layanan baru telah banyak menarik minat dan perhatian para ilmuwan dalam beberapa tahun ini (Wind & Mahajan 1997, Bhattacharya et al. 1998, Ittner & Larcker 1997, Song dan Parry 1997, Jagle 1999). Siklus hidup layanan yang semakin pendek, memaksa perusahaan-perusahaan untuk berusaha memperbaiki proses pengembangan layanan (Griffin 1997). Secara lebih rinci Craig dan Har (1992) mengemukakan lima alasan mengapa pengembangan layanan baru menjadi begitu penting, yaitu siklus hidup yang semakin pendek, ketatnya situasi persaingan domestik maupun internasional, tahap kedewasaan industri dan percepatan laju perkembangan teknologi.

Penelitian dan pemodelan mengenai pengembangan layanan baru, mulai muncul pada tahun 1970-an (*state-gate process, concept tests, conjoint analysis*) meski demikian menurut Urban dan Hauser (1993) tingkat keberhasilan layanan baru masih rendah. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Crawford bahwa tingkat kegagalan proyek

pengembangan layanan baru tercatat berkisar antara 20% sampai dengan 90%.

Sedangkan Booz, Hamilton dan Allen memberikan kisaran yang lebih meyakinkan yaitu antara 30% sampai dengan 40% (Wind & Mahajan, 1997). Pertanyaan yang timbul adalah meski telah banyak penelitian maupun literatur berusaha memberi sumbangan bagi pengembangan layanan baru, namun tingkat kesuksesannya pada aras praktik bisnis begitu rendah. Berkaitan dengan hal itu, Wind dan Mahajan (1997) mengusulkan suatu penjelasan untuk memahami fenomena ini dengan menyatakan bahwa berbagai penelitian dan pemodelan yang telah dibuat, tidak digunakan sebagaimana mestinya oleh para praktisi.

Dua penjelasan lain yang penting dibuat oleh Wind dan West (1991) juga Craig dan Hart (1992). Wind dan West berkesimpulan bahwa penelitian-penelitian dan pemodelan yang ada tidak efektif dalam tingkatan praktis karena adanya perubahan-perubahan dramatis pada lingkungan dunia usaha.

Sementara menurut Craig dan Hart, penelitian-penelitian tentang pengembangan layanan baru yang telah dilakukan menghasilkan bahasan yang luas dan rumit. Dengan banyaknya faktor yang harus diperhatikan dalam suatu proyek pengembangan layanan baru, telah mengarahkan bahasan menjadi rumit dan membingungkan.

Meski demikian menurut Froehle, Roth, Chase & Voss (2000) bahasan yang rumit tidak akan membingungkan bila kerangka berpikir tentang kelahiran layanan baru telah disusun. Sejalan dengan pendapat itu keempat peneliti itu terbuka pada kemungkinan banyaknya kerangka yang disusun dalam rangka memahami hal-hal yang berkaitan dengan

usaha memahami bagaimana suatu layanan baru bisa mencapai keberhasilan.

Telah banyak ahli yang berusaha memberi gambaran tentang skema berfikir dalam pengembangan layanan baru, banyak diantaranya berupa tahapan-tahapan aktifitas yang dianjurkan dilaksanakan. Sebagai contoh berikut ini dua ahli yang mengajukan gagasan tahapan utama dalam pengembangan layanan baru. Dalam rangka itu, Kotler (Craig & Hart, 1992) mengajukan gagasan membangun urutan tahapan utama pengembangan layanan baru (gambar 1).

Pada gambar 1 ditunjukkan bahwa awal dari sebuah pengembangan layanan baru adalah idea generation, pada tahap ini ide-ide dibangkitkan tanpa memperdulikan apakah ide itu berasal dari personel R&D atau marketing atau lainnya. Barulah kemudian pada tahap berikutnya, dilakukan screening, yaitu penyaringan ide-ide yang telah terkumpul tadi. Ide-ide yang telah disaring dengan terlebih dahulu membuat prasyarat-prasyarat ide yang akan diteruskan dalam tahap selanjutnya.

Setelah ide tersaring, masuklah tahapan concept development & testing. Di tahap ini ide yang telah ditetapkan dijadikan bahan awal untuk kemudian dibangun konsep yang didasari oleh ide tersebut serta melakukan test secara konsep.

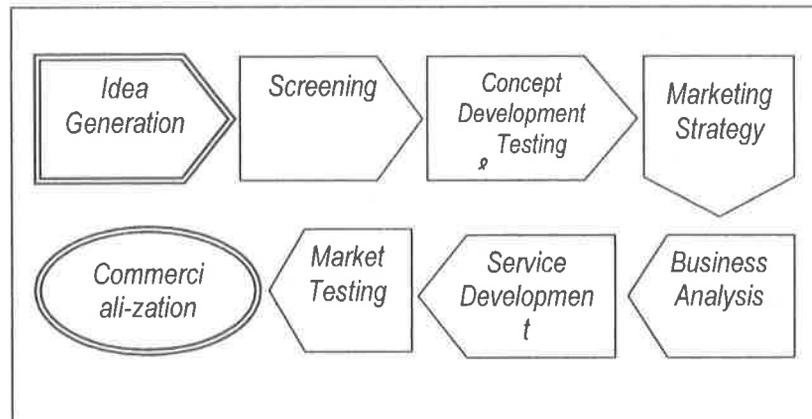
Tahap berikutnya adalah penyusunan strategi pemasaran dan analisa bisnis. Penyusunan strategi pemasaran ini seringkali merupakan tahapan yang kritis, mengingat demikian banyak sumberdaya yang akan dipertaruhkan bila strategi ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Bahkan termasuk layanan baru itu sendiri. Menganalisa bisnis yang akan dijalankan berkaitan dengan layanan baru tersebut memerlukan banyak informasi tentang

pasar, kompetisi serta regulasi-regulasi tertentu (bila mungkin layanan baru tersebut diatur oleh regulasi). Kemungkinan peluang serta ancaman serta yang berkaitan dengan alternatif yang ada dibahas serta disusun di tahap ini.

terlalu lengkap karena sifatnya hanya evaluatif.

Pugh (Craig & Hart, 1992) menawarkan alur tahapan-tahapan pengembangan layanan baru yang lebih pendek namun relatif lengkap dibanding Kotler di atas.

**Gambar 1**  
Tahapan Utama dalam  
New Service Development



Sumber: Kotler dalam Craig & Hart (1992)

Setelah penyusunan strategi pemasaran dan analisa bisnis, tahap berikutnya adalah *service development*, yaitu dengan masukan pasar, pelanggan serta konsep yang terbaik, diwujudkan layanan yang telah secara kasar tergambar.

Selanjutnya, setelah layanan tersebut berwujud, maka dilakukan tes pasar untuk mengetahui respon masyarakat atas layanan itu. Biasanya test pasar itu dilakukan dengan skup yang tidak terlalu luas. Barulah jika test pasar telah memberikan hasil seperti yang mereka targetkan, layanan itu diluncurkan secara resmi dan mulailah tahap komersialisasi. Setelah operasi berjalan dan ditemui hal-hal yang kurang sesuai, bisa dilakukan evaluasi dengan tahap-tahap mirip diatas namun tidak perlu

Pugh memandang sejumlah 6 tahap yang perlu dilakukan. Yaitu *market, specification, concept design, detil design, operation* dan yang terakhir *sell*.

### Kontrol Manajerial

Istilah kontrol manajerial berdasar pada teori kontrol yang merupakan kerangka kerja yang mengilustrasikan bagaimana faktor-faktor lingkungan dan kontrol mempengaruhi hasil dari suatu organisasi. Struktur kontrol sendiri terbagi atas mekanisme formal dan non formal. Kontrol formal menunjuk pada arahan-arahan tertulis dari pihak manajemen yang didisain untuk memandu karyawan dalam mencapai tujuan. Arahan tertulis manajemen ini berbeda dengan intervensi manajemen termasuk input, proses dan kontrol output.

Sedangkan arahan yang tak tertulis, mekanisme berbasis pegawai didisain untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok, inilah yang disebut dengan kontrol informal. Kontrol ini dibedakan atas dasar aggregation level dan termasuk kontrol pribadi, sosial dan budaya. Kontrol pribadi adalah individual based objectives. Sedangkan kontrol budaya menunjuk pada nilai-nilai dan pola yang memandu perilaku dalam suatu organisasi. Kontrol sosial adalah pandangan sosial dan pola interaksi interpersonal yang umum dalam sub kelompok dalam suatu perusahaan. Tingkat integrasi fungsi-fungsi yang terlibat dalam pengembangan layanan baru adalah suatu bentuk sosial kontrol (Ayers, Dahlstrom & Skinner, 1997).

Tidak dapat dipungkiri bahwa peran manajemen dalam pengembangan layanan baru mempunyai konsekuensi yang agak berat yaitu banyaknya hal yang harus dikontrol membuat beberapa kombinasi tugas ataupun sistem terpaksa dilakukan. Kombinasi ini ditujukan dalam mengurangi beban kerja sekaligus melakukan uji silang atas beberapa hal yang identik atau berhubungan.

Berkaitan dengan pengkombinasian kontrol manajemen itu, Jaworski (Ayers, Dahlstrom & Skinner, 1997) juga menyatakan bahwa kontrol memang bisa dikombinasi dalam beberapa cara untuk mengarahkan organisasi kepada hasil yang diinginkan. Pengembangan layanan baru menuntut semua aktifitas yang ada hendaknya diatur lewat kontrol sosial yang informal, namun kondisi suatu proses menuntut mekanisme berbasis proses formal dipergunakan. Sehingga tidak menutup kemungkinan digunakannya proses formal dan informal dalam melakukan kontrol itu, meski dituntut kecermatan dalam memilah fungsi yang perlu diamati, lebih tepat diamati lewat proses format atau non formal.

Dalam kegiatan Pengembangan Layanan Baru, pihak manajemen juga berperan dalam memberi arah pada aktivitas personel di bagian-bagian yang terlibat. Bagian-bagian yang secara aktif terlibat dalam kegiatan pengembangan layanan baru itu adalah bagian Penelitian dan Pengembangan, Pemasaran serta lainnya tergantung oleh jenis industri dimana perusahaan bergerak, dengan tujuan target bisa tercapai. Dengan integrasi fungsi-fungsi yang terlibat maka masing-masing fungsi bisa bertukar informasi yang dibutuhkan serta mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas penting dalam pengembangan layanan baru. Aktivitas-aktivitas penting itu termasuk penjadwalan tahap-tahap pengembangan, penggalian ide hingga uji coba layanan final.

Manajemen bisa berperan aktif dalam memastikan integrasi antar fungsi tersebut berlangsung baik dengan menerapkan struktur organisasi yang telah ditetapkan untuk hasil yang diharapkan. Gupta, Raj & Wilewon (dalam Ayers, Dahlstrom & Skinner, 1997) mengemukakan bahwa struktur organisasi dalam proyek pengembangan layanan baru, tercermin dalam **sentralisasi** dan **formalisasi peran**.

### **Sentralisasi (Centralization)**

Sentralisasi menunjuk pada kondisi dimana keputusan yang berkaitan dengan pengembangan layanan baru diambil oleh sedikit orang. Orang tersebut bisa jadi terlibat langsung dalam proyek atau tidak, namun nuansa keputusan tersebut masih terindikasi berasal dari sedikit orang tersebut. Dalam situasi yang membutuhkan banyak keputusan dalam waktu singkat serta didesak oleh tuntutan timing operasi, tentu pola sentralisasi terasa lebih efisien dibanding dengan musyawarah. Namun demikian,

pembuatan keputusan tersentralisasi oleh sedikit pihak ini mempunyai konsekuensi yaitu keterlibatan fungsi-fungsi yang terkait dalam proyek menjadi terbatas atau bahkan terbelenggu dalam menyumbang pandangannya menurut keahlian masing-masing terutama pada pembuatan keputusan-keputusan penting. Lebih lanjut, sedikit pihak yang berkuasa mengeluarkan keputusan penting tersebut menganggap bahwa informasi yang dimiliki oleh pihak-pihak diluar mereka tidak atau kurang penting. Oleh karena itu Ayers, Dahlstrom & Skinner, (1997) menyatakan bahwa sentralisasi berpengaruh negatif pada integrasi antar fungsi-fungsi yang terlibat dalam pengembangan layanan baru.

#### **Formalisasi Peran (*Role Formalization*)**

Formalisasi Peran menunjuk pada pengertian derajat dimana standard operating procedures digunakan dalam melakukan interaksi antar individu. Prosedur yang telah diformalkan akan mengatur individu-individu serta tugasnya sesuai dengan kebutuhan pengembangan layanan baru atau tanggung jawab suatu tugas diberikan pada individu tertentu dalam proses pengembangan layanan baru. Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997) menemukan bahwa Formalisasi Peran meningkatkan integrasi antar fungsi-fungsi yang terlibat dalam proses pengembangan layanan baru.

Dengan formalisasi peran, penyedia layanan menjadi lebih mampu mengantisipasi dan merespon dinamika pasar, dimana akhirnya merupakan masukan pada proses pengembangan layanan baru. Formalisasi peran merupakan pendekatan sistematis ke arah penciptaan situasi kondusif untuk inovasi. Disamping berfungsi sebagai kontrol dimana akan mengatur pola interaksi serta tugas dan tanggung jawab berbagai pihak,

formalisasi peran memberikan jaminan atas beberapa kegiatan yang mendukung tujuan, mensistimatisasi pengetahuan serta menawarkan rangkaian langkah yang mengarah cara bagaimana berinovasi (Martin & Horne, 1993).

Lebih lanjut, Walker & Ruekert (Froehle, Roth, Chase, Voss; 2000) menyatakan formalisasi peran itu juga sebaiknya diterapkan juga dalam pola berkomunikasi antara pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan layanan baru. Karena dengan demikian, tidak terjadi banyak pola-pola informal yang akan merusak tugas dan tanggung jawab yang telah disusun. Dengan demikian terjaga profesionalisme yang diharapkan akan memberi sumbangan positif bagi proses pengembangan.

#### **Keterpaduan Antar Fungsi**

Setiap proyek pengembangan membutuhkan struktur administrasi dan proses yang sesuai dengan tahap pengembangannya serta akses ke pembuatan keputusan lintas fungsi dalam organisasi itu. Sebuah organisasi seharusnya memiliki struktur dan disain proses untuk membuat keputusan selalu berlanjut, mengikuti permasalahan dan menghadirkan isu baru dalam agenda yang berkelanjutan (Jelinek & Schoonhoven, 1990). Tim multifungsional seharusnya dibentuk awal dalam setiap pengembangan dan komite serta tim-tim khusus seharusnya bekerja menyelesaikan masalah-masalah teknis yang dihadapi oleh proyek serta merangkaikan semua layanan baru dalam struktur dan proses perusahaan. Struktur kolaboratif ini dan proses problem solving akan berhubungan secara lateral maupun vertikal, sehingga semua anggota organisasi bisa berpartisipasi dalam proses seleksi, definisi dan menyesuaikan inovasi-inovasi pada fungsi-fungsi atau

divisi-divisi dalam organisasi. Tinjauan operasi reguler diadakan untuk menimbulkan isu, renegosiasi target dan meyakinkan aturan telah diikuti sehingga para karyawan menghasilkan target-target yang telah ditetapkan (Dougherty & Hardy 1996).

Sayangnya, struktur dan proses dalam organisasi yang mapan seringkali tidak didisain untuk perusahaan kolaborasi dan problem solving. Justru yang ada adalah orientasi segmentalis, manajer yang memecah tugas dan membagi pelaksanaannya dalam unit-unit khusus. Oleh karena itulah hal-hal yang telah disebutkan tadi hendaknya benar-benar diwaspadai untuk dihindari.

Oleh karena perusahaan sangat memerlukan jalinan kerja sama lintas fungsi untuk mendukung pencapaian target, maka banyak ahli dan praktisi mencoba beberapa konsep namun tetap didasari konsep induk suatu kerja sama terstruktur dalam perusahaan. Pentingnya jalinan kerjasama lintas fungsi dalam perusahaan yang sedang melakukan pengembangan layanan baru, menuntut adanya Keterpaduan antar fungsi (cross functional integration). Keterpaduan antar fungsi merupakan kesatuan jalur-jalur kerja yang terjadi di dalam perusahaan yang sedang melakukan pengembangan layanan baru. Masing-masing fungsi membutuhkan bantuan berupa teknis maupun informasi yang valid tentang sesuatu hal berkaitan dengan usaha pengembangan layanan baru tersebut. Setiap fungsi dituntut untuk terbuka dalam membantu atau sebaliknya minta bantuan kepada fungsi lain. Dengan lancarnya jalur-jalur tersebut diharapkan semua tugas yang menuntut kerja sama aktif dari berbagai fungsi itu bisa berhasil diselesaikan sesuai rencana (Ayers, Dahlstrom, Skinner 1997).

Berkaitan dengan itu, Bailetti, Callahan & Sean Mc Cluskey (1998) mengatakan bahwa lingkungan internal yang kondusif dalam mengembangkan layanan baru adalah lingkungan yang anggota-anggotanya terlibat secara aktif dengan keahlian dan kemampuan masing-masing, sehingga terjadi saling melengkapi informasi serta kemampuan. Sinergi itu memberikan kontribusi yang besar atas layanan yang dikembangkan, bahkan bisa jadi memberikan nilai tambah yang signifikan bagi layanan yang akan diluncurkan.

Lebih lanjut dalam telaah literatur tentang layanan baru yang berhasil menyatakan bahwa tiga karakteristik dari lingkungan internal memberi kontribusi pada keberhasilan layanan baru tersebut. Tiga karakteristik tersebut adalah : 1) derajat sinergi marketing, yang menunjuk pada kesesuaian antara proyek pengembangan layanan baru tersebut dengan kemampuan dan sumberdaya marketing yang dimiliki perusahaan. 2) derajat sinergi teknis, yang menunjuk pada kesesuaian proyek pengembangan layanan baru dengan kemampuan dan sumber daya teknis yang dimiliki. 3) derajat integrasi silang antar fungsional marketing, R&D dengan manufaktur/operasi (Song & Parry, 1997b).

Pengembangan layanan baru membutuhkan keterlibatan sebagian besar fungsi dalam manajemen, termasuk R&D, marketing, operation, human resources dan keuangan. Pandangan yang bermacam-macam ini secara mutlak perlu di satukan. Karena dalam tim pengembangan layanan baru, yang paling penting adalah di dalam tim itu sendiri, maka perusahaan sebaiknya mencari individu-individu yang bisa bekerja sama dengan anggota lain yang multidisiplin itu.

Walaupun keterpaduan antar fungsi adalah suatu keharusan, namun keahlian khusus masing-masing anggota tim juga merupakan keharusan dalam dinamika tim. Setiap fungsi manajemen telah mengalami penyempurnaan dalam konsep, metode serta praktis, sehingga dalam tim nanti diharapkan akan berkumpul individu-individu yang mempunyai keahlian mendalam sekaligus bisa berinteraksi dengan pihak yang berlatar belakang lain (Wind & Mahajan, 1997).

### **Hubungan Sentralisasi dan Formalisasi dengan Keterpaduan antar Fungsi**

Perusahaan merupakan organisasi yang berorientasi profit, dituntut mempunyai mekanisme mengenai pembuatan keputusan baik. Mekanisme ini diperlukan terutama dalam menghadapi situasi mendesak. Dalam organisasi yang terdiri dari beberapa fungsi serta banyak orang, seringkali terjadi lapisan-lapisan wewenang yang membagi otoritas dari tingkat tertinggi ke paling bawah. Hirarki ini seringkali memberikan kesempatan pada personel yang berada di lapisan tertinggi untuk menggunakan wewenangnya secara penuh bahkan seringkali terjadi penggunaannya cenderung berlebihan.

Penggunaan wewenang yang berlebihan pada saat yang mendesak pada dasarnya bisa diterima, namun penggunaan yang terlalu sering menimbulkan suatu disintegrasi antar lapisan dan atau fungsi. Sehingga terjadi ketidakserasian secara vertikal (dan atau horisontal), karena terjadi penafikan wewenang para manajer di tingkat yang lebih bawah sehingga dimungkinkan terjadinya ketidaktepatan keputusan. Keputusan yang tidak tepat ini dikarenakan ketidakpahaman situasi riil yang melingkupi.

Menon, Bharadwaj & Howell (1996) mengindikasikan bahwa sentralisasi peran akan menjadikan organisasi lebih didominasi oleh sedikit personel yang tentu akan mengurangi daya saing organisasi itu. Hal itu terjadi karena keahlian personel di fungsi lain yang merupakan aset perusahaan akan terhambat kontribusinya karena adanya dominasi, terutama karena para ahli biasanya berada di wilayah fungsional yang praktis posisinya di bawah pemegang dominasi tadi. Menon dkk juga menengarai adanya situasi tidak sinkron dalam menjalankan keputusan dalam organisasi yang bersifat sentralistik. Bisa jadi ketidaksinkronan itu tidak terjadi dikarenakan oleh pasifnya satu atau beberapa fungsi yang wewenangnya diintervensi. Sehingga hasil dari sentralisasi peran itu adalah ketimpangan fungsi-fungsi dalam berkerja.

Berkurangnya partisipasi dari fungsi-fungsi yang seharusnya bisa memberi kontribusi besar pada pengembangan layanan baru adalah suatu kerugian yang besar secara organisasi. Kapabilitas para ahli di fungsi-fungsi itu yang pada operasi sehari-hari adalah aset perusahaan, namun justru pada situasi yang penting seperti pengembangan layanan baru ini hanya terbuang percuma. Senada dengan pandangan di atas, Olson, Walker & Ruekert (1995) menemukan bahwa sentralisasi akan mempengaruhi secara negatif keterhubungan antar departemen (interdepartment connectedness). Keterhubungan antara departemen adalah kata lain dari keterpaduan antar fungsi, yang dalam penelitian tadi didapati cenderung tinggi, berbalikan dengan rendahnya sentralisasi peran di perusahaan di mana penelitian itu dilaksanakan.

Disisi lain, terdapat sudut pandang yang berbeda. Sah dan Stigiltz (1991)

menjelaskan bahwa output yang dihasilkan oleh suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh kualitas pemimpin. Artinya peran sentral seorang pemimpin belum tentu membawa dampak buruk terhadap keputusan-keputusan. Sejalan dengan itu, Schnebel (2000) memberi pemahaman yang lebih jelas mengenai kerangka hubungan antara sentralisasi dan keterpaduan antar fungsi dalam organisasi. Schnebel menjelaskan bahwa sifat hubungan dari sentralisasi dan keterpaduan antar fungsi akan ditentukan oleh sistem nilai dan etika yang diadopsi oleh organisasi tersebut.

Namun demikian, sentralisasi peran perlu untuk diwaspadai para petinggi perusahaan karena dapat berpengaruh negatifnya di situasi pengembangan layanan baru. Berkaitan dengan itu, Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997) menegaskan bahwa sentralisasi yang terjadi di dalam perusahaan terutama yang tengah melakukan pengembangan layanan baru akan memberi pengaruh buruk pada integrasi antar fungsi-fungsi. Disamping itu, sentralisasi peran akan menjadikan turunnya derajat fleksibilitas, berkurangnya solidaritas dan kemampuan harmonisasi konflik. Karena itu selayaknya pemegang otoritas di lapisan atas tidak melakukan intervensi terlalu sering dan pada keputusan-keputusan kritis yang sebenarnya memerlukan interaksi antar fungsi.

Merujuk pada jalinan logika di atas, maka bisa ditarik hipotesis seperti di bawah ini:

*H1 : Sentralisasi dalam perusahaan yang melakukan pengembangan layanan baru memberikan pengaruh negatif pada keterpaduan antar fungsi*

Berjalannya operasi dalam perusahaan tidak bisa meninggalkan

struktur organisasi yang mengatur berbagai macam posisi dengan segala tugas dan wewenangnya, termasuk juga alur-alur komunikasi yang seharusnya ditaati bersama. Aturan ini menjadikan berkurangnya peran hubungan interpersonal yang bersifat informal. Pada kondisi khusus, hubungan interpersonal itu bisa menjadi katalisator dalam integrasi fungsi-fungsi dalam perusahaan, namun sebaliknya dalam kondisi yang lain, justru menjadi pemicu ketidakharmonisan hubungan antar fungsi. Dalam kondisi pengembangan layanan baru, perusahaan disarankan untuk lebih menekankan formalisasi peran sehingga bisa tercapai jalinan kerja antar fungsi yang teratur. Hal itu didasari oleh temuan Froehle, Roth, Chase & Voss (2000) yang mengatakan bahwa dalam interaksi yang formal dan tetap memperhatikan peran, wewenang dan tugas serta jalur komunikasi seperti tertulis dalam aturan formal perusahaan, akan tercapai keterpaduan antar fungsi dalam perusahaan. Sehingga dengan demikian, besar harapan proses pengembangan layanan baru akan berjalan dengan baik dan memenuhi target.

Berbalikan dengan sentralisasi, Menon, Bharadwaj & Howell (1996) mengatakan bahwa formalisasi peran akan memberi pengaruh positif yang nyata pada sinkronisasi kerja antar fungsi yang terlibat dalam usaha pengembangan layanan baru. Sinkronisasi ini akan bisa memberi banyak manfaat dalam menghadapi kendala-kendala teknis maupun non teknis yang timbul dalam proses pengembangan layanan baru. Beberapa kendala muncul begitu saja tanpa terantisipasi oleh manajemen pada tahap perencanaan, namun bila antar departemen mempunyai kebersamaan yang tinggi, hal itu bukan merupakan masalah yang besar. Lebih lagi, adanya

iklim yang baik akan tercipta bila ada kepastian hubungan antar departemen, sehingga diharapkan keahlian serta kapabilitas personel di masing-masing fungsi akan memberikan kontribusi yang nyata dalam berinovasi.

Peran-peran yang sesuai dengan aturan dalam struktur organisasi akan membantu proses pengembangan layanan baru karena tidak ada keraguan dalam melakukan dan tidak melakukan suatu tugas. Kepastian ini mengatur segala interaksi yang mungkin terjadi antar departemen terkait. Personel yang memiliki tugas berhubungan dengan departemen lain mudah dalam menjalankan tugas untuk saling bertukar sumber daya atau memecahkan masalah yang timbul dan memerlukan keahlian (informasi) dari departemen lain. Jalur-jalur kerja sama yang terbangun ini menjadi terjalin rapi karena adanya aturan yang ditepati, dan tidak ada masalah interpersonal dan intervensi yang mengganggu proses pengembangan layanan baru (Olson, Walker & Ruekert; 1995).

Inilah sebenarnya premis dasar dari pemikiran diatas, bahwa tanpa gangguan dari hubungan-hubungan interpersonal dan informal suatu kerjasama akan berjalan dengan lebih baik. Namun sebaliknya, terdapat juga pandangan lain yang menyatakan bahwa bagaimanapun juga kerjasama adalah fenomena interpersonal (Gulati, 1995 p. 92). Oleh karena itu, Gulati berpendapat bahwa ikatan-ikatan personal-lah yang menumbuhkan kepercayaan dan pada akhirnya mendorong kerjasama yang baik. Sejalan dengan itu Murry Jr dan Heide (1998 p.59) berpendapat bahwa hubungan interpersonal akan meningkatkan partisipasi pihak-pihak yang saling bekerjasama karena hubungan interpersonal dapat mengeliminasi

ketidaksesuaian tujuan dari masing-masing pihak.

Bagaimanapun juga formalisasi peran dalam perusahaan yang sedang menjalankan pengembangan layanan baru sangat disarankan oleh Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997) karena penelitian mereka memberikan bukti yang kuat akan hal itu. Formalisasi peran akan memberi pengaruh positif pada keterpaduan antar fungsi, dimana segala hambatan interpersonal informal akan terjawab dengan aturan tertulis perusahaan.

Berdasar dari jalinan pemikiran di atas bisa ditarik hipotesa sebagai berikut:

*H2 : Formalisasi peran dalam perusahaan yang sedang melakukan pengembangan layanan baru akan berpengaruh positif pada keterpaduan antar fungsi*

### **Hubungan Keterpaduan antar fungsi dengan Pengembangan Layanan Baru**

Dalam perusahaan jasa yang sedang melakukan pengembangan layanan baru, seperti telah dikatakan oleh beberapa ahli, membutuhkan suatu kondisi ekstra yaitu keterpaduan antar fungsi yang baik. Karena dalam pengembangan layanan baru dibutuhkan jalur-jalur lintas fungsi dalam perusahaan tersebut akan muncul pekerjaan atau masalah-masalah yang membutuhkan pengetahuan atau keahlian dari semua fungsi. Sehingga bila fungsi-fungsi yang diharapkan memberi dukungan tidak terintegrasi secara rapi akan berakibat fatal pada layanan yang dihasilkan, sebuah layanan tanpa keunggulan.

Para ahli perilaku organisasi memandang koordinasi dan mekanisme kontrol semula hanya menghubungkan unit-unit sebagai bagian dari pengaturan organisasi formal. Sumber-sumber

perusahaan Integrasi yang terkoordinir dalam menciptakan nilai superior untuk pelanggan dan menghasilkan efek sinergi dari suatu koordinasi yang dengan nyata terikat erat dengan orientasi perusahaan. Keterpaduan antar fungsi memungkinkan komunikasi dan pertukaran antara unit-unit dalam organisasi yang memperhatikan tiga orientasi. Tanpa keterpaduan antar fungsi, proses pengembangan layanan baru akan di kendalikan oleh ketertarikan tunggal (pelanggan, kompetisi atau teknologi), yang mengurangi potensi inovasi. Oleh karena itu, keterpaduan antar fungsi adalah mekanisme yang memungkinkan orientasi strategi berjalan bersama. Oleh sebab itu tidak aneh jika keterpaduan antar fungsi juga diidentifikasi sebagai determinan yang penting dalam keberhasilan layanan baru (Song & Parry, 1996, Griffin & Hausser, 1993).

Satu kekurangan yang sering terlewatkan namun memberi pengaruh besar pada kegagalan suatu layanan adalah kurangnya kemampuan marketing research atau orangnya, diikuti oleh kurangnya kemampuan menjual. Dalam risetnya Cooper (Song & Parry, 1996) melaporkan bahwa korelasi positif yang signifikan antara layanan baru yang berhasil dengan 1) sumber daya dan kemampuan marketing sebuah perusahaan, termasuk di dalamnya marketing research, advertising, promotion, salesforce dan distribusi, 2) sumberdaya dan kemampuan teknis, termasuk R&D, dan produksi/operasi. Dalam analisis diskriminan dari data yang sama menemukan bahwa faktor pengetahuan dan kemampuan marketing serta kemampuan serta sinergi teknis dari fungsi produksi merupakan penentu penting dalam keberhasilan pengembangan layanan baru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Menon, Jaworski & Kohli (1997)

mengatakan ada dua kategori umum implikasi manajerial. Pertama, berhubungan dengan link antara keterpaduan antar fungsi (cross function integration yang dalam istilah mereka interdepartemental interactions) dan kualitas layanan (service quality), sedangkan yang kedua memfokuskan pada faktor-faktor yang memfasilitasi interdepartemental interactions. Mencermati kategori pertama, studi ini menemukan bahwa hubungan antara interdepartmental interaction dengan kualitas layanan erat. Oleh karena itu manajer sebaiknya melakukan intervensi selama akan meningkatkan keterpaduan antar fungsi, khususnya di situasi turbulen. Dengan kata lain, karena sangat pentingnya keterpaduan antar fungsi dalam perusahaan maka manajemen pun dianjurkan melakukan intervensi (selama tujuannya melakukan normalisasi).

Didasari oleh jalinan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti berkaitan dengan hubungan keterpaduan antar fungsi dengan pengembangan layanan baru bisa ditarik hipotesis sebagai berikut:

*H3 : Keterpaduan antar fungsi berpengaruh positif dengan pengembangan layanan baru*

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data yang didapat dari wawancara langsung dengan responden.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank IFI yang ada di kantor pusat. Kantor pusat merupakan pusat pengambilan keputusan dimana keputusan ini merupakan kebijakan yang

dilaksanakan di seluruh kantor cabang Bank IFI di seluruh Indonesia. Sehingga dengan demikian, kegiatan pengembangan layanan baru dilakukan di kantor pusat.

Responden yang berasal dari divisi-divisi yang berhubungan dengan penelitian ini semuanya berjumlah 254 orang karyawan. Dimana proporsi yang dibutuhkan : jumlah responden yang diinginkan/ jumlah populasi =  $105 / 254 = 0,41$ . Sehingga dengan demikian untuk setiap divisi, diperlukan 41% karyawan untuk menjadi responden.

sistem keamanan bertingkat, yang diatur secara seksama oleh komputer.

#### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Sedangkan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk bisa menjadi responden adalah sebagai berikut: 1) telah bekerja di bank IFI selama minimal 5 tahun; 2) dalam masa kerjanya pernah mengalami suatu tahap pengembangan suatu layanan. Dalam penelitian ini sampel yang diambil sejumlah 105 responden (21 dimensi penelitian x 5).

**Tabel 1**  
**Sampel Penelitian**

Divisi	$\Sigma$ Karyawan	x 41%	Responden
Perencanaan & Pengembangan Usaha	20	8.2	8
Sistem & Teknologi	24	9.84	10
Treasury	14	5.74	6
Luar Negeri	16	6.56	7
Sumber Daya Manusia & Umum	19	7.79	8
Hukum & Pendukung Kredit	30	12.3	12
Akuntansi & Informasi	37	15.17	15
Syariah	31	12.71	13
Pusat Operasional	63	25.83	26
<b>Jumlah</b>	<b>254</b>		<b>105</b>

Sumber: Lampiran SK DIR. No. 033/DIR/KPTSA

Dalam penelitian ini layanan yang dijadikan obyek amatan adalah KESAN, kependekan dari Kotak Eksklusif Simpan Aman. Pada dasarnya layanan ini adalah save deposit box, namun dikembangkan dengan berbagai fitur menarik dan berkesan eksklusive. Kesan dirancang sebagai Kotak Simpan Aman pertama dan satu-satunya di Indonesia yang menggunakan teknologi mutakhir dengan

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan pada laporan tentang diri sendiri atau 'self report, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi (Hadi, 1990).

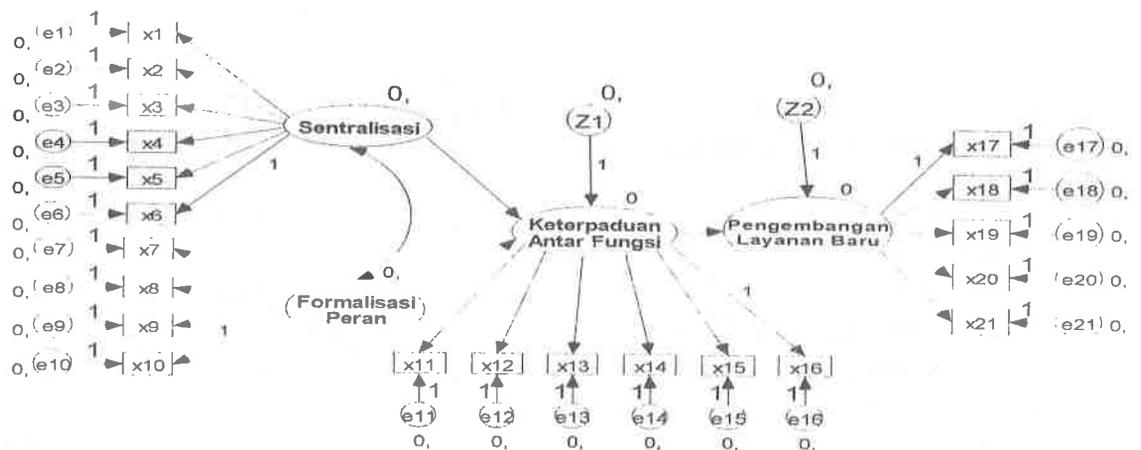
**Teknik Analisis Data**

Untuk menguji H1 hingga H3 alat analisis data yang dipakai adalah Structural Equation Model dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon 1997).

Hasil analisis Structural Equation Modelling dapat dilihat pada gambar 2.

Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Meski untuk indeks AGFI diterima secara marginal seperti terlihat dalam tabel 2.

**Gambar 2**  
**Structural Equation Modelling**



pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**  
**Structural Equation Modelling**

menunjukkan hubungan signifikan, namun nilai bobot regresi bertanda positif.

**Tabel 2**  
**Hasil Estimasi Structural Equation Modelling**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Estimasi	Evaluasi Model
$\chi^2$	Sekecil mungkin	217.531	Baik
<i>Significaned Prob.</i>	$\geq 0.05$	0.081	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$	0.042	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$	0.951	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$	0.898	Marginal
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$	1.176	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0.95$	0.996	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0.94$	0.997	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2002)

Hasil analisis faktor konfirmatori dan structural equation model menghasilkan nilai indikator *goodness of fit* yaitu : *chi square*=217,531; probabilitas=0,081; *CMIN/DF*=1,176; *AGFI*=0,898; *GFI*=0,951; *TLI*=0,996; *CFI*=0,997 dan *RMSEA*=0,042 seperti pada tabel 2. Selanjutnya berdasarkan model fit in akan dilakukan pengujian terhadap 3 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis 1

*H1 : Sentralisasi dalam perusahaan yang melakukan pengembangan layanan baru memberikan pengaruh negatif pada keterpaduan antar fungsi*

Analisis data menemukan bahwa hubungan antara Sentralisasi dengan Keterpaduan Antar Fungsi adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* = 8,249 atau ( $CR \geq \pm 2,00$ ) dengan taraf signifikansi sebesar 5% (nilai probabilitas = 0,040). Sedangkan nilai estimasi bobot regresi adalah 5,823. Meskipun *critical ratio* dan probabilitas

Hal ini tidak sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dengan demikian H1 ditolak.

### Pengujian Hipotesis 2

*H2 : Formalisasi peran dalam perusahaan yang sedang melakukan pengembangan layanan baru akan berpengaruh positif pada keterpaduan antar fungsi*

Analisis data menemukan bahwa hubungan antara Sentralisasi dengan Keterpaduan Antar Fungsi adalah signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Critical Ratio* = 8,190 atau ( $CR \geq \pm 2,00$ ) dengan taraf signifikansi sebesar 5% (nilai probabilitas = 0,040). Sedangkan nilai estimasi bobot regresi bertanda negatif yaitu -9,067. Dengan demikian H2 ditolak.

### Pengujian Hipotesis 3

*H3 : Keterpaduan antar fungsi dalam perusahaan yang melakukan pengembangan layanan baru akan*

*berpengaruh positif dengan pengembangan layanan baru.*

Parameter estimasi antara Lingkungan Kerja dengan Kepercayaan terhadap Kemampuan Diri memperoleh hasil yang signifikan dengan  $CR = 8,190$  ( $CR \geq \pm 2,00$ ) dengan taraf signifikansi melebihi 5% (nilai probabilitas = 0,020) dengan nilai regression weight positif sebesar 8,111. Dengan demikian H3 diterima.

## **KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

### **Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1**

Analisis data menemukan bahwa hubungan antara Sentralisasi dengan Keterpaduan Antar Fungsi adalah signifikan. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesa yang diajukan bahwa Sentralisasi dan Keterpaduan Antar Fungsi memiliki hubungan negatif. Dengan demikian H1 ditolak.

Pemunculan hipotesis adalah berdasar pada alur pikir bahwa sentralisasi akan cenderung melemahkan potensi-potensi personel yang seyogyanya mampu memberi sumbangan kepada keputusan-keputusan organisasi. Dalam situasi seperti ini, wajar ditemui hubungan antar fungsi menjadi tidak padu karena dominasi peran dari beberapa orang saja. Kegiatan pengembangan layanan baru yang membutuhkan keterpaduan antar fungsi dengan sendirinya juga akan terganggu oleh dominasi atau sentralisasi yang tinggi. Namun demikian hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif antara Sentralisasi dan Keterpaduan Antar Fungsi dimana hubungan ini bertolak belakang dengan hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu penelitian ini tidak konsisten dengan kesimpulan-kesimpulan dari Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997) serta Menon, Bharadwaj & Howell (1996).

Bagaimanapun juga kesimpulan penelitian terdahulu tersebut bukan terjadi secara serta merta tanpa memperhatikan kehadiran aspek lain. Schnebel (2000, p. 79) paling tidak menyatakan bahwa struktur formal dan praktik pengambilan keputusan berkaitan erat dengan sistem nilai dan etika. Artinya, sistem nilai dan etika yang diadopsi oleh suatu lembaga akan menjadi dasar-dasar praktik proses pengambilan keputusan dan penentuan wilayah wewenang dan tanggungjawab dari individu, kelompok maupun organisasi. Lebih dari itu, sistem nilai bahkan menentukan juga derajat kebebasan individu yang pada akhirnya mempengaruhi bagaimana kontribusi dari tiap individu kepada organisasi (Schnebel, 2000, p. 81). Pernyataan Schnebel (2000) ini memberi penjelasan akan temuan analisis data pada penelitian ini. Obyek amatan penelitian ini adalah organisasi di Indonesia. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa praktik dalam organisasi Bank IFI masalah terpengaruh oleh sistem nilai dan etika lokal yang berbeda dengan sistem nilai yang dianut oleh institusi di dunia barat. Perbedaan obyek ini berimplikasi pada perbedaan karakteristik responden dimana sikap paternalistik sulit untuk dihindari dan dominasi peran dari para pimpinan disadari sebagai suatu permakluman. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya inisiatif bawahan dan kebiasaan menunggu perintah atasan serta lemahnya otoritas jabatan.

Lebih lanjut, sistem nilai serta etika yang pada dasarnya sangat bergantung pada peran pemimpin, bukanlah jaminan akan sukses atau tidak sukses-nya suatu kerjasama dalam tubuh organisasi. Sah & Stiglitz (1991, p. 289-290) menjelaskan, bahwa dalam sistem nilai yang lebih tersentralisir, pemimpin yang cakap akan memberi pengaruh yang menguntungkan dalam kualitas keputusan dan praktik-

praktik lain dalam organisasi. Oleh karena dapat dipahami bahwa sentralisasi peran dalam penelitian ditemukan berhubungan positif dengan keterpaduan antar fungsi.

### Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2

Analisis data menemukan bahwa hubungan antara Sentralisasi dengan Keterpaduan Antar Fungsi adalah signifikan. Dengan demikian H2 ditolak.

Hipotesis kedua pada penelitian ini dibangun berdasarkan nalar hubungan bahwa dalam peran yang semakin formal gangguan-gangguan interpersonal yang bersifat informal dapat diminimalkan dan peran masing-masing personel dapat terjaga. Hal ini akan menumbuhkan hubungan antar fungsi yang lebih baik karena tiap personel mempunyai kebebasan sesuai dengan peran yang dibawa masing-masing sekaligus menjamin tidak adanya saling silang peran. Dengan demikian temuan penelitian ini tidak konsisten dengan Menon, Bharadwaj & Howell (1996), Froehle, Roth, Chase & Voss (2000) serta Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997). Kesimpulan-kesimpulan yang dibuat oleh peneliti-peneliti tersebut bagaimanapun juga merupakan satu dari dua aliran berkenaan dengan hubungan interpersonal dan kerjasama (Murry Jr. & Meide, 1998 p. 59) dimana tanpa keberadaan hubungan interpersonal suatu kerjasama akan lebih diuntungkan.

Sebaliknya Murry Jr. & Meide (1998) dan Gulati (1995) justru menemukan bukti empirik yang berlawanan dengan aliran pertama. Murry Jr. & Meide (1998) menyatakan bahwa hubungan interpersonal memberi pengaruh positif terhadap partisipasi dalam suatu kerjasama antara supplier dan retailer. Gulati (1998) berpendapat bahwa hubungan interpersonal akan membantu tumbuhnya kepercayaan dari pihak-pihak

yang saling bekerjasama dimana kepercayaan tersebut akan semakin bertumbuh seiring dengan meningkatnya frekuensi interaksi.

Kesimpulan Murry Jr. & Meide (1998) dan Gulati (1995) nampaknya sesuai dengan hasil analisis data dari penelitian ini sekaligus memberi dasar penjelasan bagi penolakan hipotesis ini. Kenyataannya hubungan positif ini tidak ditemukan oleh penelitian ini. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa formalisasi peran justru akan melemahkan keterpaduan fungsi. Ini berarti bahwa responden penelitian lebih membutuhkan hubungan informal antar personal dalam kaitannya dengan memadukan fungsi-fungsi organisasi demi kepentingan suatu proyek seperti pengembangan layanan baru. Hubungan-hubungan informal interpersonal dibutuhkan oleh responden untuk mengeliminasi hambatan hubungan interpersonal dan merasa lebih nyaman untuk bekerja sama (McAllister, 1995, p.29). Hubungan informal dimaksud adalah semacam hubungan pertemanan (*peers group*) dimana orang cenderung untuk merasa lebih nyaman untuk bekerja sama dengan orang lain yang sudah dikenal baik. Penjelasan sesuai dengan temuan penelitian ini dapat ditemukan dalam penelitian Chatman (1991) serta Frenzen & Davis (1990).

Kondisi tertolaknya hipotesis kedua ditandai oleh kenyataan yang terjadi di Bank IFI Jakarta seperti belum bisa dipisahkannya antara hubungan tugas dan hubungan interpersonal. Ini menandakan bahwa seorang karyawan merasa lebih nyaman dalam hubungan tugas dengan karyawan lain bila ia mempunyai hubungan interpersonal yang baik pula dengan karyawan tersebut. Disisi lain terdapat jalur-jalur pertemanan natar karyawan yang sulit untuk dihindari karena kehadiran nilai-nilai seperti keramahan

dan persahabatan yang melingkupi lingkungan organisasi Bank IFI. Hal inilah yang menjelaskan bagaimana rumusan hipotesis kedua ditolak.

### **Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3**

Dikarenakan parameter estimasi antara Lingkungan Kerja dengan Kepercayaan terhadap Kemampuan Diri memperoleh hasil yang signifikan dengan  $CR = 8,190$  maka dengan demikian  $H_3$  diterima.

Dengan demikian penelitian ini memberi bukti bahwa hubungan yang selaras antar fungsi pada organisasi akan meningkatkan peluang keberhasilan suatu proyek yang membutuhkan kerjasama antar fungsi. Pengembangan layanan baru adalah kegiatan yang mutlak membutuhkan kerjasama antar fungsi karena banyak informasi, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan, tersebar dari berbagai fungsi dalam organisasi tersebut. Dengan terbentuknya jaringan antar fungsi, suatu proyek pengembangan layanan baru akan lebih berhasil karena berbagai aspek penting, seperti biaya, pelanggan, teknologi pendukung dan pesaing juga akan lebih diperhatikan sehingga proyek tersebut akan menghasilkan layanan yang lebih unggul.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Dalam merumuskan wilayah wewenang, manajemen perlu memperhatikan system nilai yang diadopsi oleh organisasi. Dengan menolak prinsip sentralisasi, bukanlah jaminan bagi semakin terpadunya kerjasama yang dilakukan. Dalam studi kasus ini, nampaknya obyek amatan lebih sesuai untuk

menggunakan sistem yang tersentralisir. Karena dengan demikianlah akan bisa dilakukan kerjasama yang lebih padu dari berbagai fungsi di organisasi.

2. Dengan ditemukannya hubungan negatif dari formalisasi peran dan keterpaduan antar fungsi, Bank IFI dapat berupaya untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi yang disebabkan oleh hubungan formal antar personel. Hal ini dapat ditempuh dengan meningkatkan hubungan informal dari masing-masing personel sehingga tercipta hubungan pertemanan sekaligus memberi jaminan kenyamanan berinteraksi.
3. Sebagaimana penelitian terdahulu, keterpaduan antar fungsi ditemukan sebagai faktor penting dalam proses pengembangan layanan baru. Oleh sebab itu konflik-konflik yang potensial terjadi harus bisa diatur dengan baik. Pihak manajemen harus lebih memahami wewenang dan peran yang dapat digunakan sebagai alat demi kelancaran kerjasama antar fungsi tersebut.

### **IMPLIKASI TEORITIS**

1. Temuan penelitian bahwa sentralisasi mempunyai hubungan positif dengan keterpaduan antar fungsi memberi kejelasan akan adanya syarat yang menentukan arah hubungan. Karya dari Schnebel (2000) serta Sah & Stiglitz (1991) memberi penjelasan akan hal ini, bahwa dalam sistem nilai yang dianut oleh suatu organisasi mampu menentukan arah hubungan dari kedua variabel. Oleh sebab itu dalam suatu sistem nilai yang berbeda adalah wajar bila hubungan keduanya juga berbeda. Penelitian ini tidak konsisten dengan beberapa penelitian

terdahulu (Dahlstrom & Skinner, 1997, Menon, Bharadwaj & Howell, 1996) karena alasan perbedaan sistem nilai. Dengan demikian penelitian ini memberi sumbangan terhadap arti penting system nilai yang diadopsi dalam hubungan individual maupun kelompok dalam suatu organisasi sejalan dengan kesimpulan Schnebel (2000).

2. Ditemukannya hubungan negatif antara formalisasi peran dengan keterpaduan antar fungsi adalah tidak konsisten dengan kesimpulan Menon, Bharadwaj & Howell (1996), Froehle, Roth, Chase & Voss (2000) serta Ayers, Dahlstrom & Skinner (1997). Para peneliti terdahulu tersebut berpandangan bahwa semakin formal peran akan semakin terpadu juga kerjasama antar fungsi. Bagaimanapun juga pandangan tersebut hanyalah salah satu aliran saja (Murry Jr. & Meide, 1998 p. 59). Terdapat aliran lain yang didukung oleh Murry Jr. & Meide (1998), Gulati (1995), McAllister (1995), Chatman (1991) serta Frenzen & Davis (1990). Pandangan kedua dalam hal ini berkeyakinan bahwa formalisasi peran yang semakin kecil akan semakin membuat kerjasama lebih terpadu. Hal ini disebabkan oleh keberadaan hubungan informal yang dibutuhkan oleh personel-personel yang saling berinteraksi. Dengan demikian penelitian ini konsisten dengan pandangan kedua.
3. Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa keunggulan suatu produk ataupun layanan baru akan sangat ditentukan oleh bagaimana proses yang terjadi ketika pengembangan dilakukan (Song & Parry, 1996, Menon, Jaworski & Kohli, 1997 serta Ittner & Larcker, 1997).

Sekali lagi, penelitian ini membuktikan pentingnya keterpaduan antar fungsi untuk mengembangkan layanan baru yang unggul.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dibangun berdasarkan teori dan telaah atas penelitian-penelitian terdahulu. Namun demikian penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini bersifat studi kasus dimana hanya diambil satu obyek perusahaan saja. Oleh karena itu temuannya tidak dapat begitu saja diterapkan untuk perusahaan-perusahaan lain.
2. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang pernah melakukan kegiatan pengembangan layanan baru. Sehingga dengan demikian jika hasil dari penelitian ini diterapkan pada perusahaan yang tidak pernah melakukan kegiatan pengembangan layanan baru, bisa jadi kurang tepat benar.
3. Karena terbatasnya literatur tentang pengembangan layanan baru, maka terpaksa beberapa literatur yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dipakai sebagai acuan dalam penelitian ini. Pemilihan ini dilakukan secara hati-hati sehingga diharapkan jauh menyimpang dari konteks.
4. Penelitian awal mengenai kondisi dari obyek penelitian tidak dilakukan sehingga kondisi-kondisi dari rumusan hipotesis satu dan dua tidak bisa dipenuhi.

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi lebih lanjut peranan system nilai dalam praktik-praktik bisnis. Terutama berkaitan dengan pola komunikasi dan penentuan wilayah wewenang dalam suatu organisasi.
2. Juga menarik untuk dilakukan penelitian mendatang adalah menyelidiki peranan hubungan informal terhadap kualitas keputusan penting seperti strategi pemasaran dan lain-lain.
3. Penelitian ini mendapatkan bahwa keterpaduan antar fungsi adalah faktor penting dalam pengembangan layanan baru. Tetapi bagaimanapun juga, keterpaduan antar fungsi yang mencerminkan kerja bersama berbagai pihak berpeluang untuk memperlambat suatu keputusan. Dalam banyak situasi, kecepatan membuat suatu keputusan adalah penting. Oleh karena itu penelitian mendatang dapat menyelidiki pengaruh keterpaduan antar fungsi dengan kecepatan proses pengembangan layanan baru.
4. Perlu dilakukan penelitian sejenis atau dalam bentuk yang telah dikembangkan, terhadap suatu populasi perusahaan yang sejenis. Sehingga hasil yang didapatkan bisa lebih luas dibanding penelitian ini yang sifatnya studi pada satu perusahaan saja.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Ayers, Doug, Robert Dahlstrom, Steven J Skinner (1997). "An Exploratory Inverstigation of Organizational Antecedents to New Product Success", *Journal of Marketing Research*, No. 107-116.
- Ázwar, Saifudin (1997). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya, Pustaka Pelajar*, Yogyakarta.
- Bailetti, Antonio J, John R Callahan & Sean Mc Cluskey (1998). "Coordination at Different Stages of the Product Design Process", *R&D Management* 24,4.
- Bayus, L Barry, Sanjay Jain, Ambar G Rao (1997). "Too Little, Too Early: Introduction Timing and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry", *Journal of Marketing Research*, 50-63.
- Bitner, Mary Jo (1992). "Serviceapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, Vol.56.
- Chatman, Jennifer A. (1991), "Matching People and Organization: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Cooper, DR, CW Emory (1996). *Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1 Edisi Kelima Erlangga*, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, RG, EJ Kleinschmidt (1990). "New Product Success Factors: A Comparrisson of Kills Versus Successes and Failures", *R&D Management*, 20.
- Craig, Angie and Susan Hart (1992), "Where to Know NPD Research?", *European Journal of Marketing*.
- Craven W, David, (1997). *Strategi Pemasaran, Jilid 2, Edisi ke-4, penerbit Erlangga Jakarta*.
- Dahl, Darren W, Amitava Chattopadhyay, Gerald J Gorn (1999). "The Use of Visual Mental Imagery in New Product Design", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVI.

- Datar, Srikant, C Clark Jordan, Sunder Kekre, Surendra Rajiv, Kannan Srinivasan (1997). "Advantages, of Time Based New Product Development in a Fast Cycle Industry", *Journal of Marketing Research*, 38-49.
- Dougherty, Deborah, Cynthia Hardy (1996). "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organization: Overcoming Innovation to Organization Problems", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.5.
- Ferdinand, Augusty (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Bahan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Froehle, Craig M, Aleda V Roth, Richard B Chase, Christopher A Voss (2000). "Antecedents of New Service Development Effectiveness-And Exploratory Examination of Strategic Operation Choices", *Journal of Service Research*, Volume 3 No.1 August.
- Frenzen, Jonathan K, & Harry L. Davis (1990), "Purchasing Behaviour in Embedded Markets", *Journal of Consumer Research*, vol.17, June.
- Gatignon, Hubert, Jean Marc Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, No. 77-90.
- Griffin, Abbie (1997). "The Effect of Project and Process Characteristic on Product Development Cycle Time", *Journal of Marketing Research*, 24-35.
- Gulati, Ranjay (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties For Contractual Choice in Alliance", *Academy of Management Journal*, vol.38, No.1.
- Hadi, Sutrisno (1990). *Analisa Butir untuk Instrumen*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, Jr, Joseph F, Rolph E Anderson, Ronald L Tatham & William C Black (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fouth Edition, Prentice Hall International Inc.
- Jagle, Axel, J (1999). "Shareholder Value, Real Option, and Innovation in Technology Intensive Companies", *R&D Management*, 29-39.
- Iltner, Christopher D, David F Larcker (1997). "Product Development Cycle Time an Organizational Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV.
- Kessler, Eric H, Paul E Bierly, Shanti Gopalakrshnan (2000). "Internal versus External Learning in New Product Development: Effects on Speed, Cost and Competitive Advantage", *R&D Management*, No.30.
- Kotler, Philip (1997). *Marketing Management*, edisi ke 8, Prentice Hall.
- Madhavan, Ravindranath, Rajiv Grover (1998). "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing*, Vol. 62 October 1-12.
- Martin, C R, D A Horne (1993). "Service Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 4.
- McAllister, Daniel J. (1995), "Affect-And Cognition-Based Trust As Foundation for Interpersonal

- Cooperation . In Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, No.1.
- Menon, Anil, Sundar G Bharadwaj, Roy Howell (1996). "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy : Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganization Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No.4.
- Menon, Ajay, Bernard J Jaworski, Ajay Kohli (1997), "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25:187-200.
- Moorman, Christine, Anne S Miner (1997). "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity". *Journal of Marketing Research*, 91-106.
- Murry Jr., John P. & Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.62, January.
- Olson, Eric M, Orville C Walker Jr, Robert W Ruekert (1995). "Organizing for Effective New Product Development : The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, Vol 59 January.
- Rao, Vuthala R (1999). " Resources for Research and Pedagogy on New Product Development Process", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXIV Feb.
- Sah, Raaj K. & Joseph E. Stiglitz (1991), "The Quality of Managers in Centralized Versus Decentralized Organizations", *The Quarterly Journal of Economics*, February.
- Song, X Michael, Mark E Parry (1997a). "A Cross National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, Vol.61. (1997b). "The Determinants of Japanese New Product Successes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 64-76.
- Srinivasan, V, William S Lovejoy, David Beach (1997). " Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing", *Journal of Marketing Research*, Feb 154-163.3.
- Supranto, J (1996). *Statistik Teori & Aplikasi* , Erlangga Jakarta.
- Tabachnick, BG & Fidell, LS (1996). *Using Multivariate Statistic*, Third Edition New York: Harper Colling College Publishers.
- Urban, Glen L, and John R. Hauser (1993), "*Design and Marketing of New Products*", Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Wind, Jerry, Vijay Mahajan (1997). "Issues and Opportunities in New Product Development : An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research*, Vol XXXIV, 1-12.
- Zirger, Billie Jo, Modesto A Maidique (1990). "A Model of New Product Development: An Empirical Test", *Management Science*, Vol 36 No.7 Feb.
- Zigmund, William (1994). *Exploring Marketing Research*, Fifth Edition, The Dryden Press, Orlando.