

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

**Interaksi Pemasaran dengan Sumber Daya Manusia Dalam
Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran di PT. Bank Negara
Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Batam**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

Deni Satria

NIM. 015980394

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
BATAM
2012**

ABSTRACT

Marketing and Human Resources Interaction in Effectiveness of Marketing Strategies Implementation at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Batam Branch Office

Deni Satria

Universitas Terbuka

dsatria80@gmail.com

Keywords : Management Support, Joint Reward System, Informal Integration, Interrelationship among Unit, Strategy Implementation Effectiveness, BNI Batam

Abstract

The study was conducted to determine whether there is an interaction between management support, reward systems and informal integration linkages directly with the unit and also knowing their interactions directly and indirectly with the effective implementation of marketing strategies. The subjects of this study were employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Batam branch. In conclusion, this study shows that a good relationship between the unit was able to contribute to the effective implementation of marketing strategies and linkages between the units established by management support, reward systems and informal integration. And the variable must be one of the concerns of the management for effective implementation of marketing strategies.

ABSTRAK

Interaksi Pemasaran dengan Sumber Daya Manusia Dalam Efektifitas

Implementasi Strategi Pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk Kantor Cabang Batam

Deni Satria, ST

Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka

Kata kunci : Dukungan Manajemen, Sistem Penghargaan Bersama, Integrasi Informal, Keterkaitan Antar Unit, Efektifitas Implementasi Strategi, BNI Cabang Batam

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada interaksi antara dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal secara langsung dengan keterkaitan antar unit dan juga mengetahui interaksinya secara langsung dan tidak langsung dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran. Subjek penelitian ini adalah karyawan dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Batam. Sebagai kesimpulan, penelitian ini menunjukkan bahwa keterkaitan antar unit yang baik ternyata dapat memberikan kontribusi terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran dan keterkaitan antar unit yang dibentuk oleh dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal. Dan variabel tersebut harus menjadi salah satu perhatian dari pihak manajemen untuk efektifitas implementasi strategi pemasaran

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Interaksi Pemasaran dan Sumber Daya Manusia Dalam Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 06 Oktober 2012
Yang Menyatakan



(Deni Satria)
NIM. 015980394

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Interaksi Pemasaran dan Sumber Daya Manusia Dalam Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Batam

Penyusun TAPM : DENI SATRIA, ST

NIM : 015980394

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

NIP.-

Pembimbing II,

Dr. Herman, MA

NIP. 195605251986031004

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pasca Sarjana

Maya Maria, SE, MM
NIP.195202131985032001

Suciati, M.Sc. Ph.D
NIP. 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

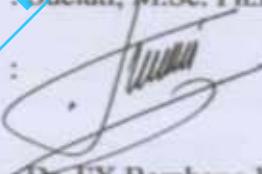
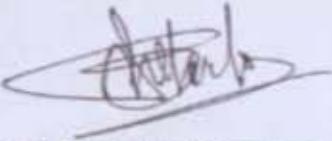
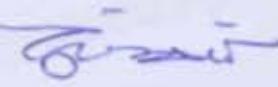
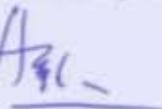
Nama : Deni Satria
 NIM : 015980394
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Interaksi Pemasaran dengan Sumber Daya Manusia Dalam Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Batam

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 06 Oktober 2012
 Waktu : 07.30 – 09.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji:	Nama Lengkap : Suciati, M.Sc, Ph.D
	Tandatangan : 
Penguji Ahli:	Nama Lengkap : Dr. FX Bambang Wiharto, MM
	Tandatangan : 
Pembimbing I:	Nama Lengkap : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM
	Tandatangan : 
Pembimbing II :	Nama Lengkap : Dr. Herman, MA
	Tandatangan : 

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (tesis) ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, sekaligus sebagai ketua komisi pengujii;
2. Bapak Paken Pandiangan, S.Si, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini;
4. Bapak Dr. Herman, MA selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam menyusun tesis ini;
5. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Kepala Bidang Ilmu program magister manajemen;
6. Orang tua penulis yang telah memberikan doa restu dan dukungannya;

7. Istri dan anak-anakku tercinta yang telah membantu dalam memberikan dukungan dan selalu memberikan motivasi yang besar untuk menyelesaikan tesis ini;
8. Bapak Suhendi Amelz, selaku pemimpin Cabang BNI Batam, yang telah memberikan izin untuk dapat melakukan penelitian di BNI cabang Batam,
9. Sahabat dan rekan-rekan karyawan/karyawati BNI cabang Batam, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu mencerahkan rahmat dan kasih sayangnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Penulis menyadari sepenuhnya akan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki, sehingga tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan penuh kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran, masukan dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Batam, 06 Oktober 2012

Penulis,

Deni Satria, ST

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Kegunaan Penelitian	6

BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori	7
2.1.1. Dukungan Manajemen	8
2.1.1.1. Dukungan Manajemen dan Hubungan Antar Unit	9
2.1.1.2. Dukungan Manajemen dan Efektifitas Implementasi	

Strategi Pemasaran	10
2.1.2. Sistem Penghargaan Bersama dan Keterkaitan Antar unit	10
2.1.3. Integrasi informal	14
2.1.3.1. Integrasi informal dan Hubungan Antar Unit	15
2.1.3.2. Integrasi informal dan Efektifitas Implementasi strategi pemasaran	15
2.1.4. Keterkaitan Antar Unit dan efektifitas implementasi strategi pemasaran	16
2.1.5. Implementasi Strategi Pemasaran	17
2.2. Kerangka Berpikir	18
2.3 Hipotesis	20
2.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian	20
2.4.1 Definisi Operasional Dukungan Manajemen	20
2.4.2 Definisi Operasional Sistem Penghargaan Bersama	21
2.4.3 Definisi Operasional Integrasi Informal	21
2.4.4 Definisi Operasional Keterkaitan Antar Unit	22
2.4.5 Definisi Operasional Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	22

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum Penelitian	24
3.2 Populasi dan Sampel	24
3.2.1 Populasi	24
3.2.2 Sampel	25
3.2.3 Skala Pengukuran Instrumen Penelitian	25

3.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian	26
3.3.1 Variabel Eksogen	26
3.3.1.1. Dukungan Manajemen (DUMAN)	26
3.3.1.2. Sistem Penghargaan Bersama (SISPENG)	27
3.3.1.3. Integrasi Informal (INTEG)	28
3.3.2. Variabel Endogen	29
3.3.2.1. Keterkaitan Antar Unit (KAIT)	29
3.3.2.2. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran (EFEKTIF)	30
3.4. Instrumen Penelitian	31
3.5. Strucrural Equation Modelling (SEM)	33

BAB IV ANALISA DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
4.1.1. Jenis Kelamin	52
4.1.2. Umur	53
4.1.3. Pendidikan	53
4.1.4. Masa Kerja	54
4.1.5. Deskripsi Hasil Penelitian	55
4.1.5.1. Dukungan Manajemen	55
4.1.5.2. Sistem Penghargaan Bersama	58
4.1.5.3. Integrasi Informal	60
4.1.5.4. Keterkaitan Antar Unit	63
4.1.5.5. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	66
4.2. Analisis Faktor Konfirmatori	69
4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen	69

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Sistem Penghargaan Bersama	72
4.2.3. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Informal	74
4.2.4. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan Antar Unit	77
4.2.5. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	80
4.3. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	83
4.3.1. Uji Normalitas Data	88
4.3.2. Uji Outlier	89
4.3.3. Analisis Goodness Of Fit	90
4.3.4. Modifikasi Model Penelitian	91
4.3.5. Uji Goodness Of Fit Model Modifikasi	93
4.4. Uji Hipotesis	94
4.4.1. Uji Hipotesis 1	95
4.4.2. Uji Hipotesis 2	95
4.4.3. Uji Hipotesis 3	96
4.4.4. Uji Hipotesis 4	96
4.4.5. Uji Hipotesis 5	97
4.4.6. Uji Hipotesis 6	97
4.5. Analisis Terhadap Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect	98
4.6. Analisis Model Pengukuran Dengan Determinasi	99
4.7. Pembahasan Hasil Penelitian	101
4.7.1. Interaksi Dukungan Manajemen dengan Keterkaitan Antar Unit	101
4.7.2. Interaksi Dukungan Manajemen Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	101

4.7.3. Interaksi Sistem Penghargaan Bersama dan Keterkaitan Antar Unit	102
4.7.4. Interaksi Integrasi Informal Dengan Keterkaitan Antar Unit	103
4.7.5. Interaksi Integrasi Informal Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	104
4.7.6. Interaksi Keterkaitan Antar Unit Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	105
4.7.7. Indirect Effect Antar Variabel	106
4.7.7.1. Dukungan Manajemen Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	106
4.7.7.2. Sistem Penghargaan Bersama Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	106
4.7.7.3. Integrasi Informal Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	108
5.2. Implikasi Manajerial	110
5.3. Saran Untuk Penelitian Lebih Lanjut	112
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian Chimhanzi (2002)	18
Gambar 2.2. Kerangka Berfikir	19
Gambar 3.1. Diagram Jalur	37
Gambar 3.2. Dukungan Manajemen	39
Gambar 3.3. Sistem Penghargaan Bersama	40
Gambar 3.4. Sistem Integrasi Informal	41
Gambar 3.5. Kaitan Antar Unit	42
Gambar 3.6. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	43
Gambar 4.1. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator duman 1	56
Gambar 4.2. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator duman 2	56
Gambar 4.3. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator duman 3	56
Gambar 4.4. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator duman 4	57
Gambar 4.5. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator sispeng1	59
Gambar 4.6. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Sispeng2	59
Gambar 4.7. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Sispeng3	59
Gambar 4.8. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Sispeng4	60
Gambar 4.9. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator integ1	61
Gambar 4.10. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Integ2	61
Gambar 4.11. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Integ3	61
Gambar 4.12. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Integ4	62
Gambar 4.13. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator kait1	64

Gambar 4.14. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Kait2	64
Gambar 4.15. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Kait3	64
Gambar 4.16. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Kait4	65
Gambar 4.17. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Kait5	65
Gambar 4.18. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator efektif1	67
Gambar 4.19. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Efektif2	67
Gambar 4.20. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Efektif3	67
Gambar 4.21. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Efektif4	68
Gambar 4.22. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Efektif5	68
Gambar 4.23. Pie Chart Jawaban Responden Untuk Indikator Efektif6	68
Gambar 4.24. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen	69
Gambar 4.25. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen (Modifikasi)	70
Gambar 4.26. Analisis Faktor Konfirmatori Sistem Penghargaan Bersama	72
Gambar 4.27. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Informal	74
Gambar 4.28. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Informal (Modifikasi)	75
Gambar 4.29. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan Antar Unit	77
Gambar 4.30. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan Antar Unit (Modifikasi)	78
Gambar 4.31. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas Implementasi Strategi pemasaran	80
Gambar 4.32. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas Implementasi Strategi pemasaran (Modifikasi)	81
Gambar 4.33. Analisa SEM	87

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Justifikasi Teori	19
Tabel 3.1. Instrumen Penelitian	31
Tabel 3.2. Dukungan Teoritis	36
Tabel 3.3. Goodness Of Fit Indices	50
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Kelamin	52
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur	53
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	53
Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	54
Tabel 4.5. Dukungan Manajemen	55
Tabel 4.6. Sistem Penghargaan Bersama	58
Tabel 4.7. Integrasi Informal	60
Tabel 4.8. Keterkaitan Antar Unit	63
Tabel 4.9. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	66
Tabel 4.10. Uji Goodness Of Fit Dukungan Manajemen	70
Tabel 4.11. Uji Goodness Of Fit Dukungan Manajemen (Modifikasi)	71
Tabel 4.12. Regression Weights Dukungan Manajemen	71
Tabel 4.13. Uji Goodness Of Fit Sistem Penghargaan Bersama	73
Tabel 4.14. Regression Weights Sistem Penghargaan Bersama	73
Tabel 4.15. Uji Goodness Of Fit Integrasi Informal	74
Tabel 4.16. Uji Goodness Of Fit Integrasi Informal (Modifikasi)	75
Tabel 4.17. Regression Weights Integrasi Informal	76

Tabel 4.18. Uji Goodness Of Fit Keterkaitan Antar Unit	77
Tabel 4.19. Uji Goodness Of Fit Keterkaitan Antar Unit (Modifikasi)	78
Tabel 4.20. Regression Weights Dukungan Keterkaitan Antar Unit	79
Tabel 4.21. Uji Goodness Of Fit Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	80
Tabel 4.22. Uji Goodness Of Fit Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran (Modifikasi)	81
Tabel 4.23. Regression Weights Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	82
Tabel 4.24. Assessment of Normality	88
Tabel 4.25. Observation Farthest from The Centroid (Mahalanobis Distance)	90
Tabel 4.26. Uji Goodness Of Fit	90
Tabel 4.27. Modification Indices	91
Tabel 4.28. Uji Goodness Of Fit Model Modifikasi	93
Tabel 4.29. Nilai Regression Weights Full Model SEM	94
Tabel 4.30. Standardized Direct Effects	94
Tabel 4.31. Standardized Indirect Effects	94
Tabel 4.32. Standardized Total Effects	94
Tabel 4.33. Direct Effects, Indirect Effects dan Total Effects	98
Tabel 4.34. Squared Multiple correlations	100

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian	118
Analisa SEM	122
Data Hasil Perhitungan AMOS	119

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis perbankan di Indonesia yang semakin menunjukkan perkembangan yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator aset perbankan nasional yang menunjukkan kecenderungan meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun perkembangan ekonomi dunia yang berada dalam kondisi yang tidak menentu pasca krisis pasar keuangan Amerika dan krisis Yunani yang dikhawatirkan akan menyeret resesi di Eropa yang masih dalam tahap pemulihan. Dikhawatirkan keadaan ini dapat mempengaruhi industri perbankan nasional. Oleh karena itu kalangan perbankan harus mengatur strategi dan memaksimalkan kantong-kantong penghasil laba, baik dari pendapatan bunga, *fee base income*, maupun pendapatan non operasional lainnya.

Dalam suatu perusahaan yang berorientasi profit fungsi dari unit pemasaran haruslah dapat berjalan secara maksimal. Perusahaan yang bergerak dibidang perbankan juga merupakan salah satu jenis perusahaan yang berorientasi kepada profit. Dalam aktivitas pemasaran bank sudah seharusnya terdapat strategi-strategi pemasaran yang sudah di rancang sedemikian rupa dengan mempertimbangkan berbagai aspek, baik aspek produk, segmentasi nasabah, kecenderungan perkembangan industri yang memiliki prospek pertumbuhan yang baik dan berbagai pertimbangan lainnya. Fungsi pemasaran bank pun saat ini tidak dapat hanya di unit yang khusus disebut dengan unit pemasaran, namun dalam perbankan saat ini semua pegawai disetiap unit harus menjalankan fungsi-fungsi

pemasaran. Salah satu perusahaan yang menerapkan strategi ini adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Seiring dengan perkembangan dan tuntutan terhadap kinerja setiap unit bisnis di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, secara umum setiap unit bisnis tersebut menerima tekanan dari luar dan dari dalam perusahaan sendiri. Tekanan dari luar misalnya tingkat persaingan yang semakin ketat, di mana bank-bank pesaing juga telah membuat inovasi dan strategi yang dinilai tepat untuk diterapkan dalam memenangkan persaingan perbankan. Sementara itu dari dalam perusahaan sendiri terdapat tekanan yang cukup kuat terhadap setiap sumber daya manusia yang merupakan elemen penggerak dalam penerapan strategi pemasaran yang telah dibuat. Dengan adanya tekanan terhadap sumber daya manusia yang ada di setiap unit bisnis di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, di cabang Batam diduga terdapat pengaruh dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal mempengaruhi efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Faktor dukungan manajemen diduga mempunyai interaksi dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran karena apabila manajemen mendukung secara penuh terhadap implementasi strategi pemasaran, maka implementasi strategi pemasaran dapat berjalan dengan efektif. Sistem penghargaan juga menjadi hal yang cukup menarik bagi pelaksana aktivitas pemasaran, dimana penghargaan yang diterima dapat menjadi pemicu terhadap dilaksanakannya strategi pemasaran yang sudah ditetapkan. Integrasi informal diduga dapat memperbaiki pola komunikasi antar unit dalam implementasi strategi pemasaran dimana dengan

semakin baiknya komunikasi yang terjadi maka implementasi strategi pemasaran dapat terlaksana dengan baik.

Dalam implementasi strategi pemasaran tentunya kekompakan dan kerjasama yang baik antar unit dapat berjalan dengan baik, sehingga keterkaitan antar unit di BNI cabang Batam diduga juga mempunyai interaksi dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran. Berdasarkan pengamatan langsung oleh penulis di BNI cabang Batam, variabel-variabel dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama, integrasi informal serta keterkaitan antar unit mempunyai andil terhadap efektifitas implementasi suatu strategi yang diterapkan. Sehingga dapat di duga faktor-faktor dukungan manajemen sistem penghargaan bersama dan integrasi informal mempunyai interaksi dengan keterkaitan antar unit dan juga secara langsung dan tidak langsung mempunyai interaksi dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Berdasarkan data kinerja BNI cabang Batam beberapa tahun terakhir sesuai dengan *key performance indicator* utama, dan dengan membandingkan dengan kinerja perbankan di kota Batam dapat di sajikan data sebagai berikut :

Tabel 1.1. KPI BNI Batam dan Perbankan Kota Batam

No	KPI	2009		2010		2011		Rp juta
		BNI	Market	BNI	Market	BNI	Market	
1	Dana Pihak Ketiga	963.421	11.200.105	1.103.124	13.774.371	1.354.515	16.752.094	
2	Growth DPK	25,38%	11,33%	16,18%	22,98%	25,06%	21,62%	
3	Market Share BNI	7,71%		7,28%		7,49%		
4	CASA	84,44%	73,69%	87,68%	73,49%	85,31%	73,65%	
5	Kredit	688.539	9.574.861	760.766	11.631.482	863.073	14.569.056	
6	LDR	71%	80,89%	69%	83,59%	64%	82,64%	
7	NPL	0,05%	2,34%	7,55%	2,40%	2,70%	1,95%	

Berdasarkan perbandingan kinerja BNI Batam dengan market perbankan di kota Batam, dapat di simpulkan bahwa share BNI terhadap market perbankan masih kecil, walaupun berdasarkan pengumpulan dana pihak ketiga pertumbuhan BNI melebihi pertumbuhan market perbankan di kota Batam, dan CASA BNI juga menunjukkan angka yang jauh lebih baik daripada CASA perbankan di kota Batam. Demikian juga untuk KPI kredit, BNI masih belum mampu menguasai market yang ada, walaupun pertumbuhan kredit BNI menunjukkan tingkat pertumbuhan yang cukup baik. Berdasarkan pengamatan penulis hal ini tidak terlepas dari efektifitas strategi pemasaran yang diimplementasikan di BNI Batam. dan efektifitas strategi pemasaran yang diimplementasikan ini tentunya dari sisi sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini yaitu dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal dalam interaksinya dengan keterkaitan antar unit yang diduga mempunyai pengaruh kepada efektifitas implementasi strategi pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Dalam penelitian ini akan di teliti interaksi antar unit fungsional dalam konteks implementasi pemasaran. Secara lebih khusus penelitian lebih difokuskan kepada faktor-faktor dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal dalam interaksinya dengan keterkaitan antar unit dan efektifitas implementasi strategi pemasaran di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada interaksi antara dukungan manajemen dengan keterkaitan antar unit?
2. Apakah ada interaksi antara dukungan manajemen dengan keefektifan implementasi strategi pemasaran?
3. Apakah ada interaksi antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antar unit?
4. Apakah ada interaksi integrasi informal dengan keterkaitan antar unit?
5. Apakah ada interaksi integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran?
6. Apakah ada interaksi langsung antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan hanya khusus untuk menyelidiki hubungan antara unit yang mengelola sumber daya manusia dengan unit lain dalam rangka efektifitas implementasi strategi pemasaran. Lokasi penelitian adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Batam. Penelitian ini dilakukan dengan fokus kepada bagaimana hubungan antara unit yang mengelola sumber daya manusia dan unit lain. Unit lain dalam penelitian ini adalah unit pemasaran, unit di front office, dan unit-unit yang mempunyai kontribusi terhadap kelangsungan bisnis.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah Sebagai Berikut :

1. Untuk melihat interaksi antara dukungan manajemen dengan keterkaitan antar unit.
2. Untuk melihat interaksi antara dukungan manajemen dengan keefektifan implementasi strategi pemasaran
3. Untuk melihat interaksi antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antar unit
4. Untuk melihat interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antar unit
5. Untuk melihat interaksi antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran
6. Untuk melihat interaksi antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

1.5. Kegunaan Penelitian

Hasil yang didapat dalam penelitian ini dapat digunakan oleh para manajer dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan untuk mendapatkan implementasi strategi pemasaran yang terbaik dengan memperhatikan variabel-variabel sumber daya manusia yaitu dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal dalam interaksinya dengan keterkaitan antar unit.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERFIKIR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

Implementasi strategi telah diakui sebagai suatu hal yang sangat penting untuk kesuksesan dalam usaha perusahaan, hal ini dapat ditemui dalam literatur manajemen strategik (a.l. Carnall, 1986; Galbraith and Nathanson, 1978; Quinn, 1980) dan literatur pemasaran (a.l. Bonoma, 1984a,b; Bonoma dan Crittenden, 1988; Cespedes dan Piercy, 1996; Piercy, 1989, 1997a,b; Sashittal dan Jassawalla, 2001). Pada dasarnya sebelum sebuah strategi tersebut diimplementasikan, strategi tersebut hanya salah satu bentuk rencana. Implementasi pemasaran yang merupakan fokus dari penelitian ini dikenalkan oleh Bonoma (1984a,b) sebagai sebuah “*useful, researchable and relevant research area for the marketing discipline*”.

Interaksi adalah suatu hubungan antara dua individu atau lebih, dimana kelakuan individu yang satu mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki kelakuan individu yang lain atau sebaliknya (Bonner, 2001). Pengertian interaksi dapat dilihat dari dimensi yang berbeda yang didasarkan suatu momentum, yaitu dimana hubungan timbal balik dapat dilihat dan diobservasi berdasarkan sikap dan tingkah laku mereka masing-masing suasana interaksi yang terjadi sehingga kejadian-kejadian ini merupakan fenomena interaksi atas pengamatan seseorang (Newcomb dalam Mar'at, 1981). Sehingga definisi interaksi dari literatur diatas dapat disimpulkan bahwa interaksi adalah suatu hubungan timbal balik dua arah, namun

dalam konteks tertentu dapat berjalan searah terutama misalnya interaksi yang terjadi dalam proses belajar mengajar, dimana interaksi antara guru dan murid adalah seseorang guru sebagai pengajar akan berusaha secara maksimal dengan menggunakan keterampilan dan kemampuannya agar anak dapat mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan. Demikian juga dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, dimana beberapa variabel manajemen sumber daya manusia dapat mengarahkan variabel lainnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen atau dukungan atasan didefinisikan sebagai kesan dari para karyawan bahwa atasan mereka peduli dengan ke sejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka dan biasanya bersifat mendukung (Eisenberger et al., 2002). Dukungan yang diberikan oleh atasan sangat efektif dalam mengelola psikologi karyawan, dimana pengelolaan terhadap psikologi karyawan adalah salah satu komponen penting dalam pengelolaan komitmen organisasi.

Didalam konteks dukungan manajemen, secara umum orang lebih sering mengenalnya dengan istilah dukungan organisasi. Dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu kumpulan dari kebijakan yang abadi, perlaksanaan, prosedur dan peralatan yang mengurangi tuntutan pekerjaan dan/atau membantu para karyawan dalam pencapaian tujuan kerja mereka dan merangsang perkembangan kemampuan individu mereka. (Bakker et al., 2004), (Halbesleben and Buckley, 2004), and (Lytle et al, 1998). Dukungan organisasi dapat berbentuk seperti imbal balik stimulus, keberagaman keahlian dan keterampilan, otonomi, perlindungan pekerjaan, pelatihan, gaji, dukungan atasan, pendelegasian

kewenangan, suasana tim, penghargaan, perlakuan kantor, kepemimpinan dan dukungan layanan teknologi (Babakus et al., 2003; Bakker, Demerouti, T aris, Schaufeli and Schreurs, 2003; Ben-Zur and Yagil, 2005; Demerouti et al., 2001 ; Lewig and Dollard, 2003; Lytle et al., 1998; Maslach, 2005; Wilk and Moynihan, 2005). Penelitian ini difokuskan pada bagaimana salah satu bentuk dari dukungan organisasi, yaitu dukungan manajemen atau dukungan atasan dalam hubungannya dengan keterkaitan antar unit sumber daya manusia dan pemasaran dan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

2.1.1.1. Dukungan Manajemen dan Hubungan Antar Unit

Dalam beberapa literatur disebutkan bahwa interaksi yang berhasil antar departemen tergantung kepada tingkat keaktifan manajemen dalam mendukung interaksi fungsional didalam organisasi (Dewsnapp and Jobber, 2000). Weinrauch dan Anderson (1982 : 299) meneliti upaya manajemen dalam membangkitkan sebuah budaya kerjasama dalam kerjasama antar unit yang lebih baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi (2004) membuktikan bahwa hubungan positif antara dukungan manajemen dengan keberhasilan kinerja unit ditolak karena dukungan manajemen hanya lebih ditujukan untuk komunikasi antar unit. Tetapi untuk saling keterkaitan antar unit, hubungan yang oleh karena itu berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya maka dapat dibuat hipotesis H1 sebagai berikut :

H1 : Ada interaksi signifikan antara dukungan manajemen secara langsung dengan keterkaitan antara unit.

2.1.1.2. Dukungan Manajemen dan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Mengenai dukungan manajemen terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran telah banyak diteliti. Beberapa hasilnya adalah manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam perubahan dan keputusan dan implementasi strategi (Hambrick dan Mason, 1984). Penelitian mengenai top manajemen menjawab pertanyaan bahwa karakteristik dari top manajemen adalah menghasilkan variabel-variabel seperti perubahan strategi, inovasi baru dan memperbaiki performa perusahaan (Knight et al., 1999); (Pelled et al., 1999). Sehingga berdasarkan teori dan penelitian yang dilakukan sebelumnya, dapat dibuat hipotesis H2 sebagai berikut :

H2 : Ada interaksi yang signifikan antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran

2.1.2. Sistem Penghargaan Bersama dan Keterkaitan Antar Unit

Dalam literatur pemasaran, sistem penghargaan diterima sebagai pendekatan dan stimulasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Sistem penghargaan juga dapat digunakan secara efektif untuk menghasilkan dan menyokong perilaku yang konsisten dengan orientasi pemasaran organisasi dalam usahanya mencapai target yang ditetapkan.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai merupakan salah satu pendorong bagi para karyawan untuk berprestasi, misalnya upah, status sosial karena bekerja di perusahaan tersebut. Penghargaan dalam bentuk uang sangat berpengaruh kepada karyawan dengan posisi yang menerima gaji atau upah

rendah (Babakus et al., 2003; Forrester, 2000). Kebijakan penghargaan dalam bentuk uang ini mampu mendorong karyawan di bagian pelayanan untuk memberikan tingkat layanan yang baik kepada pelanggan (Lytle et al., 1998). Dengan demikian penghargaan yang diberikan kepada karyawan mempunyai peranan penting dalam menentukan kinerja dari karyawan.

Mathis dan Jackson (2009 : 420) menyatakan bahwa : Penghargaan dapat berupa intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan penghargaan instrinsik. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan nyata baik berupa penghargaan moneter maupun non moneter.

Penghargaan ekstrinsik yang diterima pegawai tersebut misalnya berupa gaji, upah, tunjangan, bonus dan lain sebagainya. Keputusan suatu organisasi untuk memberikan penghargaan harus ditinjau secara strategis, terutama untuk penghargaan ekstrinsik. Karena begitu banyak dalam organisasi yang dapat dihabiskan untuk aktivitas yang berhubungan dengan penghargaan dan kompensasi. Penting bagi manajemen untuk mencocokkan praktek penghargaan tersebut dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Dalam literatur manajemen strategik, Nutt (1986) menyoroti bahwa penghargaan dapat meningkatkan perilaku yang meningkatkan perlaksanaan prospek. Selain itu, sistem penghargaan diumpamakan sebagai pendekatan pelengkap dari perangsang, koordinasi yang lebih baik dan integrasi dari marketing dan unit bisnis lainnya (Wind, 1981, p. 262). Secara empiris Jaworski and Kohli (1993) telah meneliti bagaimana sistem penghargaan dapat digunakan secara efektif untuk menghasilkan dan mempertahankan perilaku yang konsisten

dengan orientasi pemasaran untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategik dan pemasaran.

Mathis dan Jackson (2009 : 420) menyatakan bahwa : ketika organisasi berubah menjadi tim-tim kerja, mereka menghadapi persoalan logis mengenai cara mengembangkan kompensasi atau penghargaan yang berdasarkan kepada pada konsep tim. Permasalahan penghargaan yang berdasarkan kepada tim adalah dapat terjadinya persepsi ke tidakadilan bagi anggota tim yang bekerja lebih keras, mempunyai kapabilitas lebih, atau yang melakukan pekerjaan lebih sulit. Masalah tersebut akan semakin rumit apabila ada anggota tim yang mempunyai kinerja buruk yang memberikan pengaruh negatif kepada kinerja tim. Namun dalam waktu bersamaan penghargaan berdasarkan kinerja tim memperkenalkan konsep kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Program atau sistem penghargaan bersama dapat mendorong kerjasama tim dalam suatu kelompok dimana saling ketergantungannya tinggi.

Dalam beberapa penelitian untuk memperjelas kontribusi sistem penghargaan bersama dijelaskan sebagai berikut : Sistem penghargaan bersama menyatukan upaya lintas fungsi dalam suatu organisasi (Griffin & Hauser, 1996; Sharin & Mahajan, 2001), mengurangi kegagilan pada target (Xie et al, 2003) dan perilaku konflik (Gupta et al, 1986) diantara anggota tim, memfasilitasi komunikasi antar personal, mengurangi tingkat konflik antara pemasaran dan sumber daya manusia, (Chimhanzi, 2004) dan menjembatani jarak antara perbedaan sosial dan budaya (Cho & Hahn, 2004). Selanjutnya penelitian oleh Chimhanzi, 2004, membuktikan bahwa tidak ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antar unit.

Untuk industri yang berorientasi kepada jasa dimana tingkat hubungan yang dimiliki dengan pelanggan cukup tinggi dibutuhkan kerjasama tim, sehingga ketergantungan antar tim akan semakin tinggi. Gupta, et al (1986) berpendapat bahwa sistem penghargaan bersama adalah suatu rancangan mekanisme dari menghargai suatu usaha bersama lintas fungsi, khususnya R &D dan pemasaran yang menjadi tanggung jawab secara bersama-sama dalam hal keberhasilan suatu produk (yang dapat juga diartikan sebagai implementasi suatu strategi baru).

Selanjutnya beberapa literatur yang juga membuktikan pernyataan mengenai sistem penghargaan bersama dan strategi organisasi dalam menentukan efektifitas organisasi. Sebuah literatur mengenai strategi dan sumber daya manusia oleh Becker dan Gerhart, 1996, yang menyampaikan bahwa sebuah sistem sumber daya manusia bisa menjadi keuntungan kompetitif terutama apabila komponen dari sistem sumber daya manusia tersebut mempunyai kelebihan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Gomez-Mejia dan Balkin (1992) berpendapat bahwa sistem kompensasi komensuratif seperti struktur gaji berdasarkan *job analysis*, deskripsi spesifikasi dan klasifikasi pekerjaan tidak lagi memberikan efek yang efektif terhadap orientasi bisnis karyawan. Sehingga berdasarkan beberapa teori dan penelitian yang dilakukan sebelumnya, dapat dibuat hipotesis H2 sebagai berikut :

H3 : Ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antara unit.

2.1.3. Integrasi Informal

Interaksi antar departemen dapat membantu tidak hanya dalam mewujudkan dan melaksanakan struktur organisasi, tetapi komunikasi informal dapat juga membangun dan menjaga jaringan untuk berbagai tujuan (Yan dan Louis, 1999). Menurut Griffen dan Hauser (1992) jaringan informal lintas fungsi akan mengurangi hambatan fisik untuk integrasi, memungkinkan informasi dapat segera dikomunikasikan dan digunakan, mempertinggi tingkat koordinasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, mengurangi ketidakpastian dan mendapatkan keberhasilan.

Integrasi atau gabungan dari anggota masing-masing unit dalam suatu perusahaan, selain berjalan secara formal karena kaitan fungsi pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing juga didalam integrasi tersebut dapat berjalan secara informal, misalnya dengan acara-acara diluar pekerjaan sehingga dapat dikatakan terjadinya organisasi informal diantara sesama anggota unit di perusahaan tersebut. Barnard (1938) mendeskripsikan bahwa organisasi informal yang dihasilkan oleh integrasi informal adalah semua aktivitas gaungan dari masing-masing perorangan tanpa tujuan bersama yang disengaja, walaupun mendapatkan hasil secara bersama-sama. Sedangkan penulis lain mendeskripsikan bahwa organisasi informal adalah sebuah jaringan dari perorangan dalam bentuk hubungan sosial yang tidak dapat dibuat atau tidak diperlukan oleh organisasi formal, tetapi terbentuk secara spontan karena orang-orang tersebut berhubungan satu sama lain (Koontz and Weihrich, 1990).

2.1.3.1. Integrasi Informal dan Hubungan Antar Unit

Integrasi informal yang menghasilkan organisasi informal dapat mempengaruhi hubungan antar unit secara formal, beberapa literatur menyebutkan mengenai hal ini. Alasan yang mendasari dan mendorong terbentuknya jaringan informal adalah bahwa akan lebih mudah bagi anggota suatu organisasi untuk meminta bantuan atau bekerja secara bersama dengan anggota unit lain apabila mereka sudah mengetahui anggota lainnya secara personal. Doney dan Cannon (1997) meneliti bahwa sebuah lingkungan informal dapat meningkatkan arus informasi, meningkatkan hubungan antar personal, dan mengembangkan saling pengertian yang lebih baik untuk kebutuhan bersama. Sementara penelitian lain secara bersama menemukan bahwa integrasi informal dapat meningkatkan komunikasi yang efektif. (Galbraith and Nathanson, 1978) and (St John and Rue, 1991).

H4 : Ada interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antara unit.

2.1.3.2. Integrasi Informal dan Efektivitas Implementasi Strategi Pemasaran

Integrasi informal secara tidak langsung akan mempengaruhi efektivitas suatu strategi yang diterapkan karena integrasi informal tersebut akan mempengaruhi komunikasi, integrasi secara formal, dan koordinasi antar karyawan dan antar unit secara langsung. Hal tersebut akan berdampak kepada efektivitas implementasi suatu strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Griffin dan Hauser (1992 : 22) mendalikkan bahwa membangun jaringan antar fungsional secara informal dapat mengurangi kendala bahasa, batasan fisik untuk bergabung, memungkinkan

lebih banyak informasi yang dibagi dan dapat digunakan, meningkatkan koordinasi, keefektifan dalam membuat keputusan, mengurangi ketidakpastian dalam suatu proyek, mengarahkan kepada keberhasilan yang lebih tinggi. Barnard (1938) menggambarkan integrasi informal sebagai setiap aktivitas secara bersama-sama tanpa tujuan yang jelas dan disengaja, walaupun pada akhirnya dapat menghasilkan sesuatu hal. Peneliti lain menuliskan bahwa sebuah jaringan yang terbentuk antar personal dan hubungan sosial tidak dapat dipungkiri dapat terbentuk dengan spontan dan tidak disengaja. St John dan Rue (1991) menemukan bahwa integrasi informal lebih mempunyai pengaruh terhadap komunikasi antar personal dibandingkan dengan efektifitas organisasi.

H5 : Ada interaksi yang signifikan antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

2.1.4. Keterkaitan Antar Unit dan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Kohli dan Jaworski (1997) mendefinisikan keterkaitan sebagai tingkatan hubungan langsung secara formal dan informal di antara pegawai dan departemen. Menon (1997) menemukan bahwa keterkaitan antar departemen sangat penting dalam kualitas produk.

Sebuah komunikasi yang baik antara departemen pemasaran, R & D, engineering dan manufacturing mempunyai hubungan dengan performa tim yang efektif (Griffin dan Haasler, 1992; Souder, 1980). Interaksi yang berhasil antar

departemen tergantung ke pada tingkat ke aktifitas manajemen dalam mendukung interaksi fungsional didalam organisasi (Dewsnapp and Jobber, 2000).

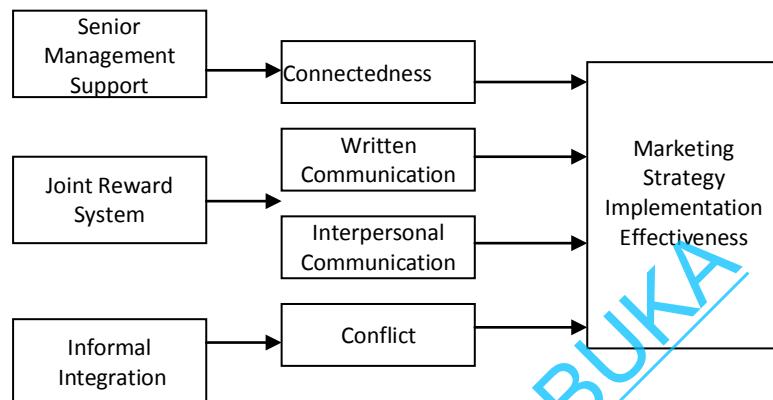
H6 : Ada interaksi yang signifikan antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

2.1.5. Implementasi Strategi Pemasaran

Dalam beberapa literatur masih ada disebutkan bahwa implementasi adalah menerjemahkan rencana strategis menjadi suatu realitas operasional. Mintzberg (1978) menyatakan bahwa implementasi sebagai sebuah proses memewujudkan strategi yang diharapkan menjadi strategi yang benar-benar nyata. Meldrum (1996) menjelaskan bahwa implementasi adalah sebagai bentuk akhir dari konsekuensi sebuah kebijakan. Sedangkan Sussital dan Wilemon (1996) menyampaikan bahwa definisi komprehensif dari implementasi adalah sebuah proses yang meliputi penerjemahan strategi menjadi langkah-langkah akhir, menetapkan tugas dan aksi yang sesuai kepada orang-orang, memastikan bahwa tugas tersebut dilakukan dan menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan.

2.2. Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori yang dijelaskan diatas, maka model penelitian ini diambil berdasarkan model penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi, (2002) sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model penelitian Chimhanzi, (2002)

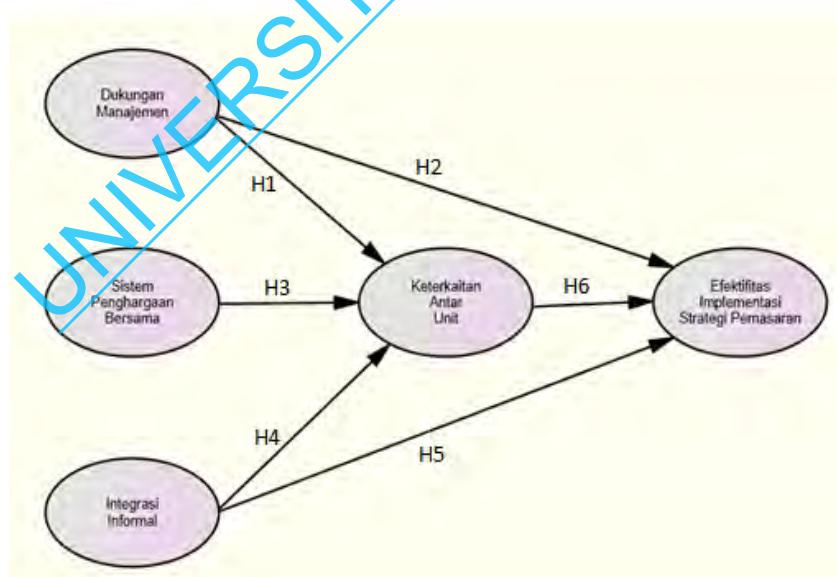
Dalam penelitian ini kerangka pemikiran teoritis menyajikan sebuah pengembangan model dari penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi (2002) tentang keterkaitan antar unit dan efektifitas implementasi strategi pemasaran yang dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu : dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal. Keterkaitan antar unit akan mempengaruhi efektifitas implementasi strategi pemasaran. Hubungan antar konstruk dari variabel-variabel yang menjadi kerangka pemikiran teoritis tersebut dijelaskan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan landasan teori dan penelitian yang dilakukannya maka dapat dibuat justifikasi teori penelitian yang menjadi dasar kerangka pemikiran penelitian yaitu :

Tabel 2.1. Justifikasi Teori

Hipotesis		Justifikasi Teori
1	Ada interaksi signifikan antara dukungan manajemen secara langsung dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Dewsnapp and Jobber, (2000). Weinrauch and Anderson (1982, p. 299)
2	Ada interaksi yang signifikan antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran	Chimhanzi, (2002); Knight et al., (1999) ; Pelled et al., (1999) Hambrick dan Mason ,(1984).
3	Ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Wind, (1981), p. 262). Secara empiris Jaworski and Kohli (1993); Nutt (1986)
4	Ada interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Griffin and Hauser (1992, p. 22)
5	Ada interaksi yang signifikan antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.	Chimhanzi, (2002), Doney and Cannon, (1997), Galbraith and Nathanson, (1978) and St John and Rue, (1991).
6	Ada interaksi yang signifikan antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.	Chimhanzi, (2002); Kohli dan Jaworski (1990, p.9); menon (1997)

Sumber : diolah dari penelitian berbagai sumber

Kerangka berfikir di perlihatkan pada gambar 2.2, sebagai berikut :



Gambar 2.2. Kerangka Berfikir

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan model seperti telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Ada interaksi signifikan antara dukungan manajemen secara langsung dengan keterkaitan antara unit.

H2. : Ada interaksi yang signifikan antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran

H3 : Ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antara unit.

H4 : Ada interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antara unit.

H5 : Ada interaksi yang signifikan antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran

H6 : Ada interaksi yang signifikan antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

2.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan observasi terhadap variabel penelitian ini maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian sebagai berikut :

2.4.1. Definisi Operasional Dukungan Manajemen

1. Manajemen memfasilitasi interaksi antar unit (Saghafi et al, 1990).
2. Manajemen mendorong hubungan yang lebih kuat antar unit. (Saghafi et al, 1990).

3. Manajemen meningkatkan perbaikan komunikasi antara unit sumber daya manusia dan pemasaran (Saghafi et al, 1990).
4. Manajemen menyediakan kesempatan kepada unit sumber daya manusia dan pemasaran untuk saling mengetahui dan saling mengerti antara satu sama lain. (Saghafi et al, 1990).

2.4.2. Definisi Operasional Sistem Penghargaan Bersama

1. Adanya kriteria evaluasi formal untuk kerjasama yang dilakukan (misalnya penilaian pencapaian unit secara keseluruhan, seperti score card, dll). (Song et al, 1997).
2. Unit sumber daya manusia dan pemasaran menerima penghargaan yang sama dari strategi pasar yang diimplementasikan dengan baik. (Song et al, 1997).
3. Manajemen membantu terciptanya loyalitas antar unit di atas loyalitas didalam unit sendiri. (Song et al, 1997).
4. Kinerja pemasaran dinilai berdasarkan kepadakinerja bersama dengan unit sumber daya manusia, (Song et al, 1997).

2.4.3. Definisi Operasional Integrasi Informal

1. Semua unit ikut ambil bagian dalam kegiatan sosial, (Shapiro, 1998)
2. Pertemuan yang dilakukan diluar kantor, (Doney and Cannon, 1997)
3. Selain membicarakan pekerjaan juga dibicarakan hal-hal lain diluar pekerjaan, (Doney and Cannon, 1997)
4. Setelah istirahat, atau makan siang ada kesempatan anggota unit-unit bertemu secara informal, (Doney and Cannon, 1997)

2.4.4. Definisi Operasional Keterkaitan Antar Unit

1. Hubungan telepon antar unit dirasakan sangat nyaman (Jaworski and Kohli, 1993).
2. Anggota satu unit sangat mudah ditemui oleh anggota dari unit lain, (Jaworski and Kohli, 1993).
3. Masing-masing unit mempunyai pemahaman yang berbeda mengenai aktivitas pemasaran, sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik, (Barclay, 1991)
4. Anggota masing-masing unit secara sukarela berbagi informasi dan saling memberikan masukan yang dirasakan bermanfaat untuk unit lain, (Barclay, 1991).
5. Dalam melakukan komunikasi antar unit seseorang hanya menghubungi orang tertentu saja di unit lain (tidak mau dengan semua anggota unit, hanya tertentu saja, (Morgan, 1995).

2.4.5. Definisi Operasional Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

1. Secara keseluruhan, strategi pemasaran telah diimplementasikan, (Miller, 1997)
2. Strategi marketing diimplementasikan untuk jangka waktu tertentu, misal triwulan, semester, dan tahunan, (Miller, 1997)
3. Sasaran pemasaran dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan, misal segmentasinya, type sasarannya, dan sebagainya, (Miller, 1997)
4. Metode implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (Miller, 1997)
5. Hasil implementasi strategi pemasaran memuaskan, (Miller, 1997)

6. Strategi permasaran telah diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan,
(Miller, 1997)

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji interaksi variabel-variabel eksogen yaitu dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama, integrasi informal, dengan variabel endogen yaitu keterkaitan unit sumber daya manusia dengan unit lain, dan efektivitas implementasi strategi pemasaran di PT Bank Negara Indonesia (Persero) tbk Kantor Cabang Batam. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* selanjutnya dalam teks ini disebut sebagai SEM yang merupakan kumpulan teknik statistik yang memiliki kemampuan untuk menguji suatu rangkaian hubungan yang kompleks. Software yang digunakan adalah AMOS 20, dan dibantu dengan Microsoft Excell 2007 untuk keperluan tabulasi data.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Kuncoro (2009:118) populasi adalah kelompok elemen yang lengkap yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian dan sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi. Dalam penelitian ini populasi tempat yang akan diobservasi adalah karyawan/staf PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, kantor Cabang Batam.

3.2.2. Sampel

Menurut Ferdinand (2002,), ukuran sampel untuk penelitian dengan menggunakan SEM adalah sebagai berikut :

1. 100 - 200 responden untuk teknik *maximum likelihood estimation*
2. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi.

Pedomananya adalah 5 - 10 kali jumlah parameter yang diestimasi

3. Tergantung dari jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Ukuran sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10. Bila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100 - 200.

Dalam penelitian ini digunakan sebanyak 23 indikator.Untuk penelitian ini digunakan 120 responden sebagai sampel.

3.2.3. Skala Pengukuran Pada Instrumen Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur tanggapan individu terhadap suatu objek atau fenomena, sehingga dalam kuesioner ini digunakan skala pengukuran *semantic differential*. *Semantic differential* menyediakan ukuran tidak langsung pada bagaimana seseorang menyikapi suatu konsep, obyek, atau orang lain. Skala ini digunakan karena dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran perasaan subjektif terhadap sesuatu menggunakan kata sifat, ini karena orang mengkomunikasikan penilaian mereka lewat kata sifat, baik secara lisan atau tulisan. Karena sebagian besar kata sifat punya perlawanannya (misalnya : gelap-terang, kasar-halus, lambat-cepat). Skala ini menggunakan kata sifat yang berlawanan guna membangun peringkat atau skala. Penelitian ini memerlukan ukuran sikap responden terhadap indikator

penelitian yang diberikan yang merupakan karakteristik mahnya s uatu kondisi atau kuatnya suatu kondisi. Skala *Semantic differential* umumnya disusun dalam 7 skala pengukuran dalam alam penelitian ini juga digunakan 7 skala pengukuran di mana 1 menunjukkan kondisi lemah dan 7 menunjukkan kondisi yang kuat.

3.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel-variabel dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan penyusunan instrumen pengukuran berdasarkan kebutuhan konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel eksogen dan variabel endogen (*latent variable*) yang dibentuk oleh beberapa indikator (*observed variable* atau *manifest variable*).

3.3.1. Variabel Eksogen

3.3.1.1. Dukungan Manajemen (DUMAN)

Dukungan manajemen dioperasionalisasikan dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Saghafi et.al (1990) dan Weinrauch dan Anderson (1982) dimana instrumen ini menangkap dukungan manajemen dalam hubungan kerjasama antara sumber daya manusia dengan pemasaran. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Manajemen sudah berkomitmen untuk memfasilitasi perencanaan dan interaksi bersama antara unit sumber daya manusia dan pemasaran (duman1). (Saghafi et al, 1990).

2. Manajemen mendorong adanya hubungan yang lebih kuat antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman2). (Saghafi et al, 1990).
3. Manajemen meningkatkan perbaikan komunikasi antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman3). (Saghafi et al, 1990).
4. Manajemen menyediakan kesempatan kepada unit sumber daya manusia dan pemasaran untuk saling mengetahui dan saling mengerti antara satu sama lain. (duman4). (Saghafi et al, 1990).

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala semantik differensial, yaitu skala pengukuran yang disusun dalam susut garis dimana jawaban sangat positif terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan dukungan manajemen yang lemah dan 7 menunjukkan dukungan manajemen yang kuat.

3.3.1.2. Sistem Penghargaan Bersama (SISPENG)

Sistem penghargaan bersama diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Song et al (1997). Indikator digunakan untuk menguji apakah perusahaan menempatkan sistem penghargaan yang diterima oleh semua karyawan berdasarkan kepadatan keterlibatan bersama. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Adanya kriteria evaluasi formal untuk kerjasama yang dilakukan (misalnya penilaian pencapaian unit secara keseluruhan, seperti score card, dll). (sispeng1). (Song et al, 1997).

2. Unit sumber daya manusia dan pemasaran menerima penghargaan yang sama dari strategi pasar yang diimplementasikan dengan baik. (sispeng2). (Song et al, 1997).
3. Manajemen membantu terciptanya loyalitas antar unit diatas loyalitas didalam unit sendiri. (sispeng3). (Song et al, 1997).
4. Kinerja pemasaran di nilai berdasarkan ke pada kinerja bersama dengan unit sumber daya manusia, (sispeng4). (Song et al, 1997).

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala semantik differensial, yaitu skala pengukuran yang disusun dalam susut aris dimana jawaban sangat positif terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan sistem penghargaan yang bersifat individual dan 7 menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang ada menghargai kerjasama yang dilakukan.

3.3.1.3. Integrasi Informal (INTEG)

Konsep dari integrasi informal dijelaskan sebagai interaksi sosial yang dilakukan di dalam dan diluar organisasi (Dougherty, 1987 dan Ruekert dan Walker, 1987). Integrasi informal diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Semua unit ikut ambil bagian dalam kegiatan sosial, (integ1), (Shapiro, 1998)
2. Pertemuan yang dilakukan diluar kantor, (integ2), (Doney and Cannon, 1997)
3. Selain membicarakan pekerjaan juga dibicarakan hal-hal lain diluar pekerjaan, (integ3). (Doney and Cannon, 1997)
4. Setelah istirahat, atau makan siang ada kesempatan anggota unit-unit bertemu secara informal, (integ4), (Doney and Cannon, 1997)

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala semantic differensial, yaitu skala pengukuran yang disusun dalam susut dan dilengkapi jawaban sangat positif terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan integrasi informal yang lemah dan 7 menunjukkan integrasi informal yang kuat.

3.3.2. Variabel Endogen

3.3.2.1. Keterkaitan Antar Unit (KAIT)

Operasionalisasi variabel ke terkaitan antar unit dilakukan untuk mengukur kemudahan kerjasama untuk ditemui, adanya hambatan dalam berkomunikasi, komunikasi yang potensial antara sumber daya manusia dan pemasaran. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Hubungan telepon antar unit dirasakan sangat nyaman (Kait1). (Jaworski and Kohli, 1993).
2. Anggota satu unit sangat mudah ditemui oleh anggota dari unit lain, (kait2). (Jaworski and Kohli, 1993).
3. Masing-masing unit mempunyai pemahaman yang berbeda mengenai aktivitas pemasaran, sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik, (kait3). (Barclay, 1991)
4. Anggota masing-masing unit secara sengaja berbagi informasi dan saling memberikan masukan yang dirasakan bermanfaat untuk unit lain, (kait4). (Barclay, 1991).

5. Dalam melakukan komunikasi antar unit seseorang hanya menghubungi orang tertentu saja di unit lain (tidak mau dengan semua anggota unit, hanya tertentu saja) (kait5). (Morgan, 1995).

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala semantic differensial, yaitu skala pengukuran yang disusun dalam susutuan garis dimana jawaban sangat positif terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan ke terkaitan antar unit yang lemah dan 7 menunjukkan ke terkaitan antar unit yang kuat.

3.3.2.2. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran (EFEKTIF)

Operasionalisasi variabel Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Miller (1997) dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan, strategi pemasaran telah diimplementasikan (efektif1). (Miller, 1997)
2. Strategi marketing diimplementasikan untuk jangka waktu tertentu, misal triwulan, semester, dan tahunan, (efektif2). (Miller, 1997)
3. Sasaran pemasaran dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan, misal segmentasinya, type sasarannya, dan sebagainya (efektif3). (Miller, 1997)
4. Metode implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif4). (Miller, 1997)
5. Hasil implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif5). (Miller, 1997)

6. Strategi pemasaran telah diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan, (efektif). (Miller, 1997)

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala semantic differensial, yaitu skala pengukuran yang disusun dalam susutuan dimana jawaban sangat positif terletak di bagian kanan garis, sedangkan jawaban sangat negatif terletak dibagian kiri garis. Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan implementasi strategi pemasaran yang tidak efektif dan 7 menunjukkan bahwa implementasi strategi pemasaran yang efektif.

3.4. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen yang berisi delapan pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan menggunakan skala semantic differensial untuk menyatakan respon yang sesuai dengan sub variabel dan indikator setiap variabel. Pertanyaan yang disajikan dalam instrumen penelitian dalam bentuk kuisioner secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Instrumen Penelitian

Variabel Dukungan Manajemen	
<p>1. Manajemen sudah berkomitmen untuk memfasilitasi perencanaan dan interaksi bersama antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman1). (Saghafi et al, 1990).</p> <p>2. Manajemen mendorong adanya hubungan yang lebih kuat antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman2). (Saghafi et al, 1990).</p> <p>3. Manajemen meningkatkan perbaikan komunikasi antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman3). (Saghafi et al, 1990).</p> <p>4. Manajemen menyediakan kesempatan kepada unit sumber daya manusia dan pemasaran untuk saling mengetahui dan saling mengerti antara satu sama lain. (duman4). (Saghafi et al, 1990).</p>	<p>Pengukuran dengan menggunakan Skala Semantic Differential, Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan dukungan manajemen yang lemah dan 7 menunjukkan kuatnya dukungan manajemen.</p>

Variabel Sistem Penghargaan Bersama	
1. Adanya kriteria evaluasi formal untuk kerjasama yang dilakukan (misalnya penilaian pencapaian unit secara keseluruhan, seperti score card, dll). (sispeng1). (Song et al, 1997).	Pengukuran dengan menggunakan Skala Semantic Differential, Pengukuran menggunakan skala 7, di mana 1 menunjukkan sistem penghargaan yang bersifat individual dan 7 menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang ada menghargai kerjasama yang dilakukan.
Variabel Integrasi Informal	
1. Semua unitikut ambil bagian dalam kegiatan sosial, (integ1), (Shapiro, 1998)	Pengukuran dengan menggunakan Skala Semantic Differential, Pengukuran menggunakan skala 7, di mana 1 menunjukkan integrasi informal yang lemah dan 7 menunjukkan bahwa integrasi informal yang kuat.
Variabel Keterkaitan Antar Unit	
1. Hubungan telepon antar unit dirasakan sangat nyaman (Kait1). (Jaworski and Kohli, 1993).	Pengukuran dengan menggunakan Skala Semantic Differential, Pengukuran menggunakan skala 7, di mana 1 menunjukkan keterkaitan antar unit yang lemah dan 7 menunjukkan bahwa keterkaitan antar unit yang kuat.
2. Anggota satu unit sangat mudah di temui oleh anggota dari unit lain (kait2). (Jaworski and Kohli, 1993).	
3. Masing-masing unit memiliki pemahaman yang berbeda mengenai aktivitas pemasaran, sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik, (kait3). (Barclay, 1991)	
4. Anggota masing-masing unit secara sukarela berbagi informasi dalam seiring memberikan masukan yang dirasakan bermanfaat untuk unit lain, (kait4). (Barclay, 1991).	
5. Dalam melakukan komunikasi antar unit seseorang hanya menghubungi orang tertentu saja di unit lain (tidak mau dengan semua anggota unit, hanya tentu saja) (kait5). (Morgan, 1995).	

Variabel Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara keseluruhan, strategi pemasaran telah diimplementasikan (efektif1). (Miller, 1997) 2. Strategi marketing diimplementasikan untuk jangka waktu tertentu, misalnya triwulan, semester, dan tahunan, (efektif2). (Miller, 1997) 3. Sasaran pemasaran dapat dicapai sesuai dengan yang ditetapkan, misalnya segmentasinya, target pemasarannya, dan sebagainya (efektif3). (Miller, 1997) 4. Metode implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif4). (Miller, 1997) 5. Hasil implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif5). (Miller, 1997) 6. Strategi pemasaran telah diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan, (efektif6). (Miller, 1997) 	<p>Pengukuran dengan menggunakan Skala Semantic Differential, Pengukuran menggunakan skala 7, dimana 1 menunjukkan implementasi strategi pemasaran yang efektif dan 7 menunjukkan bahwa implementasi strategi pemasaran yang tidak efektif.</p>

3.5. Structural Equation Modelling (SEM)

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis interaksi antara variabel eksogen dan variabel endogen. Interaksi dapat diartikan sebagai suatu hubungan yang saling memberikan pengaruh satu sama lain. Dalam penelitian ini selain diteliti mengenai hubungan antara variabel juga akan dianalisa pengaruh antara variabel, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Sementara itu variabel yang digunakan cukup kompleks yang terdiri dari variabel eksogen, variabel intervening dan variabel endogen. Oleh karena itu dalam analisa data digunakan teknis analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan software AMOS (*Analysis of moment Structure*) versi 20.

Analisa dengan SEM digunakan karena untuk penelitian ini dibutuhkan untuk memperoleh suatu model struktural, di samping itu SEM juga dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh, baik langsung, tidak langsung maupun

pengaruh total variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2011 :329).

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik analisis multivariat yang dikembangkan guna menutupi ke terbatasan yang dimiliki oleh model-model analisis sebelumnya yang telah digunakan secara luas dalam penelitian statistik. Model-model yang dimaksud di antaranya adalah *regression analysis* (analisis regresi), *path analysis* (analisis jalur), dan *confirmatory factor analysis* (analisis faktor konfirmatori) (Hox dan Bechger, 1998).

Structural Equation Modeling (SEM) dapat juga dijelaskan sebagai sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen dimana setiap variabel dependen dan independen membentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi atau diukur langsung. (Waluyo, 2011 :1)

Dari kelima variabel laten yang digunakan pada penelitian ini, akan dilakukan uji unidimensionalitas variabel untuk masing-masing variabel laten guna mengetahui validitas reliabilitas serta kontribusi yang diberikan masing-masing variabel indikator dalam menyusun variabel latennya. Prosesudi jinya unidimensionalitas dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), terhadap masing-masing variabel laten tersebut meliputi analisis *goodness of fit* dan analisis hubungan indikator dengan konstruk yang diuraikan satu per satu. Dengan kata lain *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan untuk analisis

pengujian validitas konstruk dan reliabilitas indikator. Untuk melihat besarnya kecilnya validitas dapat dilihat dari besar kecilnya nilai *loading factor* (λ). Semakin besar nilai λ maka dikatakan indikator tersebut semakin valid. Menurut Ferdinand (2006:24) dan Rasmen (2008: 43) sebuah indikator signifikan atau valid dalam mendefinisikan suatu variabel laten atau konstrukt apabila memiliki nilai *loading factor* (λ) $\geq 0,50$ dan nilai kritis (CR) $\geq 2,00$ serta nilai probabilitas $0,05$.

Definisi lain dari SEM adalah “*the Structural Equation Modeling (SEM) is a family of statistical models that seek to explain the relationships among multiple variables*”[Arbuckle, 1997]. Jadi dengan menggunakan SEM, dapat dipelajari hubungan struktural yang diekspresikan oleh seperangkat persamaan yang serupa dengan persamaan regresi berganda. Persamaan ini akan menggambarkan hubungan di antara konstruk (terdiri dari variabel endogen dan eksogen) yang terlibat dalam analisis ini. SEM dapat dikategorikan sebagai kombinasi yang unik dari kedua hal tersebut karena dasar dari SEM berada pada dua teknik multivariat yang utama, yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda.

Analisa variabel laten dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*), namun demikian analisa akan semakin kompleks dengan adanya beberapa variabel laten dan variabel manifest yang terukur langsung. SEM merupakan teknik analisis multivariat, penggunaan SEM memungkinkan peneliti melakukan pengujian terhadap bentuk hubungan tunggal (regresi sederhana), regresi ganda, hubungan rekursif maupun hubungan resiprokal, atau bahkan terhadap variabel laten maupun variabel yang diobservasi/diukur langsung.

Formatted: Font: Italic

Langkah-langkah dan model analisis yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah (Widodo, 2006) :

1. Pengembangan model berdasarkan teori.

Tujuannya adalah untuk melakukan identifikasi secara teoritis terhadap permasalahan penelitian. Model yang dikembangkan harus mempunyai dukungan teoritis yang kuat guna mendukung analisis masalah yang diteliti.

Tabel 3.2. Dukungan teoritis

No	Hipotesis	Sumber
1	Tidak ada interaksi signifikan antara dukungan manajemen secara langsung dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Dewsnapp and Jobber, (2000). Weinrauch and Anderson (1982, p. 299)
2	Ada interaksi yang signifikan antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran	Chimhanzi, (2002); Knight et al., (1999) ; Pelled et al., (1999) Hambrick dan Mason ,(1984).
3	Tidak ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Wind, (1981), p. 262). Secara empiris Jaworski and Kohli (1993); Nutt (1986)
4	Ada interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antara unit.	Chimhanzi, (2002); Griffin and Hauser (1992, p. 22)
5	Tidak ada interaksi yang signifikan antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.	Chimhanzi, (2002); Doney and Cannon, (1997); Galbraith and Nathanson, (1978) and St John and Rue, (1991).
6	Ada interaksi yang signifikan antara keterkaitan antara unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.	Chimhanzi, (2002); Kohli dan Jaworski (1990, p.9); menon (1997)

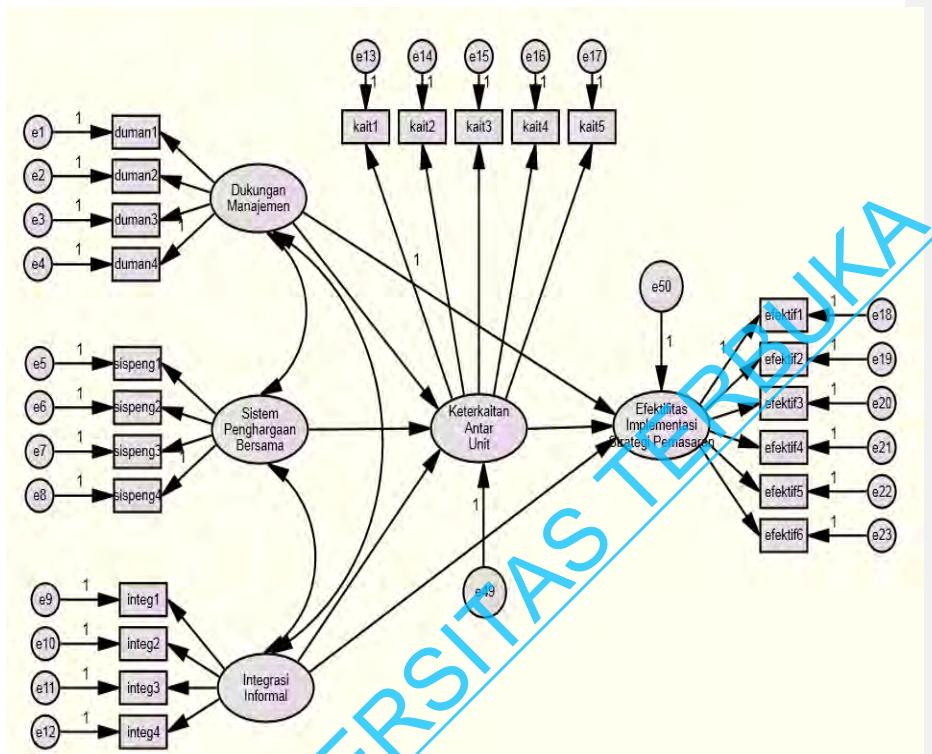
Sumber : diolah dari penelitian berbagai sumber

2. Penyusunan diagram jalur (*Path Diagram Construction*)

Tujuannya adalah untuk menggambarkan model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama ke dalam sebuah diagram jalur agar peneliti dengan mudah dapat mencermati hubungan kausalitas yang akan diteliti. Diagram

jalur yang dibuat berdasarkan struktur dari penelitian ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi, (2002) dan model di sesuaikan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar

3.1.



Gambar 3.1. Diagram Jalur

3. Menkonversi Diagram jalur ke dalam model struktural dan model pengukuran persamaan yang dibuat dari diagram jalur diatas terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural model*), yang berfungsi untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk untuk menguji hipotesis.
- Persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \gamma_{x11}X_1 + \gamma_{x21}X_2 + \gamma_{x31}X_3 + \zeta_1$$

$$Y_2 = \gamma_{x12}X_1 + \gamma_{x32}X_3 + \zeta_2$$

$$Y_2 = \gamma_{x11}X_1 + \gamma_{x21}X_2 + \gamma_{x31}X_3 + \beta_{y12}Y_1 + \zeta_2$$

dimana :

X_1 = Dukungan manajemen

X_2 = Sistem penghargaan bersama

X_3 = Integrasi informal

Y_1 = Kaitan antar unit

Y_2 = Efektifitas implementasi strategi pemasaran

γ = hubungan langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen

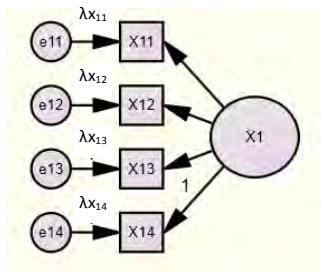
β = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen

ζ = *measurement error* dari indikator variabel endogen

- Model pengukuran (*measurement model*), yaitu model yang menyatakan hubungan kausalitas antara indikator dengan variabel penelitian (*latent*).

Persamaan matematisnya sebagai berikut :

a. Variabel Eksogen : Dukungan Manajemen



Gmbar 3.2. Dukungan Manejemen

Persamaan matematisnya adalah sebagai berikut :

$$X_{11} = \lambda_{x11} X_1 + e_{11}$$

$$X_{12} = \lambda_{x12} X_1 + e_{12}$$

$$X_{13} = \lambda_{x13} X_1 + e_{13}$$

$$X_{14} = \lambda_{x14} X_1 + e_{14}$$

Dimana :

X_1 = Dukungan Manajemen

X_{11} = Komitmen manajemen memfasilitasi interaksi antar unit

X_{12} = Manajemen mendorong hubungan yang lebih kuat antar unit

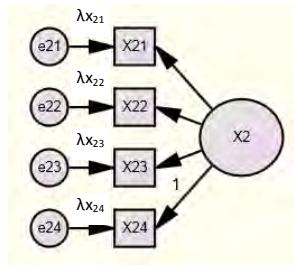
X_{13} = Manajemen memperbaiki komunikasi antar unit

X_{14} = Manajemen menyediakan ke sempatan antar unit untuk saling mengetahui

λ = Hubungan antara variabel lantaran eksogen dengan indikator (*loading factor*)

e = *Measurement error* dari indikator variabel eksogen

b. Variabel Eksogen : Sistem Penghargaan Bersama



Gambar 3.3. Sistem penghargaan bersama

Persamaan matematisnya adalah sebagai berikut :

$$X_{21} = \lambda_{x_{21}} X_2 + e_{21}$$

$$X_{22} = \lambda_{x_{22}} X_2 + e_{22}$$

$$X_{23} = \lambda_{x_{23}} X_2 + e_{23}$$

$$X_{24} = \lambda_{x_{24}} X_2 + e_{24}$$

Dimana :

X_2 = Sistem penghargaan bersama

X_{21} = Penilaian kinerja unit

X_{22} = Semua unit menerima penghargaan yang sama

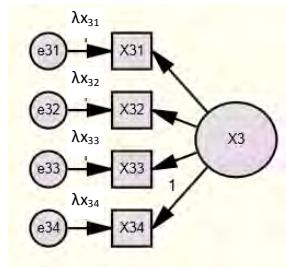
X_{23} = Mengutamakan loyalitas antar unit

X_{24} = Kerjasama dalam penilaian kinerja

λ = Hubungan antara variabel laten eksogen dengan indikator (*loading factor*)

e = *Measurement error* dari indikator variabel eksogen

c. Variabel Eksogen : Integrasi Informal



Gambar 3.4. Sistem integrasi informal

Persamaan matematisnya adalah sebagai berikut :

$$X_{31} = \lambda_{x31} X_3 + e_{31}$$

$$X_{32} = \lambda_{x32} X_3 + e_{32}$$

$$X_{33} = \lambda_{x33} X_3 + e_{33}$$

$$X_{34} = \lambda_{x34} X_3 + e_{34}$$

Dimana :

X_3 = Integrasi informal

X_{31} = Keikutsertaan dalam kegiatan sosial

X_{32} = Pertemuan diluar kantor

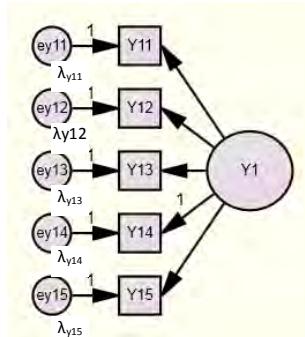
X_{33} = Pembicaraan mengenai hal diluar pekerjaan

X_{34} = Bauran di jam istirahat/makan siang

λ = Hubungan antara variabel lantaran eksogen dengan indikator (*loading factor*)

e = *Measurement error* dari indikator variabel eksogen

d. Variabel Endogen : Kaitan antar unit



Gambar 3.5. kaitan antar Unit

Persamaan matematisnya adalah :

$$Y_{11} = \lambda_{y11} Y_1 + e_{y11}$$

$$Y_{12} = \lambda_{y12} Y_1 + e_{y12}$$

$$Y_{13} = \lambda_{y13} Y_1 + e_{y13}$$

$$Y_{14} = \lambda_{y14} Y_1 + e_{y14}$$

$$Y_{15} = \lambda_{y15} Y_1 + e_{y15}$$

Dimana :

Y_1 = Kaitan Antar unit

Y_{11} = Kenyamanan dalam hubungan telepon

Y_{12} = Mudah ditemui

Y_{13} = Komunikasi yang baik

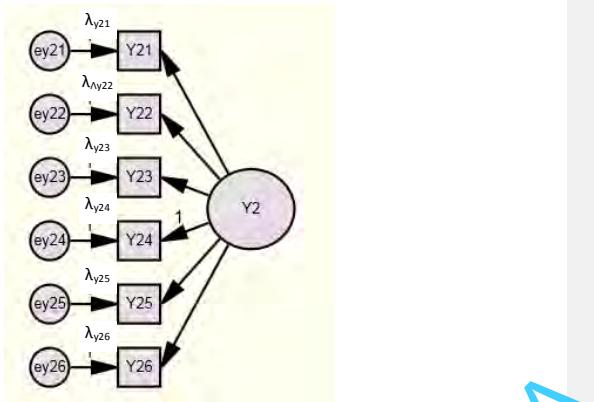
Y_{14} = Suka berbagi informasi

Y_{15} = Ketergantungan pada satu orang

λ = Hubungan antara variabel 1 aten eksogen dengan indikator (*loading factor*)

e = *Measurement error* dari indikator variabel eksogen

e. Variabel Endogen : Efektifitas implementasi strategi pemasaran



Gambar 3.6. Efektifitas implementasi strategi pemasaran

Persamaan matematisnya adalah sebagai berikut :

$$Y_{21} = \lambda_{y21} Y_2 + e_{y21}$$

$$Y_{22} = \lambda_{y22} Y_2 + e_{y22}$$

$$Y_{23} = \lambda_{y23} Y_2 + e_{y23}$$

$$Y_{24} = \lambda_{y24} Y_2 + e_{y24}$$

$$Y_{25} = \lambda_{y25} Y_2 + e_{y25}$$

$$Y_{26} = \lambda_{y26} Y_2 + e_{y26}$$

Dimana :

Y_2 = Efektifitas implementasi strategi pemasaran

Y_{21} = Strategi telah diimplementasikan

Y_{22} = Strategi di implementasikan sesuai dengan jangka waktu
yang ditentukan

Y_{23} = Target implementasi strategi telah tercapai

Y_{24} = Metode implementasi strategi memuaskan

Y_{25} = Hasil implementasi strategi memuaskan

- Y26 = Strategi telah diterapkan sebagaimana yang diharapkan
 λ = Hubungan antara variabel laten eksogen dengan
 indikator (*loading factor*)
 e = *Measurement error* dari indikator variabel eksogen

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Data input untuk berupa matriks ko relasi atau matrik ko varian. Dalam penelitian ini digunakan matrik kovarian karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel.

5. Evaluasi masalah identifikasi model

Evaluasi bertujuan untuk mendekripsi ada tidaknya masalah berdasarkan evaluasi terhadap hasil estimasi yang dilakukan program komputer. Permasalahan yang sering muncul dalam model struktural adalah pendugaan parameter, bisa *unidentified* atau *under identified*, yang menyebabkan proses pendugaan parameter tidak memperoleh solusi, bisa *over identified* yang mengakibatkan proses pendugaan tidak menghasilkan pendugaan yang unik, dan model tidak bisa di percaya. Gejala yang muncul akibat adanya masalah identifikasi antara lain (dalam output komputer) terdapat *standard error* dari penduga parameter yang terlalu besar, ketidak mampuan program menyajikan matriks informasi yang seharusnya di sajikan, pendugaan parameter tidak dapat di peroleh, muncul angka yang aneh seperti varians error yang negatif dan terjadi ko relasi yang tinggi ($> 0,9$) antar koeffisien hasil dugaan. SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data, khususnya distribusi yang melanggar normalitas multivariat. Untuk itu, sebelum data diolah harus di uji normalitas dahulu. Software Amos menyediakan penilaian normalitas dengan

Formatted: Font: Italic

melihat angka *skewness* dan *kurtosis*. *Skewness* adalah derajat ketidaksimetrisan suatu distribusi. Jika kurva frekuensi suatu distribusi memiliki ekor yang lebih memanjang ke kanan (dilihat dari meannya) maka dikatakan menceng ke kanan (positif) dan jika sebaliknya maka menceng ke kiri (negatif). Secara perhitungan, *skewness* adalah momen ketiga terhadap *mean*. Distribusi normal memiliki *skewness* nol. *Kurtosis* adalah derajat keruncingan suatu distribusi (biasanya diukur relatif terhadap distribusi normal). Kurva yang lebih lebih runcing dari distribusi normal dinamakan leptokurtik, yang lebih datar p latikurtik dan distribusi normal disebut mesokurtik. *Kurtosis* dihitung dari momen keempat terhadap *mean*. Distribusi normal memiliki nilai *kurtosis* 3 (Byrne, 2005: 103).

1. Uji Normalitas Dua, yang terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, dimana dalam uji normalitas *multivariate* beberapa variabel dianalisis secara bersama-sama pada analisis akhir. Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Nilai *Critical ratio* yang digunakan adalah sebesar ± 3 pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR *Skewness* melebihi harga mutlak dari 3 maka variabel disimpulkan tidak terdistribusi normal. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena nilai CR *Skewness* berada pada kisaran antara ± 3 .
2. Uji Outlier, pengujian *outliers* bertujuan untuk mengobservasi data yang bernilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-

variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998). **Data outlier** (penculan) adalah *data yang secara nyata berbeda dengan data-data yang lain*. Sebagai contoh, data dari 40 mahasiswa Jurusan Manajemen yang mengikuti matakuliah Manajemen Pemasaran diperoleh rata-rata nilai 60, sedangkan ada seorang mahasiswa yang mempunyai nilai 100. Dalam hal ini berarti seorang mahasiswa yang memiliki nilai 100 tersebut merupakan **data outlier**. Beberapa hal yang mempengaruhi munculnya data *outlier* antara lain :

1. Kesalahan dalam pemasukan data.
2. Kesalahan dalam pengambilan sampel.
3. Memang ada data-data ekstrim yang tidak dapat dihindarkan keberadaannya.

Outlier yang ada akan menyebabkan beberapa persoalan dalam hasil analisa data antara lain : Residual yang besar dari model yang terbentuk, Varians pada data tersebut menjadi lebih besar dari interval memilih rentang yang lebar. Dengan menggunakan program AMOS 20, dapat ditentukan outlier dari data hasil penelitian.. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat apakah data tidaknya *outliers* secara multivariat dimana setiap nilai p_1 maupun p_2 yang bernilai lebih kecil dari 0,05 adalah merupakan data outlier, sehingga harus dieluarkan dari analisa yang dilakukan.

6. Evaluasi asumsi dan kesesuaian model,

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi pemenuhan asumsi yang di syaratkan SEM dan kesesuaian model berdasarkan kriteria *goodness-of-fit* tertentu.

Setelah data di pastikan normal secara multivariat, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai penilaian model fit. Goodness-of-Fit mengukur kesesuaian input observasi dengan prediksi dari model yang diajukan. Berdasarkan Hair (1992), Bentler (1983), Muller (1996) dan Arbuckle (1997), yang dikutip dari disertasi Wibisono (2000) kriteria *goodness-of-fit* adalah sebagai berikut :

1. Chi-Square dan Probabilitas :

Nilai chi-square ini menunjukkan adanya penyimpangan antara sample covariance matrix dan model (*fitted covariance matrix*). Namun nilai *chisquare* ini hanya akan valid apabila asumsi normalitas data terpenuhi dan ukuran sampel adalah besar (Hair et al., 1998, 389). Chi-square ini merupakan ukuran mengenai buruknya fit suatu model. Nilai chisquare sebesar 0 menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Probabilitas Chi-Square ini diharapkan tidak signifikan. Nilai chisquare yang signifikan (kurang dari 0, 05) menunjukkan bahwa data empirik yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan structural equation modelling. Sedangkan nilai probabilitas yang tidak signifikan adalah yang diharapkan, yang menunjukkan bahwa data empiris sesuai dengan model.

2. *Goodness of Fit Indices (GFI)* :

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matriks kovarians*. Nilai GFI ini harus berkisar antara 0 dan 1. Meskipun secara teori GFI mungkin memiliki nilai negatif tetapi hal tersebut seharusnya tidak terjadi. Model yang

memilikinilai G FI negatif a dalah model yang paling buruk dari seluruh model yangada (*Joreskog and Sorbom dalam Ghazali dan Fuad, 2005*) .

Nilai GFIyang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik(*Diamantopaulus and Sigau dalam Ghazali dan Fuad, 2005*).

3. *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* :

AGFI a dalah s amas eperti G FI, tetapi t elah menyesuaikan pengaruh*degrees of freedom* pada suatu model. Sama seperti GFI, nilai AGFI sebesar1 berarti bahwa model memiliki *perfect fit*. Sedangkan model yang fit adalah yang memiliki nilai AGFI adalah 0,9 (*Diamantopaulus and Sigau dalam Ghazali dan Fuad, 2005*).Ukuran yang hampir sama dengan GFI d an A GFI adalah *Parsimonygoodness of fit index* (PGFI) yang diperkenalkan oleh Mulaik *et al.* (1989)tetapi seperti AGFI, PGFI juga telah menyesuaikan adanya dampak dari *degreeof freedom*.Kompleksitas model i nterpretasi P GFI ini sebaliknya diikutidengen indeks model fit lainnya. Model yang baik apabila memiliki nilaiPGFI j auh lebih besar daripada 0,6 (*Byrne, 1998*).

4. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* :

RMSEA i ni mengukur pe nyimpangan nilai parameter pada s uatu model dengan *matriks kovarians* populasinya (*Browne and Cudeck dalam Ghazali dan Fuad, 2005*) . Nilai R MSEA yang ku rang dari 0,05mengindikasikan adanya model fit, dan nilai R MSEA yang berkisar antara0,08 menyatakan b ahwa model m emiliki pe rkiraan ke salahannya yang*reasonable*. Sedangkan Mc Callum *et al.* (dalam Ghazali dan Fuad, 2005)menyatakan b ahwa R MSEA berkisar antara 0, 08 sampai dengan

0,1 menunjukkan model memiliki fit yang cukup, sedangkan R MSEA yang lebih besar dari 0,1 mengindikasikan model fit yang sangat jelek.

5. CMIN/DF:

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom* akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DFnya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikator dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:58)

6. TLI – Tucker Lewis Index:

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diujinya terhadap sebuah *baseline model* (Baurngartner and Homburg, dalam Ferdinand, 2002: 59). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair dkk, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:60)

7. Comparative Fit Index(CFI):

Besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0 -1, di mana semakin mendekati 1 semakin fit suatu model. Angka 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2002:60). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI $\geq 0,95$. Keunggulan indeks ini

adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Ringkasan dari indeks-indeks tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3. Goodness Of Fit Indices

Goodness of Fit Indices	Cut-Off Value
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.08
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : dari berbagai sumber

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tujuannya adalah untuk memutuskan bentuk perbaikan lanjutan setelah dilakukan evaluasi sumsi dan uji ke sesuaian model. Interpretasi dilakukan terhadap hasil pengukuran konstruk laten dengan berpedoman pada tingkat signifikansi *loading factor* atau koefisien lamda (λ) yang berpatokan pada nilai *probability* (p) dan dianggap signifikan apabila nilai $p \leq 0,05$.

Selanjutnya akan dilakukan pengujian terhadap model lengkap yang berasal dari seluruh konstrukt dan indikator yang signifikan untuk mengkaji pengaruh konstrukt dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama, integrasi informal terhadap keterkaitan antar unit dan efektifitas implementasi strategi pemasaran dengan mengamati koefisien jalur, baik arah, kesaran, maupun signifikansi. Penilaian signifikansi berpedoman pada nilai probabilitas (p). Batas signifikansi yang digunakan adalah $p \leq 0,05$.

Jika ternyata dari hasil pengujian model menunjukkan kinerja yang kurang baik atau tidak fit dengan data maka model harus diperbaiki atau dimodifikasi, kemudian di uji ke mbali de ngan d ata y ang s ama. P roses m odifikasi da pat dilakukan berulang sampai diperoleh model dengan tingkat kesesuaian terbaik atau best-fit model dengan data sampel yang ada. Perbaikan model penelitian dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Trimming

Trimming adalah cara yang ditempuh oleh peneliti untuk memperoleh model yang paling sederhana (*parsinomi*). Kesederhanaan tersebut ditunjukkan oleh jumlah jalur yang diestimasi relatif sedikit. Karena itu trimming dilakukan dengan jalan melepaskan atau mengeluarkan koefisien jalur yang tidak bermakna atau tidak signifikan dari model (Heise, 1969; Pedhazur, 1982 dalam Kusnendi, 2008).

2. Modification Indices

Modifikasi dilakukan dengan melalui identifikasi pada modification indices, hal ini dilakukan dengan dua alternatif, antara lain :

- a. Menambah jalur (path) baru antar variabel, atau
- b. Menghubungkan error variables atau error covariance antar variabel yang terdapat dalam model, atau dengan kata lain modifikasi dapat dilakukan dengan mengkorelasikan error beberapa indikator ataupun mengkorelasikan indikator yang memiliki nilai indeks modifikasi yang besar (Ferdinand, 2006 dalam Rasmen, 2008 :62).

BAB IV

ANALISA DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang Batam. Pegawai yang menjadi responden adalah semua pegawai dengan status pegawai tetap. Responden berjumlah sebanyak 120 orang dan semua kuisioner yang disebarluaskan dapat dikumpulkan kembali, karena lokasi dan tempat kerja masih dapat dijangkau secara langsung . Identitas responden dalam penelitian ini akan dibagi menjadi empat kelompok yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, studi dan masa kerja.

4.1.1. Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.1 Distribusi Responen Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Pria	56	46,7
Wanita	64	53,3
Jumlah	120	100

Sumber : Data Primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa jumlah pegawai wanita lebih banyak dari pada pegawai pria. Pegawai wanita berjumlah 64 orang (53,3%) dan jumlah pegawai pria adalah 56 orang (46,7%).

4.1.2. Umur

Distribusi responden berdasarkan umur adalah sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.2. berikut ini :

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Usia (Dalam Tahun)	Frekuensi	Prosentase
20-30	70	58.3
31-40	40	33.3
41-50	4	3.3
>50	6	5.0
Total	120	100.0

Sumber Data : data primer, diolah

Berdasarkan tabel 4.2. terlihat bahwa sebagian besar responden berada dikelompok umur 20-30 tahun (58,3%). Yang terbanyak selanjutnya berada dikelompok umur 31-40 tahun (33,3%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di BNI cabang Batam ini adalah pegawai yang berada diusia yang sangat produktif.

4.1.3. Pendidikan

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan di sampaikan seperti pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tkt Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SLTA	3	2.5
D3	6	5.0
S1	108	90.0
S2	3	2.5
Total	120	100.0

Sumber : Data Primer, Diolah

Berdasarkan tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat dari tabel 4.3, 90% pegawai di BNI cabang Batam mempunyai pendidikan ditingkat S1, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai di BNI cabang Batam mempunyai tingkat pendidikan yang cukup baik.

4.1.4. Masa Kerja

Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat berdasarkan tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Dalam Tahun)	Frekuensi	Prosentase
<2	48	40.0
2-4	21	17.5
4-6	2	1.7
>6	49	40.8
Total	120	100.0

Formatted: Font: Bold, English (U.S.)

Sumber : Data Primer, Diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 40,8% responden mempunyai masa kerja kurang dari 6 tahun, dan 40% mempunyai masa kerja kurang dari 2 tahun, hal ini dapat diartikan juga bahwa 80,8% pegawai BNI cabang Batam yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai masa kerja kurang dari 6 tahun.

4.1.5. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil penelitian maka dapat dibuat ringkasan deskriptif dari respon yang diberikan oleh responden. Jawaban dari responden disajikan dalam bentuk tabel dan grafik.

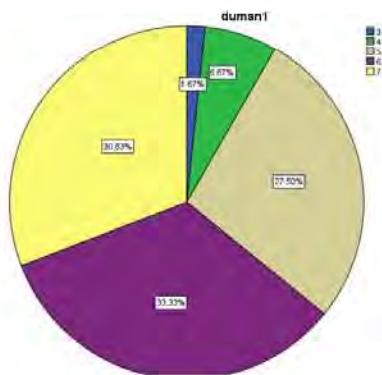
4.1.5.1. Dukungan Manajemen

Jawaban responden dapat dapat dilihat dari tabel dan grafik berikut ini :

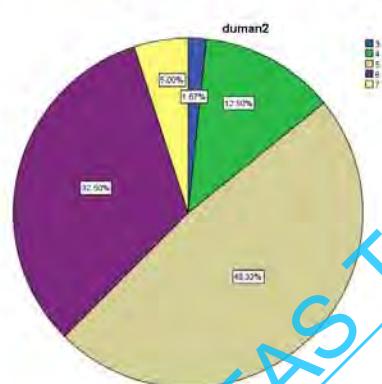
Tabel 4.5 Dukungan Manajemen

No	Indikator	Frekuensi Jawaban							Mean	Std. Deviation
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Manajemen sudah berkomitmen untuk memfasilitasi perencanaan dan interaksi bersama antara unit sumber daya manusia dan pemasaran (duman1).	0	0	2	8	33	40	37	5,85	0,993
2	Manajemen mendorong adanya hubungan yang lebih kuat antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman2).	0	0	2	15	53	39	6	5,27	0,807
3	Manajemen meningkatkan perbaikan komunikasi antara unit sumber daya manusia dan pemasaran, (duman3).	0	0	8	12	39	56	5	5,32	0,953
4	Manajemen menyediakan kesempatan kepada unit sumber daya manusia dan pemasaran untuk saling mengetahui dan saling mengerti antara satu sama lain. (duman4).	0	0	4	11	54	47	4	5,30	0,836
Jawaban rata-rata responden								5,44		

Sumber : Data Primer, diolah



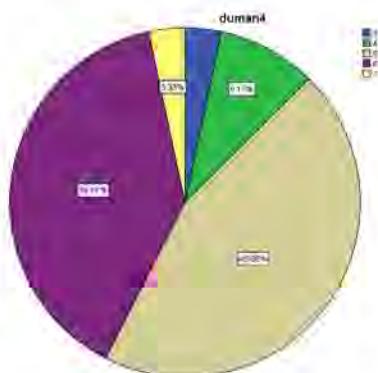
Gambar 4.1. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator duman1



Gambar 4.2. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator duman2



Gambar 4.3. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator duman3



Gambar 4.4. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator duman4

Berdasarkan data yang didapatkan dengan menggunakan pengujian statistik deskriptif maka didapat data-data bahwa rata-rata responden mempunyai persepsi bahwa dukungan manajemen hanya mempunyai tingkat dukungan di level 5, Secara manajerial hal ini berarti dukungan manajemenn yang diberikan di obyek penelitian dipersepsikan oleh responden masih belum cukup kuat baik untuk memperkuat hubungan keterkaitan antar unit maupun untuk dapat mengimplementasikan strategi pemasaran yang efektif.

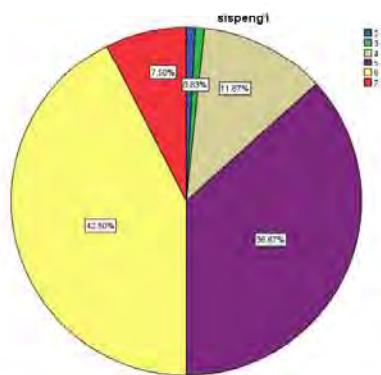
4.1.5.2. Sistem Penghargaan Bersama

Jawaban responden dapat dilihat dari tabel dan grafik berikut ini :

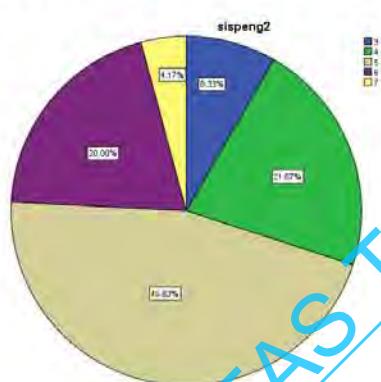
Tabel 4.6 Sistem Penghargaan Bersama

No	Indikator	Frekuensi Jawaban							Mean	Std. Deviation
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Adanya kriteria evaluasi formal untuk kerjasama yang dilakukan (misalnya penilaian pencapaian unit secara keseluruhan, seperti score card, dll). (sispeng1).	0	1	1	14	44	51	9	5,42	0,885
2	Unit sumber daya manusia dan pemasaran menerima penghargaan yang sama dari strategi pasar yang diimplementasikan dengan baik. (sispeng2).	0	0	10	26	55	24	5	4,90	0,956
3	Manajemen membantu terciptanya loyalitas antar unit diatas loyalitas didalam unit sendiri. (sispeng3).	0	0	5	18	44	50	3	5,23	0,886
4	Kinerja pemasaran dinilai berdasarkan kepada kinerja bersama dengan unit sumber daya manusia, (sispeng4).	0	0	4	18	42	55	1	5,26	0,845
Jawaban rata-rata responden								5,20		

Sumber : Data Primer, diolah



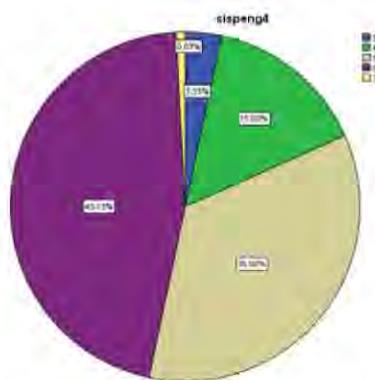
Gambar 4.5. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator sispeng1



Gambar 4.6. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator sispeng2



Gambar 4.7. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator sispeng3



Gambar 4.8. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator sispeng4

Berdasarkan analisa statistik deskriptif, nilai rata-rata jawaban responden untuk konstruk sistem penghargaan bersama adalah 5,20, data ini menunjukkan persepsi responden mengenai sistem penghargaan bersama yang diterapkan di obyek penelitian ini cukup baik, karena masih berada diatas nilai rata-rata.

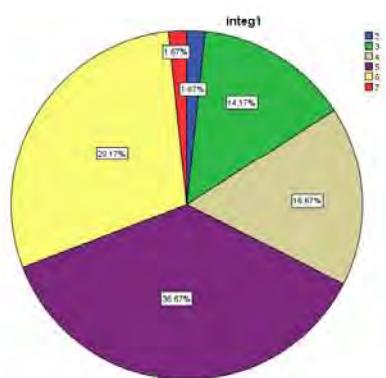
4.1.5.3. Integrasi Informal

Jawaban responden dapat dilihat dari tabel dan grafik berikut ini :

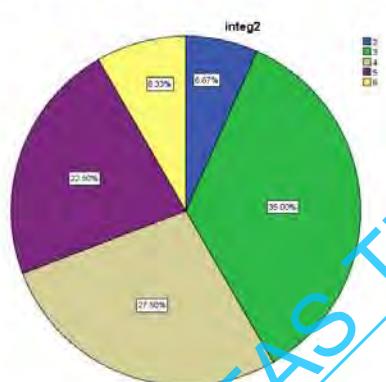
Tabel 4.7 Integrasi Informal

No	Indikator	Frekuensi Jawaban							Mean	Std. Deviation
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Semua unit ikut ambil bagian dalam kegiatan sosial, (integ1).	0	2	17	20	44	35	2	4,83	1,105
2	Pertemuan yang dilakukan diluar kantor, (integ2),	0	8	42	33	27	10	0	3,91	1,085
3	Selain membicarakan pekerjaan juga dibicarakan hal-hal lain diluar pekerjaan, (integ3).	0	5	29	42	29	12	3	4,19	1,117
4	Setelah istirahat, atau makan siang ada kesempatan anggota unit-unit bertemu secara informal, (integ4)	1	6	40	28	36	9	0	3,99	1,104
Jawaban rata-rata responden								4,23		

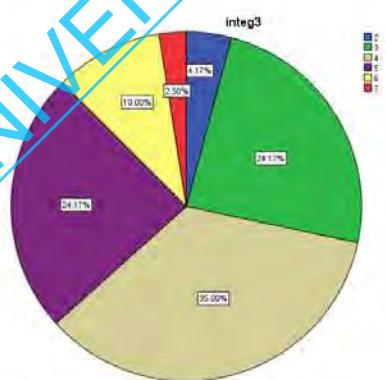
Sumber : Data Primer, diolah



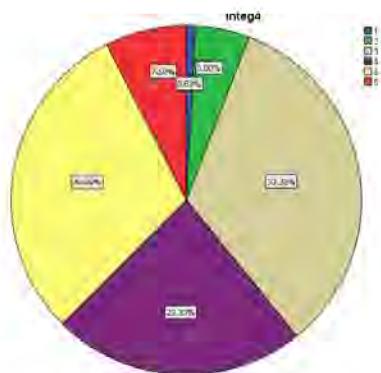
Gambar 4.9. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator integ1



Gambar 4.10. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator integ2



Gambar 4.11. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator integ3



Gambar 4.12. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator integ4

Berdasarkan olah data statistik deskriptif diatas, maka dapat dilihat bahwa jawaban rata-rata responden untuk konstruk integrasi informal adalah sebesar 4,23. Hal ini berarti bahwa persepsi dari responden secara rata-rata adalah integrasi informal yang ada di obyek penelitian ini tidak terlalu kuat, dan juga tidak terlalu lemah. Hal ini dapat disebabkan karena beban kerja dan waktu yang digunakan tersisa cukup banyak dalam bentuk integrasi formal dalam pekerjaan, dan juga karena waktu istirahat yang diatur sedemikian rupa, karena kebanyakan responden ($>50\%$) adalah pegawai yang berada diposisi frontliner, sehingga pelaksanaan istirahat dilakukan secara bergantian untuk menjaga kontinuitas pelayanan kepada nasabah.

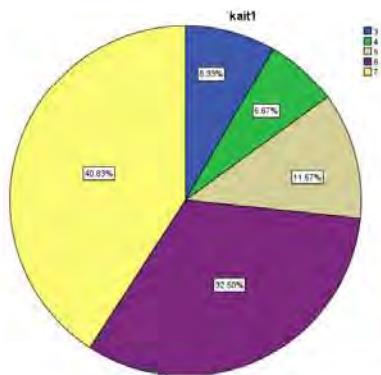
4.1.5.4. Keterkaitan Antar Unit

Jawaban responden dapat dilihat dari tabel dan grafik berikut ini :

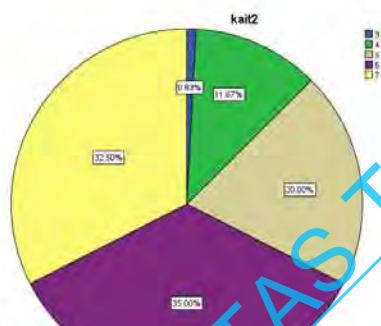
Tabel 4.8 Keterkaitan Antar Unit

No	Indikator	Frekuensi Jawaban							Mean	Std. Deviation
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Hubungan telepon antar unit dirasakan sangat nyaman (Kait1).	0	0	10	8	14	39	49	5,91	1,243
2	Anggota satu unit sangat mudah ditemui oleh anggota dari unit lain, (kait2).	0	0	1	14	24	42	39	5,87	1,028
3	Masing-masing unit mempunyai pemahaman yang berbeda mengenai aktivitas pemasaran, sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik, (kait3).	0	4	12	26	41	36	1	4,80	1,105
4	Anggota masing-masing unit secara sukarela berbagi informasi dan saling memberikan masukan yang dirasakan bermanfaat untuk unit lain, (kait4).	0	0	7	12	37	55	9	5,39	0,973
5	Dalam melakukan komunikasi antar unit seseorang hanya menghubungi orang tertentu saja di unit lain (tidak mau dengan semua anggota unit hanya tertentu saja) (kait5).	0	0	5	24	30	55	6	5,28	0,978
Jawaban rata-rata responden								5,45		

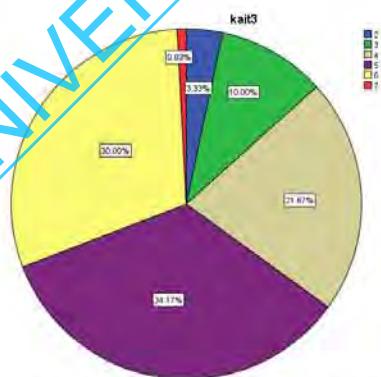
Sumber : Data Primer, diolah



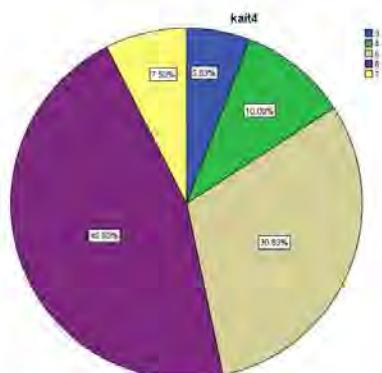
Gambar 4.13. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator kait1



Gambar 4.14. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator kait2



Gambar 4.15. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator kait3



Gambar 4.16. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator kait4



Gambar 4.17. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator kait5

Berdasarkan analisa statistik deskriptif untuk jawaban responden pada konstruk keterkaitan antar unit, responden mempunyai nilai persepsi keterkaitan antar unit sebesar 5,45. Hal ini menjelaskan bahwa keterkaitan antar unit di obyek penelitian ini masih berada di level rata-rata, dan tidak terlalu kuat.

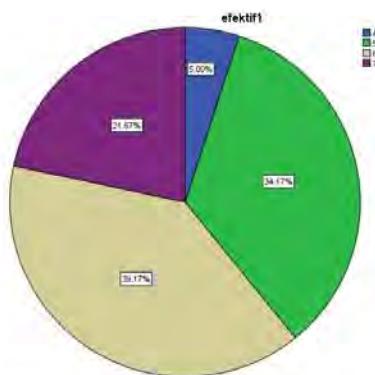
4.1.5.5. Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Jawaban responden dapat dilihat dari tabel dan grafik berikut ini :

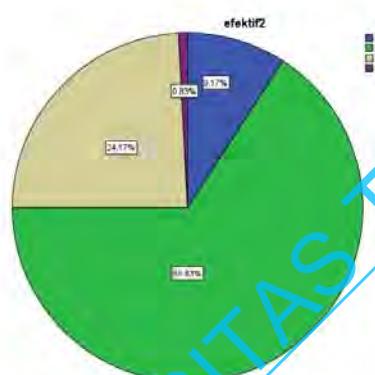
Tabel 4.9 Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

No	Indikator	Frekuensi Jawaban							Mean	Std. Deviation
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Secara keseluruhan, strategi pemasaran telah diimplementasikan (efektif1).	0	0	0	6	41	47	26	5,78	0,845
2	Strategi marketing diimplementasikan untuk jangka waktu tertentu, misal triwulan, semester, dan tahunan, (efektif2).	0	0	0	11	79	29	1	5,17	0,585
3	Sasaran pemasaran dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan, misal segmentasinya, type sasarannya, dan sebagainya (efektif3).	0	0	0	31	40	49	0	5,15	0,806
4	Metode implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif4).	0	0	1	20	70	28	1	5,07	0,683
5	Hasil implementasi strategi pemasaran dirasakan memuaskan, (efektif5).	0	0	3	21	71	25	0	4,98	0,698
6	Strategi pemasaran telah diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan, (efektif6).	0	0	0	18	69	33	0	5,13	0,643
Jawaban rata-rata responden								6,26		

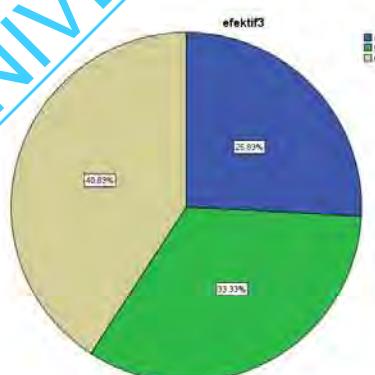
Sumber : Data Primer, diolah



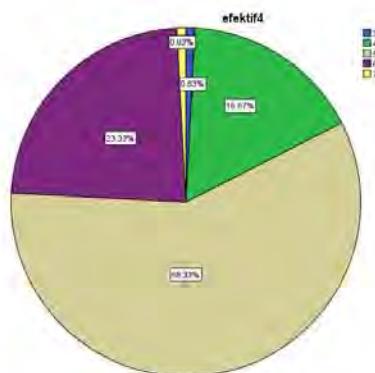
Gambar 4.18. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif1



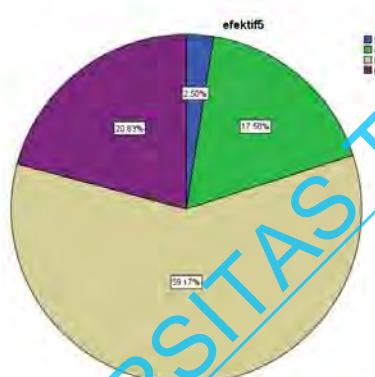
Gambar 4.19. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif2



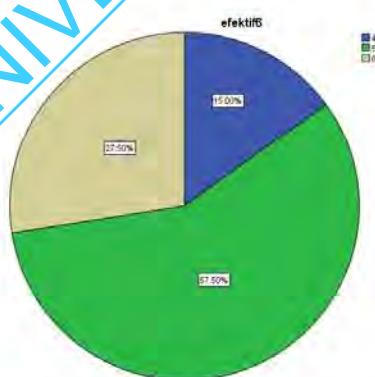
Gambar 4.20. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif3



Gambar 4.21. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif4



Gambar 4.22. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif5



Gambar 4.23. Pie Chart Persentase Jawaban Responden Untuk Indikator efektif6

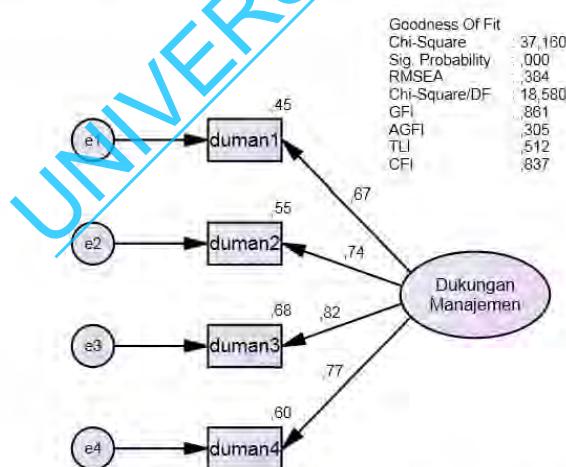
Berdasarkan rata-rata jawaban responden untuk konstruk efektifitas implementasi strategi pemasaran, didapat nilai rata-rata jawaban sebesar 6,26, hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden di obyek penelitian ini beranggapan bahwa strategi pemasaran yang diimplementasikan sudah berjalan cukup efektif.

4.2. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk menguji unidimensional dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten baik untuk variabel eksogen maupun endogen. Proses Analisis faktor konfirmatori dilakukan secara parsial untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen

Untuk variabel dukungan manajemen dilakukan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas dan kesesuaian model yang dibuat dalam penelitian ini.



Gambar 4.24. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen

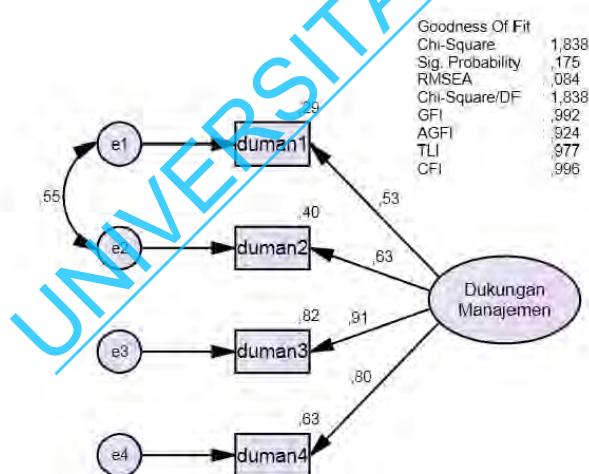
Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel dukungan manajemen dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.10 Uji *Goodness Of Fit* Dukungan Manajemen

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	37,160	Tidak Baik
Significancy Probability	≥ 0,05	0,000	Tidak Baik
GFI	≥ 0,90	0,861	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,305	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,384	Tidak Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	18,580	Tidak Baik
TLI	≥ 0,95	0,512	Tidak Baik
CFI	≥ 0,95	0,837	Tidak Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran dukungan manajemen perlu dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar (Ferdinand 2006 :190). Hasil modifikasi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.25. Analisis Faktor Konfirmatori Dukungan Manajemen (Modifikasi)

Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel dukungan manajemen setelah dilakukan modifikasi dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11 Uji *Goodness Of Fit* Dukungan Manajemen (Modifikasi)

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	1,838	Baik
Significance Probability	≥ 0,05	0,175	Baik
GFI	≥ 0,90	0,992	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,924	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,084	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,838	Baik
TLI	≥ 0,95	0,977	Baik
CFI	≥ 0,95	0,996	Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran dukungan manajemen setelah dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar dapat dinyatakan fit. Sedangkan hasil pengolahan data dari variabel dukungan manajemen adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 *Regression Weights* Dukungan Manajemen

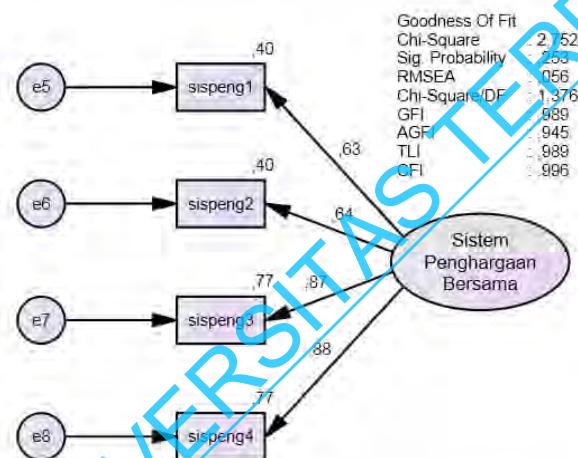
	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
duman4 <-- duman	1,000	0,795			
duman3 <-- duman	1,329	0,906	0,171	7,756 ***	
duman2 <-- duman	0,786	0,632	0,116	6,797 ***	
duman1 <-- duman	0,817	0,534	0,143	5,735 ***	

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator dari variabel dukungan manajemen, baik dalam bentuk diagram maupun tabel, diketahui bahwa *standardized regression weights* (λ) untuk semua indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan apabila ditinjau dari

analisis faktor konfirmatori bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel dukungan manajemen adalah kuat dan valid untuk mendefinisikan variabel dukungan manajemen, sehingga semua indikator tersebut dapat diikutsertakan dalam analisis lebih lanjut.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Sistem penghargaan bersama

Untuk variabel sistem penghargaan bersama dilakukan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas dan kesesuaian model yang dibuat dalam penelitian ini.



Gambar 4.26. Analisis Faktor Konfirmatori Sistem penghargaan bersama

Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel sistem penghargaan bersama dapat disimpulkan dalam tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13 Uji *Goodness Of Fit* Sistem Penghargaan Bersama

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	2,752	Baik
Significancy Probability	≥ 0,05	0,253	Baik
GFI	≥ 0,90	0,989	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,945	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,056	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,376	Baik
TLI	≥ 0,95	0,989	Baik
CFI	≥ 0,95	0,996	Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran sistem penghargaan bersama dapat dinyatakan fit. Sedangkan hasil pengolahan data dari variabel sistem penghargaan bersama adalah sebagai berikut :

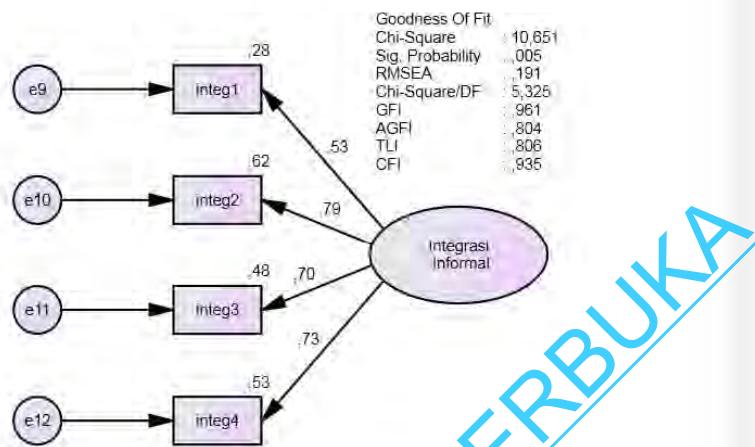
Tabel 4.14 *Regression Weights* Sistem Penghargaan Bersama

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
sispeng4 <--- sispeng	1,000	0,876			
sispeng3 <--- sispeng	1,047	0,873	0,096	10,858	***
sispeng2 <--- sispeng	0,821	0,633	0,113	7,282	***
sispeng1 <--- sispeng	0,757	0,634	0,102	7,435	***

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator dari variabel sistem penghargaan bersama, baik dalam bentuk diagram maupun tabel, diketahui bahwa *standardized regression weights* (λ) untuk semua indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan apabila ditinjau dari analisis faktor konfirmatori bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel sistem penghargaan bersama adalah kuat dan valid untuk mendefinisikan variabel sistem penghargaan bersama, sehingga semua indikator tersebut dapat diikutsertakan dalam analisis lebih lanjut.

4.2.3. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi informal

Untuk variabel integrasi informal dilakukan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas dan kesesuaian model yang dibuat dalam penelitian ini.



Gambar 4.27. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi informal

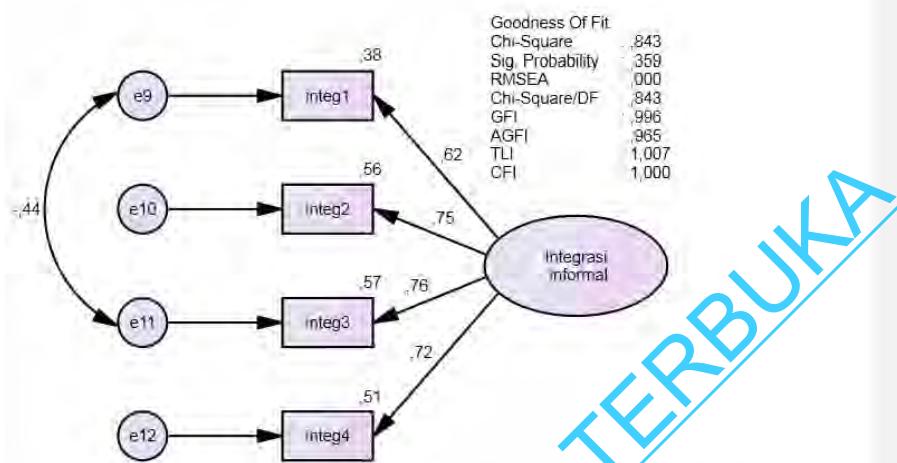
Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel integrasi informal dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 4.15 Uji Goodness Of Fit Integrasi Informal

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	10,651	Tidak Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,005	Tidak Baik
GFI	≥ 0.90	0,961	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,804	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,191	Tidak Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	5,325	Tidak Baik
TLI	≥ 0.95	0,808	Tidak Baik
CFI	≥ 0.95	0,935	Marjinal

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran integrasi informal perlu dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar (Ferdinand, 2006 :190). Hasil modifikasi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.28. Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi informal (Modifikasi)

Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel integrasi informal setalah dilakukan modifikasi dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.16 Uji *Goodness Of Fit* Integrasi Informal (Modifikasi)

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	0,843	Baik
Significancy Probability	≥ 0,05	0,359	Baik
GFI	≥ 0,90	0,996	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,965	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,843	Baik
TLI	≥ 0,95	1,007	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik

Sumber : data primer, diolah..

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran integrasi informal setelah dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar dapat dinyatakan fit. Sedangkan hasil pengolahan data dari variabel integrasi informal adalah sebagai berikut :

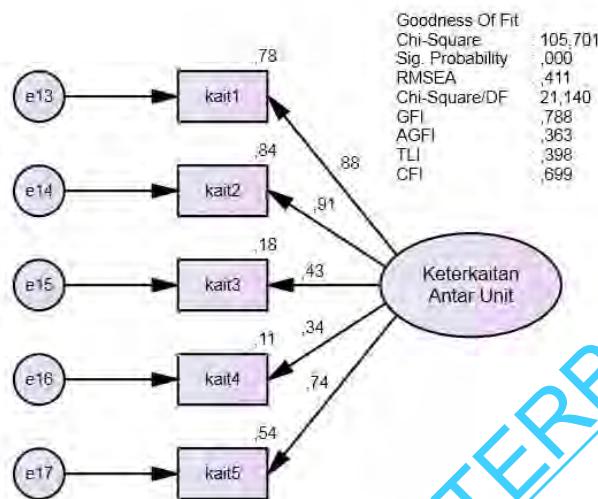
Tabel 4.17 *Regression Weights* Integrasi Informal

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
integ4 <--- integ	1,000	0,715			
integ3 <--- integ	1,071	0,757	0,169	6,334	***
integ2 <--- integ	1,024	0,745	0,142	7,217	***
integ1 <--- integ	0,868	0,620	0,160	5,427	***

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator dari variabel integrasi informal, baik dalam bentuk diagram maupun tabel, diketahui bahwa *standardized regression weights* (λ) untuk semua indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan apabila ditinjau dari analisis faktor konfirmatori bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel integrasi informal adalah kuat dan valid untuk mendefinisikan variabel integrasi informal, sehingga semua indikator tersebut dapat diikutsertakan dalam analisis lebih lanjut.

4.2.4. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan Antar Unit

Untuk variabel keterkaitan antar unit dilakukan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas dan kesesuaian model yang dibuat dalam penelitian ini.



Gambar 4.29. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan antar unit

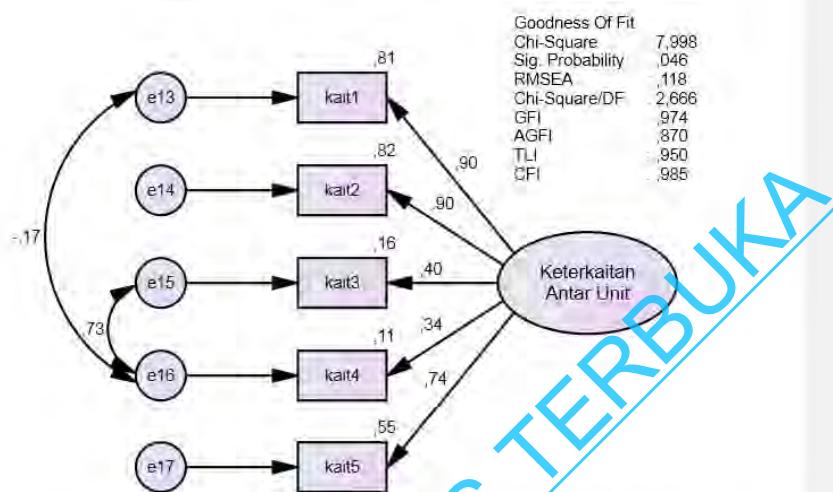
Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel keterkaitan antar unit dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.18 Uji Goodness Of Fit Keterkaitan Antar Unit

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	105,701	Tidak Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0,000	Tidak Baik
GFI	≥ 0.90	,788	Tidak Baik
AGFI	≥ 0.90	,363	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0.08	,411	Tidak Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	21,140	Tidak Baik
TLI	≥ 0.95	,398	Tidak Baik
CFI	≥ 0.95	,699	Tidak Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran keterkaitan antar unit perlu dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan erorr indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar (Ferdinand, 2006 :190). Hasil modifikasi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.30. Analisis Faktor Konfirmatori Keterkaitan antar unit (Modifikasi)

Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel keterkaitan antar unit setalah dilakukan modifikasi dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.19 Uji *Goodness of fit* Keterkaitan antar unit (Modifikasi)

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	7,998	Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0,046	Tidak baik
GFI	≥ 0.90	0,974	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,870	Marjinal
RMSEA	≤ 0.08	0,118	Tidak baik
CMIN/DF	≤ 2,00	2,666	Tidak baik
TLI	≥ 0.95	0,950	Baik
CFI	≥ 0.95	0,985	Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran keterkaitan antar unit setelah dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar dapat dinyatakan fit. Sedangkan hasil pengolahan data dari variabel keterkaitan antar unit adalah sebagai berikut :

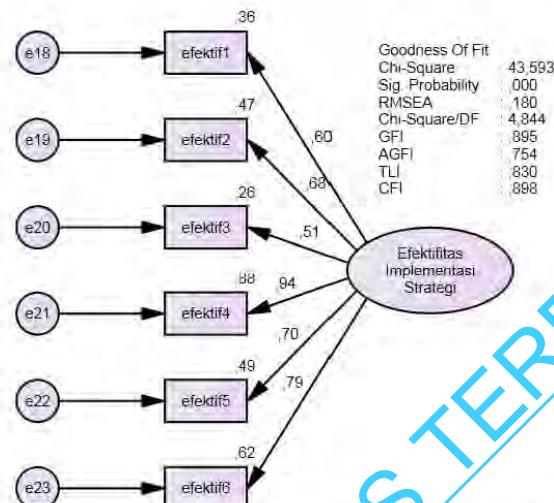
Tabel 4.20 *Regression Weights Keterkaitan Antar Unit*

	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
kait5 <--- kait	1,000	0,739			
kait4 <--- kait	0,446	0,336	0,128	3,473	***
kait3 <--- kait	0,606	0,396	0,145	4,170	***
kait2 <--- kait	1,284	0,903	0,136	9,462	***
kait1 <--- kait	1,545	0,899	0,160	9,640	***

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator dari variabel keterkaitan antar unit, baik dalam bentuk diagram maupun tabel, diketahui bahwa *standardized regression weights* (λ) untuk semua indikator kait1, kait2 dan kait5 lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan apabila ditinjau dari analisis faktor konfirmatori bahwa tiga indikator tersebut adalah kuat dan valid untuk mendefinisikan variabel keterkaitan antar unit, sedangkan indikator kait3 dan kait4 mempunyai nilai *standardized regression weights* (λ) $< 0,50$, sehingga meskipun nilai koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas dua indikator tersebut lebih kecil dari 0,05 (***) kedua indikator tersebut dikatakan tidak valid, sehingga harus dikeluarkan dan tidak diikutsertakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.5. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Untuk variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran dilakukan Analisis Faktor Konfirmatori untuk menguji validitas dan kesesuaian model yang dibuat dalam penelitian ini.



Gambar 4.31. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas implementasi strategi pemasaran

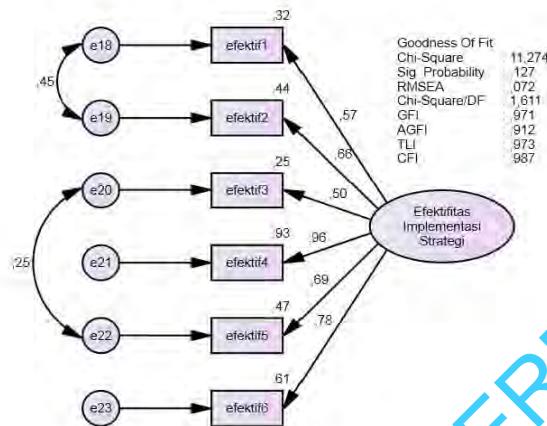
Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.21 Uji *Goodness Of Fit* Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	43,593	Tidak Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0,000	Tidak Baik
GFI	≥ 0.90	0,895	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0,754	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,180	Tidak Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	4,844	Tidak Baik
TLI	≥ 0.95	0,830	Marjinal
CFI	≥ 0.95	0,898	Marjinal

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran efektifitas implementasi strategi pemasaran perlu dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan erorr indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar (Ferdinand, 2006 :190). Hasil modifikasi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.32. Analisis Faktor Konfirmatori Efektifitas implementasi strategi pemasaran (Modifikasi)

Berdasarkan nilai *goodness of fit* dari variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran setelah dilakukan modifikasi dapat disimpulkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.22 Uji *Goodness Of Fit* Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran
(Modifikasi)

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
X ² -Chi Square	Diharapkan kecil	11,274	Baik
Significancy Probability	≥ 0,05	0,127	Baik
GFI	≥ 0,90	0,971	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,912	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,072	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,611	Baik
TLI	≥ 0,95	0,973	Baik
CFI	≥ 0,95	0,987	Baik

Sumber : data primer, diolah.

Berdasarkan nilai *goodness of fit*, maka model pengukuran efektifitas implementasi strategi pemasaran setelah dilakukan modifikasi dengan menkorelasikan error indikator yang mempunyai nilai indeks modifikasi yang besar dapat dinyatakan fit. Sedangkan hasil pengolahan data dari variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23 *Regression Weights* Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

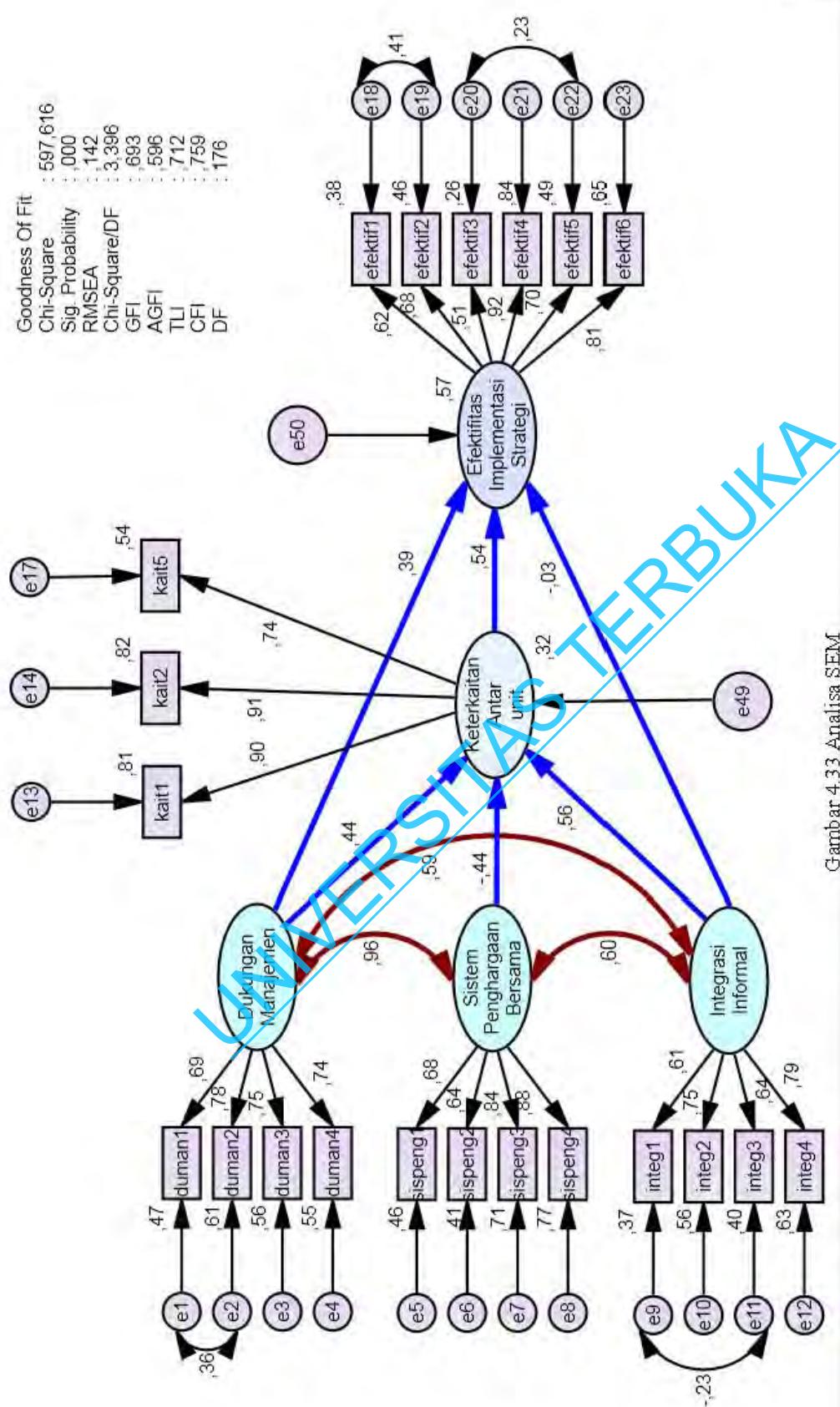
	Unstandardized Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
efektif6 <--- efektif	1,000	0,779			
efektif5 <--- efektif	0,956	0,686	0,120	7,946	***
efektif4 <--- efektif	1,313	0,963	0,127	10,303	***
efektif3 <--- efektif	0,802	0,499	0,146	5,504	***
efektif2 <--- efektif	0,773	0,662	0,103	7,512	***
efektif1 <--- efektif	0,954	0,565	0,151	6,308	***

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator dari variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran, baik dalam bentuk diagram maupun tabel, diketahui bahwa *standardized regression weights* (λ) untuk semua indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,05 (***) . Dengan demikian dapat dikatakan apabila ditinjau dari analisis faktor konfirmatori bahwa semua indikator yang digunakan pada variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran adalah kuat dan valid untuk mendefinisikan variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran, sehingga semua indikator tersebut dapat diikutsertakan dalam analisis lebih lanjut.

4.3. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah data yang dihasilkan dari penelitian dilakukan proses analisa tahap pertama yang meliputi analisa faktor konfirmatori untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator penelitian yang digunakan, maka keluaran dari analisis data tahap pertama didapat dataset dan matriks korelasi data sampel dengan indikator-indikator yang telah teruji unidimensional, validitas dan reliabilitasnya.

Berdasarkan kepada operasionalisasi variabel-variabel penelitian beserta indikator-indikatornya dan juga data yang telah teruji pada tahap sebelumnya maka dapat dibuat diagram lengkap yang berdasarkan kepada hipotesis penelitian yang telah dirancang. Setelah dibuat diagram lengkap kemudian data tersebut di transfer ke program AMOS versi 20 dan didapatkan hasil seperti pada gambar 4.33.



Gambar 4.33 Analisa SEM

4.3.1. Uji Normalitas Data

-Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 20. Nilai *Critical ratio* yang digunakan adalah sebesar ± 3 pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR *Skewness* melebihi harga mutlak dari 3 maka variabel disimpulkan tidak terdistribusi normal.

Tabel 4.24. *Assessment Of Normality*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
efektif6	4,000	6,000	,116	,520	,604	-1,350
efektif5	3,000	6,000	,424	-1,898	,313	,700
efektif4	3,000	7,000	,083	,371	,095	,213
efektif3	4,000	6,000	,277	-1,239	-1,397	-3,124
efektif2	4,000	7,000	,216	,966	,313	,710
efektif1	4,000	7,000	,060	,270	,787	-1,759
kait5	3,000	7,000	,518	-2,316	,42	-1,212
kait2	3,000	7,000	,569	-2,545	,611	-1,366
kait1	3,000	7,000	-1,090	-4,874	,193	,431
integ1	2,000	7,000	,513	-2,295	,518	-1,159
integ2	2,000	6,000	,262	,171	,768	-1,718
integ3	2,000	7,000	,307	,372	,276	,617
integ4	1,000	6,000	,021	,095	,735	-1,643
sispeng1	2,000	7,000	,023	-2,786	1,017	2,274
sispeng2	3,000	7,000	,089	,399	,164	,367
sispeng3	3,000	7,000	,618	-2,762	,079	,176
sispeng4	3,000	7,000	,768	-3,435	,089	,200
duman1	3,000	7,000	,524	-2,345	,317	,709
duman2	3,000	7,000	,133	,593	,142	,318
duman3	3,000	7,000	,843	-3,772	,286	,641
duman4	3,000	7,000	,599	-2,677	,606	1,355
Multivariate					45,819	8,075

Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena nilai CR *Skewness* berada pada kisaran antara ± 3 . Sementara itu pengujian normalitas *multivariate* dapat dilakukan dengan melihat nilai CR *multivariate* yang dapat dilihat pada

baris paling bawah dari Tabel 4.21. Karena nilai CR *multivariate* berada dalam rentang ± 3 , disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi ini tidak normal. Dengan demikian dalam pengujian data untuk permodelan SEM yang dilakukan dengan uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan tidak terdistribusi tidak normal. Oleh karena itu asumsi normalitas telah terpenuhi dan data yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

4.3.2. Uji Outlier

Pengujian *outliers* bertujuan untuk mengobservasi data yang ber nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998). Dengan menggunakan program AMOS 20, dapat ditentukan outlier dari data hasil penelitian. Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 23 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2(22, 0.001) = 41.638$. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 41,638, sehingga dapat disimpulkan terdapat beberapa *multivariate outliers*, yaitu untuk responden nomor 25,9, dan 22, yang harus dikeluarkan dari data penelitian untuk analisa selanjutnya. Outlier ini kemungkinan terjadi karena kesalahan dalam pemasukan data.

Tabel 4.25 Observations Farthest From The Centroid (Mahalanobis Distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
25	51,600	,000	,026
9	46,273	,001	,009
22	42,074	,004	,014
96	40,903	,006	,005
48	39,790	,008	,003
4	38,860	,010	,002
31	37,714	,014	,002
3	37,707	,014	,000
19	34,261	,034	,022
20	33,968	,037	,013

4.3.3. Analisis Goodness of Fit

Berdasarkan kriteria uji antara lain Chi Square (χ^2), Chi Square (χ^2/df), Probability, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI hasil pengolahan AMOS versi 20 sebagaimana ditampilkan pada gambar diatas maka dapat dibuat tabel berikut :

Tabel 4.26 Uji Goodness of fit

Goodness of Fit Indices	Cut Off value	Hasil	Evaluasi
χ^2 -Chi Square	Diharapkan kecil	597,616	Tidak Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0,000	Tidak Baik
GFI	≥ 0.90	0,693	Tidak Baik
AGFI	≥ 0.90	0,596	Tidak Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,142	Tidak Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,396	Tidak Baik
TLI	≥ 0.95	0,712	Tidak Baik
CFI	≥ 0.95	0,759	Tidak Baik

Sumber : data primer, diolah.

Dari kriteria yang penilaian berdasarkan *cut off value* dan *goodness of fit* dari model pada tabel diatas, terlihat tidak ada kriteria yang dipenuhi dari delapan kriteria yang digunakan dan belum memenuhi nilai yang diharapkan untuk menjadi sebuah model yang baik, maka model diatas masih dinyatakan sebagai

model yang kurang baik. (Solimun, 2004 : 71). Oleh karena itu untuk model ini harus dilakukan modifikasi model. Modifikasi dengan menggunakan modification indices dilakukan dengan mengorelasikan beberapa beberapa erorr indikator-indikator ataupun menkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai modifikasi indeks yang besar (Ferdinand, 2006 : 190 dalam Rasmen, 2008 : 62).

4.3.4. Modifikasi Model Penelitian

Dalam penelitian ini modifikasi model dilakukan dengan berdasarkan kepada *modification indices* yang dihasilkan oleh AMOS. Sedangkan data yang digunakan adalah data setelah dikeluarkan data outliernya. Berikut ditampilkan tabel modification indices :

Tabel 4.27 *Modification Indices*

	M.I.	Par Change
e19 <-> e20	4,921	-0,055
e18 <-> e50	14,226	-0,083
e18 <-> e22	6,636	-0,072
e17 <-> e18	5,243	0,090
e13 <-> e22	4,429	-0,065
e13 <-> e19	4,293	-0,051
e13 <-> e18	5,772	0,091
e9 <-> e49	10,253	0,274
e9 <-> e50	5,483	0,078
e9 <-> e19	5,059	-0,076
e10 <-> e23	9,256	0,092
e11 <-> e49	24,454	-0,419
e11 <-> e22	8,264	0,120
e11 <-> e18	4,945	-0,113
e11 <-> e10	6,996	0,172
e12 <-> e50	8,849	-0,084
e12 <-> e21	16,715	-0,108
e12 <-> e18	15,257	0,170
e12 <-> e10	4,296	-0,113
e5 <-> e49	7,242	0,169

	M.I.	Par Change
e5 <--> e9	12,592	0,201
e6 <--> e23	6,856	-0,075
e6 <--> e19	21,441	0,127
e6 <--> e18	7,493	-0,115
e6 <--> e13	6,845	-0,122
e7 <--> e23	9,084	-0,061
e7 <--> e22	7,076	0,065
e7 <--> e20	4,546	0,071
e7 <--> e14	9,032	-0,082
e7 <--> e12	5,821	0,092
e8 <--> e23	4,099	0,037
e8 <--> e20	4,314	-0,061
e8 <--> e19	4,020	-0,035
e8 <--> e12	8,285	-0,098
e1 <--> e49	16,747	0,259
e1 <--> e50	4,204	-0,051
e1 <--> e22	13,599	-0,115
e1 <--> e18	18,390	0,163
e1 <--> e13	20,070	0,188
e1 <--> e10	7,832	-0,139
e1 <--> e11	11,930	-0,196
e1 <--> e12	4,209	0,099
e1 <--> e5	7,940	0,117
e2 <--> e22	7,921	0,064
e2 <--> e19	7,570	0,049
e2 <--> e13	5,941	-0,075
e2 <--> e11	8,413	0,120
e3 <--> e49	8,760	-0,185
e3 <--> e13	9,501	-0,128
e3 <--> e9	6,800	-0,148
e3 <--> e5	6,127	-0,102
e4 <--> e22	4,945	-0,060
e4 <--> e11	9,458	-0,150
e4 <--> e2	4,668	-0,057
e4 <--> e3	20,964	0,163

Hasil dari modifikasi yang dilakukan dengan menkorelasikan beberapa error yang mempunyai nilai M.I besar, dan menghasilkan perbaikan terhadap nilai goodness of fit dari model penelitian.

4.3.5. Uji *Goodness Of Fit* Model Modifikasi

Berdasarkan kriteria uji antara lain Chi Square (χ^2), Chi Square (χ^2/df), Probability, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI hasil pengolahan AMOS versi 20 sebagaimana ditampilkan pada gambar diatas maka dapat dibuat tabel berikut :

Tabel 4.28 Uji *Goodness of fit* Model Modifikasi

Goodness of Fit Indices	Cut-Off value	Hasil	Evaluasi
χ^2 -Chi Square	Diharapkan kecil	200,151	Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0,000	Tidak Baik
GFI	≥ 0.90	0,870	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0,772	Marjinal
RMSEA	≤ 0.08	0,076	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,668	Baik
TLI	≥ 0.95	0,925	Marjinal
CFI	≥ 0.95	0,953	Baik

Sumber : data primer, diolah

Dari kriteria penilaian berdasarkan *cut off value* dan *goodness of fit* dari model pada tabel diatas, nilai χ^2 -Chi Square, RMSEA, CMIN/DF dan CFI memenuhi nilai yang dikehendaki, sehingga model diatas masih dapat dinyatakan sebagai model yang baik atau dapat dinyatakan bahwa model yang digunakan fit dengan data. (Solimun, 2004 : 71). Model yang telah fit dengan data dapat digunakan untuk melakukan estimasi terhadap data yang ada sesuai dengan model penelitian yang dilakukan.

4.4. Uji Hipotesis

Berdasarkan persamaan struktural yang telah dibuat berdasarkan hipotesis penelitian, maka dapat dilakukan analisa model persamaan struktural. Selain itu juga sekaligus melakukan uji hipotesis, berdasarkan *nilai standardized direct effects*, *nilai regression weight* dan *standardized indirect effects*.

Tabel 4.29 Nilai Regression Weights Full Model SEM

Hubungan Antar Variabel	<i>Unstandardized Estimate</i>	<i>Standardized Estimate</i>	S.E.	C.R.	P
KAIT <--- DUMAN	1,334	0,699	1,666	0,801	0,423
EFEKTIF <--- DUMAN	0,758	0,591	0,192	3,944	***
KAIT <--- SISPENG	-1,127	-0,790	1,181	-0,954	0,310
KAIT <--- INTEG	0,791	0,620	0,240	3,296	***
EFEKTIF <--- INTEG	-0,242	-0,282	0,142	-1,716	0,088
EFEKTIF <--- KAIT	0,431	0,641	0,069	6,274	***

Tabel 4.30 Standardized Direct Effects

	INTEG	SISPENG	DUMAN	KAIT	EFEKTIF
KAIT	0,620	-0,790	0,699	0,000	0,000
EFEKTIF	-0,282	0,000	0,591	0,641	0,000

Tabel 4.31 Standardized Indirect Effects

	INTEG	SISPENG	DUMAN	KAIT	EFEKTIF
KAIT	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
EFEKTIF	0,398	-0,507	0,449	0,000	0,000

Tabel 4.32 Standardized Total Effects

	INTEG	SISPENG	DUMAN	KAIT	EFEKTIF
KAIT	0,620	-0,790	0,699	0,000	0,000
EFEKTIF	0,116	-0,507	1,040	0,641	0,000

4.4.1. Uji Hipotesis 1

H1 : Ada interaksi signifikan antara dukungan manajemen secara langsung dengan keterkaitan antar unit.

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa interaksi variabel dukungan manajemen terhadap keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,699 dengan CR sebesar 0,801 ($C.R < 2$) dan probability 0,423 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara variabel dukungan manajemen dengan keterkaitan antar unit tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis H1 dalam penelitian ini **ditolak**.

4.4.2. Uji Hipotesis 2

H2 : Ada interaksi yang signifikan antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa interaksi variabel dukungan manajemen terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,591 dengan CR sebesar 3,944 ($C.R > 2$) dan probability *** ($p\text{-hitung} < 0,05$). Informasi ini menunjukkan bahwa variabel dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran mempunyai interaksi yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini **diterima**.

4.4.3. Uji Hipotesis 3

H3 : Ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antara unit.

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa interaksi variabel sistem penghargaan bersama terhadap keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (reggression weight)* sebesar -0,790 dengan CR sebesar -0,954 (C.R < 2) dan probability 0,340 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara variabel sistem penghargaan bersama terhadap keterkaitan antar unit tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini **ditolak**.

4.4.4. Uji Hipotesis 4

H4 : Ada interaksi antara integrasi informal dengan keterkaitan antara unit.

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas terlihat bahwa interaksi integrasi informal dengan keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (reggression weight)* sebesar 0,620 dengan CR sebesar 3,296 (C.R > 2) dan probability *** ($p\text{-hitung} < 0,05$). Informasi ini menunjukkan bahwa variabel integrasi informal dengan keterkaitan antara unit mempunyai interaksi yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H4 dalam penelitian ini **diterima**.

4.4.5. Uji Hipotesis 5

H5 : Ada interaksi yang signifikan antara integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas terlihat bahwa interaksi variabel integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar -0,282 dengan CR sebesar -1,706 ($C.R < 2$) dan probability 0,088 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran tidak mempunyai interaksi yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H5 dalam penelitian ini **ditolak**.

4.4.6. Uji Hipotesis 6

H6 : Ada interaksi yang signifikan antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas terlihat bahwa interaksi antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,641 dengan CR sebesar 6,274 ($C.R > 2$) dan probability *** ($p\text{-hitung} < 0,05$). Informasi ini menunjukkan bahwa variabel keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran mempunyai interaksi yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H6 dalam penelitian ini **diterima**.

4.5. Analisa Terhadap Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

Berdasarkan tabel hasil perhitungan diatas dapat dibuat tabel dekomposisi sebagai berikut :

Tabel 4.33 *Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect*

Variabel	Keterkaitan Antar unit			Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran		
	Langsung	Tidak Langsung	Total	Langsung	Tidak Langsung	Total
Dukungan Manajemen	0,699	0,000	0,699	0,591	0,449	1,040
Sistem Penghargaan Bersama	-0,790	0,000	-0,790	0,000	-0,507	-0,507
Integrasi Informal	0,620	0,000	0,620	-0,282	0,398	0,116
Keterkaitan Antar Unit	0,000	0,000	0,000	0,641	0,000	0,641

Sumber : data primer, diolah

Dukungan manajemen secara langsung mempunyai interaksi yang signifikan dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran, secara langsung dukungan manajemen mempunyai interaksi langsung sebesar 0,699, sementara interaksi tidak langsung melalui variabel keterkaitan antar unit sebesar 0,499. Hal ini berarti bahwa interaksi langsung mempunyai nilai interaksi yang lebih besar daripada interaksi tidak langsung dan secara keseluruhan dukungan manajemen mempunyai interaksi yang positif dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran, dimana semakin kuat dukungan manajemen maka akan semakin efektif implementasi strategi pemasaran yang ditetapkan.

Sistem penghargaan bersama mempunyai nilai interaksi tidak langsung sebesar -0,507 melalui keterkaitan antar unit. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan bersama mempunyai dampak negatif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Integrasi informal mempunyai nilai interaksi secara langsung dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran sebesar -0,282, sementara interaksi secara tidak langsung melalui variabel keterkaitan antar unit sebesar 0,398. Hal ini berarti bahwa interaksi antara integrasi informal dengan efektifitas strategi pemasaran secara langsung akan mengurangi efektifitas implementasi strategi pemasaran, sementara itu melalui interaksi secara tidak langsung melalui keterkaitan antar unit, integrasi informal mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran.

Keterkaitan antar unit mempunyai nilai interaksi positif sebesar 0,641. Hal ini menunjukkan bahwa keterkaitan antar unit memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran. Dimana semakin baik nilai keterkaitan antar unit, maka akan semakin efektif implementasi dari strategi pemasaran yang dilakukan.

4.6. Analisis Model Pengukuran Dengan Determinasi

Analisis selanjutnya adalah analisis model pengukuran dengan determinasi pengaruh variabel-variabel dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal terhadap keterkaitan antar unit dan variabel keterkaitan antar unit, efektivitas implementasi strategi pemasaran. Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangannya variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk analisis ini digunakan *square multiple correlation*, yang nilainya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.34 *Squared Multiple Correlations*

Variable	Estimate
KAIT	0,404
EFEKTIF	0,683

Nilai koefisien *square multiple correlation* variabel keterkaitan antar unit dan efektifitas implementasi strategi pemasaran adalah 0,404 dan 0,683. Menurut Ferdinand (2002 : 114) dalam Rasmen (2008) nilai *square multiple correlation* untuk variabel keterkaitan antar unit identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,404. Karena itu besarnya determinasi adalah nilai *square multiple correlation* dikali $100\% = 0,404 \times 100\% = 40,4\%$. Hal ini berarti bahwa perubahan keterkaitan antar unit dipengaruhi oleh variabel-variabel dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal sebesar 40,4%, Sisanya sebesar 59,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Untuk variabel efektifitas implementasi strategi pemasaran mempunyai nilai *square multiple correlation* sebesar 0,683. Karena itu besarnya determinasi adalah nilai *square multiple correlation* dikali $100\% = 0,683 \times 100\% = 68,3\%$. Hal ini berarti bahwa perubahan efektifitas implementasi strategi pemasaran dipengaruhi oleh variabel-keterkaitan antar unit sebesar 68,3%. sedangkan sisanya sebesar 31,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1. Interaksi Dukungan Manajemen Dengan Keterkaitan Antar Unit

Berdasarkan uji hipotesis H1 terlihat bahwa interaksi variabel dukungan manajemen terhadap keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (reggression weight)* yang bernilai positif sebesar 0,699 dengan CR sebesar 0,801 (C.R <2) dan probability 0,423 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini, membuktikan bahwa interaksi antara variabel dukungan manajemen dengan keterkaitan antar unit tidak signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa dukungan manajemen yang diberikan dalam bentuk dukungan atasan yang tidak mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap keterkaitan antar unit yang ada di BNI cabang Patam. Dukungan manajemen yang ada tidak memberikan kontribusi yang signifikan kemungkinan terjadi karena dukungan manajemen yang diberikan tidak dapat mempengaruhi sikap pegawai dalam berhubungan dengan unit lain. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi (2004) yang telah membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dukungan manajemen dengan keterkaitan antar karena dukungan manajemen yang diberikan hanya memberikan kontribusi kepada komunikasi antar unit saja, bukan kepada tingkat keterkaitan antar unit.

4.7.2. Interaksi Dukungan Manajemen Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Berdasarkan uji hipotesis H2, interaksi variabel dukungan manajemen terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate*

(regression weight) sebesar 0,591 dengan CR sebesar 3,944 (C.R > 2) dan probability *** (p-hitung < 0,05). Hal ini berarti bahwa sesuai dengan hipotesis 2, terbukti bahwa interaksi antara variabel dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran adalah signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa dukungan manajemen yang diberikan dalam bentuk dukungan atasan yang mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran yang ada di BNI cabang Batam. Dukungan manajemen yang ada mampu memberikan dorongan yang cukup kuat dalam terciptanya efektifitas implementasi strategi pemasaran yang di rencanakan. Semakin manajemen menunjukkan dukungan, baik dalam hal dorongan secara moril, maupun dalam bentuk tindakan dan keputusan yang sejalan dengan rencana dan strategi pemasaran, maka akan semakin efektif implementasi dari strategi pemasaran tersebut. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Hambrick dan Mason, 1984, dimana dari penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam perubahan dan keputusan dan implementasi strategi.

4.7.3. Interaksi Sistem Penghargaan Bersama dan Keterkaitan Antar Unit

Berdasarkan uji hipotesis H3 terlihat bahwa interaksi variabel sistem penghargaan bersama terhadap keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar -0,790 dengan CR sebesar -0,954 (C.R < 2) dan probability 0,340 (p-hitung > 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa interaksi antara variabel sistem penghargaan bersama terhadap keterkaitan antar unit tidak signifikan, dan membuktikan bahwa sistem penghargaan bersama tidak mempunyai

interaksi yang memberikan kontribusi positif dan tidak signifikan terhadap keterkaitan antar unit.

Hal ini dapat terjadi karena sistem penghargaan bersama diduga dipersepsikan oleh karyawan di BNI cabang Batam sebagai sistem penghargaan yang tidak memenuhi rasa keadilan, karena dalam sistem penghargaan bersama tidak ada perbedaan pegawai yang mempunyai kinerja baik dan kurang baik, sehingga saat menerima penghargaan menerima imbalan yang sama. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Chimhanzi, 2004, yang telah membuktikan bahwa tidak ada interaksi yang signifikan antara sistem penghargaan bersama dengan keterkaitan antar unit.

4.7.4. Interaksi Integrasi Informal Dengan Keterkaitan Antara Unit.

Berdasarkan uji hipotesis H4 terlihat bahwa interaksi integrasi informal dengan keterkaitan antar unit memiliki *standardized estimate (reggression weight)* sebesar 0,620 dengan CR sebesar 3,296 ($C.R > 2$) dan probability *** (p-hitung $< 0,05$). Informasi ini menunjukkan bahwa variabel integrasi informal dengan keterkaitan antara unit mempunyai interaksi yang signifikan. Adanya integrasi informal yang terjadi yang terbentuk dari adanya komunikasi informal diluar jam kerja dan pertukaran informasi diluar masalah pekerjaan, seperti yang dilakukan dengan kegiatan olahraga bersama, kegiatan keagamaan, maupun perbincangan yang terjadi selama istirahat makan siang diyakini dapat memberikan efek yang dapat meredakan ketegangan yang mungkin timbul disaat terjadinya interaksi formal dalam koordinasi antar unit. Dengan semakin kuatnya integrasi informal yang terjadi akan berdampak kepada semakin kuatnya saling pengertian yang

terjadi antara unit-unit yang ada sehingga keterkaitan antar unit juga akan semakin baik. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan-kegiatan informal dapat mempengaruhi keterkaitan antar unit, sehingga kegiatan-kegiatan tersebut seharusnya mendapat dukungan dari manajemen. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Doney dan Cannon (1997) yang telah membuktikan bahwa sebuah lingkungan informal dapat meningkatkan arus informasi, meningkatkan hubungan antar personal, dan mengembangkan saling pengertian yang lebih baik untuk kebutuhan bersama.

4.7.5. Interaksi Integrasi Informal Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran.

Berdasarkan uji hipotesis H5 terlihat bahwa interaksi variabel integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate (reggression weight)* sebesar -0,282 dengan CR sebesar -1,706 ($C.R < 2$) dan probability 0,088 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran tidak mempunyai interaksi yang signifikan. Seperti telah dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang disampaikan bahwa integrasi informal secara tidak lansung akan mempengaruhi efektifitas suatu strategi yang diterapkan karena integrasi informal tersebut akan mempengaruhi komunikasi, integrasi secara formal, dan koordinasi antar karyawan dan antar unit secara lansung dan St John dan Rue (1991) menemukan bahwa integrasi informal lebih mempunyai pengaruh terhadap komunikasi antar personal dibandingkan dengan efektifitas organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di BNI cabang Batam integrasi informal tidak mempunyai interaksi dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran karena integrasi informal yang terjadi tidak mempunyai tujuan spesifik, sehingga hanya meningkatkan keefektifan komunikasi antar unit dan keterkaitan antar unit.

4.7.6. Interaksi Keterkaitan Antar Unit Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran.

Berdasarkan pengujian hipotesis H6 terlihat bahwa interaksi antara keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran memiliki *standardized estimate (reggression weight)* sebesar 0,641 dengan CR sebesar 6,274 ($C.R > 2$) dan probability *** ($p\text{-hitung} < 0,05$). Informasi ini menunjukkan bahwa variabel keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran mempunyai interaksi yang signifikan. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Griffin dan Haussler, (1992) dimana penelitian tersebut membuktikan bahwa sebuah komunikasi yang baik antara departemen pemasaran, R & D, engineering dan manufacturing mempunyai hubungan dengan performa dan kinerja tim yang efektif. Dengan adanya keterkaitan antar unit yang baik, maka akan koordinasi yang terjadi antar unit dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam bentuk strategi pemasaran dapat berjalan dengan efektif. Keterkaitan antar unit mencerminkan bahwa komunikasi yang dibutuhkan sebagai pembentuk koordinasi yang baik, sehingga adanya hambatan atau permasalahan yang mungkin muncul dalam implementasi strategi pemasaran

dapat segera diatasi, sehingga implementasi strategi tersebut dapat berjalan dengan efektif.

4.7.7. Indirect Effect Antar Variabel

4.7.7.1. Dukungan Manajemen Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Secara tidak langsung dukungan manajemen mempunyai nilai *regression weight* 0,449 terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran yang dapat diartikan bahwa dukungan manajemen mempunyai kontribusi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran, dimana setiap dukungan yang diberikan oleh manajemen akan berdampak tidak langsung terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran melalui keterkaitan antar unit sebesar 44,9%. Jadi di BNI cabang Batam selain mempunyai interaksi secara langsung antara dukungan manajemen dengan efektifitas implementasi startegi pemasaran juga mempunyai interaksi tidak langsung yang juga bernilai positif.

4.7.7.2. Sistem Penghargaan Bersama Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Secara tidak langsung sistem penghargaan bersama mempunyai nilai *regression weight* -0,507 terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran yang dapat diartikan bahwa sistem penghargaan bersama mempunyai kontribusi negatif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran, dimana dalam penelitian yang dilakukan di BNI cabang Batam, sistem penghargaan bersama

justru mempunyai dampak negatif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran. Hal ini diduga terjadi karena pegawai merasa dengan sistem penghargaan bersama menjadi sebuah sistem yang tidak baik untuk diterapkan, karena memungkinkan bagi pegawai yang tidak berkinerja baik tetap mendapatkan penghargaan yang sama dengan pegawai yang berkinerja baik. Sehingga secara langsung hal ini berdampak negatif terhadap keterkaitan antar unit dan secara tidak langsung juga berdampak negatif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran.

4.7.7.3. Integrasi Informal Dengan Efektifitas Implementasi Strategi Pemasaran

Secara tidak langsung integrasi informal mempunyai nilai *regression weight* 0,398 terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran yang dapat diartikan bahwa integrasi informal mempunyai kontribusi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran, dimana dalam penelitian yang dilakukan di BNI cabang Batam, sesuai dengan hipotesis H5 yang diuji dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa integrasi informal mempunyai interaksi positif dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran, dan hasil analisis indirect effect juga telah membuktikan bahwa integrasi informal mempunyai kontribusi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dukungan manajemen yang ada tidak memberikan kontribusi yang signifikan kemungkinan terjadi karena dukungan manajemen yang diberikan tidak dapat mempengaruhi sikap pekerjaan dalam berhubungan dengan unit lain. membuktikan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara dukungan manajemen dengan ke terkaitan antar karenanya dukungan manajemen yang diberikan hanya memberikan kontribusi pada komunikasi antar units saja, bukan kepada tingkat keterkaitan antar unit.
2. Dukungan manajemen yang ada mampu memberikan dorongan yang cukup kuat dalam menciptakan efektivitas implementasi strategi pemasaran yang direncanakan. Semakin manajemen menunjukkan dukungan baik dalam hal dorongan secara moral, maupun dalam bentuk tindakan dan keputusan yang sejalan dengan rencana dan strategi pemasaran, maka akan semakin efektif implementasi dari strategi pemasaran tersebut.
3. Sistem penghargaan bersama tidak memberikan interaksi yang memberikan kontribusi positif dan tidak signifikan terhadap keterkaitan antar unit. Hal ini dapat terjadi karena sistem penghargaan bersama diduga dipersepsi oleh karyawan di BNI cabang Batam sebagai sistem penghargaan yang tidak memenuhi rasa keadilan, karena dalam sistem penghargaan bersama tidak ada

perbedaan pegawai yang mempunyai kinerja baik dan kurang baik, sehingga saat menerima penghargaan menerima imbalan yang .

4. Integrasi informal dengan keterkaitan antara unit mempunyai interaksi yang signifikan. Dengan terbentuknya integrasi informal yang terjadi yang terbentuk dari adanya komunikasi informal diluar jama kekerja dan pertukaran informasi diluar masalah pekerjaan, seperti yang dilakukan dengan kegiatan olahraga bersama, kegiatan keagamaan, maupun perbincangan yang terjadi selama istirahat makan siang diyakini dapat memberikan efek yang dapat meredakan ketegangan yang mungkin timbul saat terjadinya interaksi formal dalam koordinasi antar unit. Dengan semakin kuatnya integrasi informal yang terjadi akan berdampak kepada semakin kuatnya saling pengertian yang terjadi antara unit-unit yang ada sehingga keterkaitan antar unit juga akan semakin baik.
5. Integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi permasaran tidak mempunyai interaksi yang signifikan, hal ini menjelaskan bahwa integrasi informal secara tidak langsung akan mempengaruhi efektifitas suatu strategi yang diterapkan karena integrasi informal tersebut akan mempengaruhi komunikasi, integrasi secara formal, dan koordinasi antar karyawan dan antar units secara langsung dan integrasi informal lebih mempunyai pengaruh terhadap komunikasi antar personal dibandingkan dengan efektifitas organisasi.
6. Uji hipotesis H5 terlihat bahwa interaksi variabel integrasi formal dengan efektifitas implementasi strategi permasaran memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar -0,282 dengan CR sebesar -1,706 ($C.R < 2$)

dan probability 0,088 ($p\text{-hitung} > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel integrasi informal dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran tidak mempunyai interaksi yang signifikan.

7. keterkaitan antar unit dengan efektifitas implementasi strategi pemasaran mempunyai interaksi yang signifikan, dimana hal ini membuktikan bahwa sebuah komunikasi yang baik antara departemen dan kinerja tim yang efektif. Dengan adanya keterkaitan antar unit yang baik, maka akan koordinasi yang terjadi antar unit dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam bentuk strategi pemasaran dapat berjalan dengan efektif. Secara tidak langsung dukungan manajemen mempunyai nilai *regression weight* 0,449 terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran yang dapat diartikan bahwa dukungan manajemen mempunyai kontribusi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan maka dapat dibuat implikasi manajerial di BNI cabang Batam sebagai berikut :

- Untuk meningkatkan efektifitas implementasi strategi pemasaran maka dukungan yang diberikan oleh manajemen harus lebih ditingkatkan lagi, dukungan manajemen yang diberikan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dalam strategi secara keseluruhan akan meningkatkan efektifitas implementasi strategi pemasaran. Dukungan manajemen yang diberikan dapat berupa dukungan moral maupun materil, dukungan moral misalnya dengan memberikan dorongan dan motivasi untuk meningkatkan mental dan semangat pegawai dan dukungan materil seperti dengan menyediakan fasilitas dan

sarana yang dibutuhkan untuk kegiatan operasional dan aktivitas permasaran seperti kendaraan, anggaran dan materi promosi, serta sarana pengaruh lainnya.

2. Sistem penghargaan bersama telah terbukti tidak mempunyai interaksi yang signifikan dengan kekaitan antar unit, sehingga sistem penghargaan bersama yang diterapkan selama ini harus dirubah menjadi sistem penghargaan yang berdasarkan ke pada kinerja individu. Dengan adanya sistem penghargaan yang berdasarkan ke pada kinerja individu, diharapkan sistem penghargaan tersebut tidak menimbulkan ketegangan antar pegawai dan antar unit. Sehingga dapat terbentuk koordinasi dan keterkaitan antar unit yang baik.
3. Integrasi informal diharapkan juga menjadi salah satu perhatian bagi manajemen di BNI cabang Batam. Penelitian ini telah membuktikan bahwa integrasi informal mempunyai interaksi positif dan signifikan dengan keterkaitan antar unit. Integrasi informal dapat diperkuat dengan mengadakan kegiatan diluar pekerjaan secara rutin, misalnya kegiatan olahraga bersama, kegiatan kerohanian bersama maupun kegiatan sosial lainnya.
4. Berdasarkan analisis model pengukuran dengan uji de terminasi, diketahui bahwa di BNI cabang Batam, variabel dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal mempunyai pengaruh sebesar 40,4% terhadap keterkaitan antar unit, dan untuk itu dapat dikatakan bahwa untuk memperbaiki kekaitan antar unit dapat dilakukan dengan memperbaiki ketiga variabel tersebut. Sedangkan sisanya sebesar 59,6% dipengaruhi oleh selain tiga variabel tersebut.

5. Untuk efektifitas implementasi strategi pemasaran berdasarkan analisis model pengukuran dengan uji de terminasi diketahui juga bahwa di BNI cabang Batam yang ipengaruhi oleh keterkaitan antar unit sebesar 68,3%. Dengan nilai yang cukup besar tersebut maka untuk efektifitas implementasi strategi pemasaran dapat dilakukan dengan meningkatkan keterkaitan dan koordinasi antar unit.

5.3. Saran Untuk Penelitian Lebih Lanjut

Penelitian ini hanya dilakukan di BNI cabang Batam, sehingga untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik untuk masa yang akan datang dapat dilakukan dibeberapa cabang BNI. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah sebagai salah satu upaya untuk mengetahui dan membuktikan variabel yang mempunyai interaksi positif terhadap efektifitas implementasi strategi pemasaran melalui variabel perantara yaitu keterkaitan antar unit. Berdasarkan analisis model pengukuran dengan uji de terminasi diketahui bahwa variabel dukungan manajemen, sistem penghargaan bersama dan integrasi informal hanya mempunyai kontribusi sebesar 40,4% terhadap keterkaitan antar unit, sedangkan sisanya sebesar 59,6% dipengaruhi oleh variabel selain ketiga variabel tersebut, sehingga untuk penelitian lebih lanjut perlu dilakukan beberapa alternatif variabel lainnya sebagai variabel eksogen bagi keterkaitan antar unit.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle JL, 1999. *Amos 19 User Guide*. Chicago : Smallwaters Corporation
- Babakus, E ., Y avas, U ., K aratepe, O . a nd Avci, T . (2003), “ The e ffect o f management c ommitment to s ervice qua lity o n employees’ af fective an d performance o utcomes”, Journal o f t he A cademy o f M arketing S cience, Vol. 31 No. 3, pp. 272-86.
- Babakus, E ., Y avas, U ., K aratepe, O . a nd Avci, T . (2003), “ The e ffect o f management c ommitment to s ervice qua lity o n employees’ af fective an d performance o utcomes”, J ournal o f t he A cademy o f M arketing S cience, Vol. 31 No. 3, pp. 272-86.
- Bakker, A.B., Demerouti, E . and Verbeke, W. (2004), “Using the job demands-resources model to predict b urnout and performance”, Human Resource Management, Vol. 43 No. 1, pp. 83-104.
- Bakker, A .B., D emerouti, E ., de B oer, E . a nd Schaufeli, W.B. (2003), “Job demands a nd job r esources a s predictors o f a bsence dur ation a nd frequency”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 62 No. 2, pp. 341-56.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ben-Zur, H . a nd Y agil, D . (2005), “ The r elationship between e mpowerment, aggressive behaviors of customers, coping, and burnout”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 14 No. 1, pp. 81-99.
- Bonomo, T .V. (1984a), “ Making your marketing strategy w ork”, H arvard Business Review, March-April, pp. 69-76.
- Bonomo, T .V. (1984b), “A model o f marketing implementation”, in Belk, R.W. (Ed.), American Marketing Association Educators P roceedings, AMA, Chicago, IL, pp. 185-9.
- Bonomo, T .V. a nd C rittenden, V .L. (1988), “ Managing marketing implementation”, Sloan Management Review, Vol. 29 Winter, pp. 7-14.
- Carnall, C.A. (1986), “Managing strategic change: an integrated approach”, Long Range Planning, Vol. 19 No. 6, pp. 105-15.
- Cespedes, F .V. a nd P iercy, N.F. (1996), “ Implementing marketing strategy”, Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp. 135-60.
- Cespedes, F .V. a nd P iercy, N.F. (1996), “ Implementing marketing strategy”, Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp. 135-60.
- Chimhanzi, J . (2004) The I mpact of M arketing/HR interactions o n marketing strategy implementation. European Journal of Marketing, 38 (1/2), 73-98.

- Cho, E. and Hahn, M. (2004), "Antecedents and consequences of the sociocultural difference between R &D and marketing in Korean hi -tech firms", International Journal of Technology Management, Vol. 28 Nos 7/8, pp. 801-19.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", Journal of Applied Psychology, Vol. 86 No. 3, pp. 499-512.
- Dewsnapp, B. and Jobber, D. (2000), "The sales-marketing interface in consumer packaged goods companies: a conceptual framework", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 20 No. 2, pp. 109-19.
- Doney, P.M. and Cannon, J.P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", Journal of Marketing, Vol. 61 April, pp. 35-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. and Rhoades, L. (2002), " Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention", Journal of Applied Psychology,, Vol. 87, pp. 565-73.
- El-ansyari, A (2006) Marketing strategy : taxonomy and frameworks, European Business Review. 18 (4) 266-293.
- Forrester, R. (2000), "Empowerment: rejuvenating a potent idea", Academy of Management Executive, Vol. 14 No. 3, pp. 67-80.
- Galbraith, J .R. a nd Nathanson, D .A. (1978), S trategy I mplementation, West Publishing, St Paul, MN.
- Galbraith, J .R. a nd Nathanson, D .A. (1978), S trategy I mplementation, West Publishing, St Paul, MN.
- Griffin, A. a nd Hauser, J .R. (1992), " Patterns o f co mmunication a mong marketing, e ngineering a nd manufacturing – a co mparison b etween two product teams", Management Science, Vol. 38 No. 3, pp. 360-73.
- Griffin, A. a nd Hauser, J .R. (1992), " Patterns o f co mmunication a mong marketing, e ngineering a nd manufacturing – a co mparison b etween two product teams", Management Science, Vol. 38 No. 3, pp. 360-73.
- Griffin, A . a nd Hauser, J.R. (1996), "Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature", Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, pp. 191-215.
- Gupta, A.K., Raj, S.P. a nd Wilemon, D . (1986), "A model for studying R &D-marketing interface in the product innovation process", Journal of Marketing, Vol. 50 No. 2, pp. 7-17.

- Hair F H, Anderson E A, Tathan R L, Blaick WC, 1992. *Multivariate Data Analysis*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Halbesleben, J.R.B. and Buckley, M.R. (2004), "Burnout in organizational life", Journal of Management, Vol. 30 No. 6, pp. 859-79.
- Holm, O. (2006) Integrated marketing communication : from tactics to strategy. Corporate Communication An International Journal, 11 (1), 23-33.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", Journal of Marketing, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- Koontz, H. and Weihrich, H. (1990), *Essentials of Management*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Kuncoro, M. (2009). Metode riset untuk bisnis & ekonomi. Edisi ke -3. Jakarta. Erlangga
- Lewig, K.A. and Dillard, M.F. (2003), "Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center workers", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 12 No. 4, pp. 366-92.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. and Mokwa, M.P. (1998), "SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation", Journal of Retailing, Vol. 74 No. 4, pp. 455-89.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. and Mokwa, M.P. (1998), "SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation", Journal of Retailing, Vol. 74 No. 4, pp. 455-89.
- Maslach, C. (2005), "Understanding burnout: work and family issues", in Halpern, D.F. (Ed.), *From Work-family Balance to Work-family Interaction: Changing the Metaphor*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 99-114.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi ke-10. Jakarta : salemba Empat
- Meldrum, M. (1996), "Critical issues in implementing marketing", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 2 No. 3, pp. 29-43.
- Menon, A., Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1997), "Product quality; impact of interdepartmental interactions", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 No. 3, pp. 187-200.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formulation", Management Science, Vol. 24 No. 9, pp. 934-48.
- Nutt, P.C. (1986), "Tactics of implementation", Academy of Management Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 230-61.

- Paswan, A. K., B lankson, C ., G uzman, F. (2011) R elationalism in marketing channels and marketing s trategy. European Journal o f M arketing, 45 (3), 311-333.
- Quinn, J .B. (1980), S trategies for C hange: Logical I ncrementalism, I rwin, Homewood, IL
- Rasmen Adi, Nyoman. (2008). AMOS 16.0 Untuk Analisis SEM. Undiknas Press.
- Sarin, S . an d M ahajan, V . (2001), “ The effect of r eward structures o n t he performance o f cr oss-functional pr oduct de velopment t eams”, J ournal o f Marketing, Vol. 65 No. 2, pp. 35-53.
- Sashittal, H.C. and Wilemon, D. (1996), “Marketing implementation in small and mid-sized industrial firms: a n e xploratory s tudy”, I ndustrial Marketing Management, Vol. 25, pp. 67-78.
- Souder, W. (1980), “Promoting an effective R&D/marketing interface”, Research Management, No. 23, pp. 10-15.
- St John, C .H. a nd Rue, L .W. (1991), “ Co-ordinating mechanisms, c onsensus between marketing and manufacturing groups an d marketplace performance”, Strategic Management Journal, Vol. 12 No. 7, pp. 549-55.
- Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Bisnis. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). Statistika Untuk Penelitian. Bandung. Alfabeta.
- Understanding manager's marketing strategy ch oice in a co llaborative competition industry. European Business Review, 23 (5), 477-501.
- Wilk, S .L. a nd Moynihan, L .M. (2005), “ Display r ule ‘ regulators’: t he relationship between supervisors and worker emotional exhaustion”, Journal of Applied Psychology, Vol. 90 No. 5, pp. 917-27.
- Wind, Y . (1981), “ Marketing a nd t he o ther b usiness functions”, R esearch In Marketing, Vol. 5, pp. 237-64.
- Xie, J., Song, X.M. and Stringfellow, A. (2003), “Antecedents and consequences of go al incongruity o n new pr oduct de velopment in five co untries: a marketing view”, Journal o f Product Innovation Management, Vol. 20, pp. 233-59.
- Yan, A. and Louis, M.R. (1999), “The migration of organizational functions to the work unit levels: buffering, spanning, and bringing up b oundaries”, Human Relations, Vol. 52 No. 1, pp. 25-47.

Lampiran 1 Kuisioner penelitian**I. Data Responden**

1. Jenis kelamin :
 Perempuan Laki
2. Usia Anda saat ini :
 20 – 30 tahun S 40 tahun
 41 – 50 tahun Cs 50 tahun
3. Pendidikan terakhir Anda :
 SLTP/sederajat SA/sederajat
 Akademi Sna
 Pasca Sarjana Lya (sebutkan) :
4. Sudah berapa lama anda bekerja di BNI?
 Kurang dari 2 tahun Tahun – 4 tahun
 > 4 tahun – 6 tahun Tahun/sebutkan : tahun

II. Pendapat Responden

Menurut anda berapa nilai dari kontribusi Manajemen dalam hal-hal berikut ?

	0%	1- 20%	21- 40%	41- 60%	61- 80%	81- 99% %	100
Komitmen manajemen dalam mendukung interaksi antar unit lemah	1	2	3	4	5	6	7
Dorongan manajemen dalam mendukung interaksi antar unit lemah	1	2	3	4	5	6	7
Manajemen tidak mendukung perbaikan komunikasi	1	2	3	4	5	6	7
Manajemen tidak menyediakan kesempatan komunikasi	1	2	3	4	5	6	7

Menurut anda berapa nilai kontribusi Sistem penghargaan bersama dalam hal-hal berikut ?

	0%	1- 20%	21- 40%	41- 60%	61- 80%	81- 99% %	100
Kriteria penilaian kerjasama tidak jelas	1	2	3	4	5	6	7
Penghargaan yang diterima tidak adil	1	2	3	4	5	6	7
Manajemen tidak mendukung loyalitas antar unit yang lebih tinggi dari loyalitas ke unit sendiri	1	2	3	4	5	6	7
Penilaian kinerja dimilai secara terpisah dengan kinerja unit sumber daya manusia	1	2	3	4	5	6	7

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Menurut anda berapa nilai Integrasi Informal dalam hal-hal berikut ?

	0%	1-20 %	21- 40%	41- 60%	61- 80%	81- 99%	100 %	
Unit-unit tidak ambil bagian dalam kegiatan sosial	1	2	3	4	5	6	7	Unit-unit ambil bagian dalam kegiatan sosial
Tidak pernah melakukan pertemuan diluar kantor	1	2	3	4	5	6	7	Selalu melakukan pertemuan diluar kantor
Pembicaraan informal selalu tentang masalah pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7	Pembicaraan informal selalu tentang hal-hal diluar pekerjaan
Tidak pernah ada pertemuan informal setelah makan siang	1	2	3	4	5	6	7	Selalu ada pertemuan informal setelah makan siang

Menurut anda berapa nilai kontribusi keterkaitan antar unit dalam hal-hal sebagai berikut ?

	0%	1- 20%	21- 40%	41- 60%	61- 80%	81- 99%	100 %	
Hubungan melalui telepon sulit	1	2	3	4	5	6	7	Hubungan melalui telepon mudah
Susah menemui anggota unit lain	1	2	3	4	5	6	7	Mudah menemui anggota unit lain
Pemahaman masing-masing unit mengenai aktivitas pemasaran berbeda	1	2	3	4	5	6	7	Pemahaman masing-masing unit mengenai aktivitas pemasaran sama
Tidak ada saling berbagi informasi antar unit	1	2	3	4	5	6	7	Ada saling berbagi informasi antar unit
Ketergantungan pada salah satu anggota suatu unit	1	2	3	4	5	6	7	Tidak ada ketergantungan

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 10 pt, English (U.S.)

Menurut anda berapa nilai mengenai efektifitas implementasi strategi pemasaran dalam hal-hal berikut ?

	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-99%	100%	
Strategi pemasaran tidak diimplementasikan	1	2	3	4	5	6	7	Strategi pemasaran telah diimplementasikan
Strategi pemasaran tidak diimplementasikan sesuai waktu yang diharapkan	1	2	3	4	5	6	7	Strategi pemasaran diimplementasikan sesuai waktu yang diharapkan
Sasaran pemasaran tidak didapatkan	1	2	3	4	5	6	7	Sasaran pemasaran didapatkan
Metode implementasi strategi pemasaran tidak memuaskan	1	2	3	4	5	6	7	Metode implementasi strategi pemasaran memuaskan
Hasil dari implementasi strategi pemasaran tidak memuaskan	1	2	3	4	5	6	7	Hasil dari implementasi strategi pemasaran memuaskan
Implementasi strategi tidak sesuai dengan harapan	1	2	3	4	5	6	7	Implementasi strategi sesuai dengan harapan

Lampiran 3 Data Hasil Perhitungan AMOS

Analysis Summary

Date and Time

Date: 31 Mei 2012
Time: 21:49:45

Title

Analisa sem - modifikasi: 31 Mei 2012 21:49

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 117

Observed, endogenous variables

duman4
duman3
duman2
duman1
sispeng4
sispeng3
sispeng2
sispeng1
integ4
integ3
integ2
kait1
kait2
kait5
efektif1
efektif2
efektif3
efektif4
efektif5
efektif6

Unobserved, endogenous variables

EFEKTIF

KAIT

Unobserved, exogenous variables

DUMAN

SISPENG

INTEG

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	22	43	25	0	0	90
Total	49	43	25	0	0	117

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
efektif6	4,000	6,000	-,130	-,573	-,657	-1,450
efektif5	3,000	6,000	-,417	-1,843	,229	,506
efektif4	3,000	7,000	-,076	-,334	,083	,183
efektif3	4,000	6,000	-,252	-1,114	-1,415	-3,123
efektif2	4,000	7,000	,217	,957	,328	,725
efektif1	4,000	7,000	-,088	-,389	-,785	-1,733
kait5	3,000	7,000	-,552	-2,439	-,517	-1,141
kait2	3,000	7,000	-,575	-2,538	-,599	-1,323
kait1	3,000	7,000	-1,067	-4,710	,112	,247
integ2	2,000	6,000	,274	1,210	-,775	-1,712
integ3	2,000	7,000	,274	1,209	-,282	-,623
integ4	2,000	6,000	,100	,443	-,979	-2,162
sispeng1	3,000	7,000	-,287	-1,265	,076	,167
sispeng2	3,000	7,000	-,090	-,398	-,134	-,295
sispeng3	3,000	7,000	-,631	-2,787	-,125	-,276
sispeng4	3,000	7,000	-,813	-3,591	,068	,151
duman1	3,000	7,000	-,551	-2,434	-,251	-,555
duman2	3,000	7,000	-,136	-,603	,277	,611
duman3	3,000	7,000	-,333	-3,678	,321	,709
duman4	3,000	7,000	-,616	-2,720	,688	1,520
Multivariate					28,651	5,224

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
efektif6	4,000	6,000	-,130	-,573	-,657	-1,450
efektif5	3,000	6,000	-,417	-1,843	,229	,506
efektif4	3,000	7,000	-,076	-,334	,083	,183
efektif3	4,000	6,000	-,252	-1,114	-1,415	-3,123
efektif2	4,000	7,000	,217	,957	,328	,725
efektif1	4,000	7,000	-,088	-,389	-,785	-1,733
kait5	3,000	7,000	-,552	-2,439	-,517	-1,141
kait2	3,000	7,000	-,575	-2,538	-,599	-1,323
kait1	3,000	7,000	-1,067	-4,710	,112	,247
integ2	2,000	6,000	,274	1,210	-,775	-1,712
integ3	2,000	7,000	,274	1,209	-,282	-,623
integ4	2,000	6,000	,100	,443	-,979	-2,162
sispeng1	3,000	7,000	-,287	-1,265	-,076	-,167
sispeng2	3,000	7,000	-,090	-,398	-,134	-,295
sispeng3	3,000	7,000	-,631	-2,787	-,125	-,276
sispeng4	3,000	7,000	-,813	-3,591	,068	,151
duman1	3,000	7,000	-,551	-2,434	-,251	-,555
duman2	3,000	7,000	-,136	-,603	,277	,611
duman3	3,000	7,000	-,833	-3,678	,321	,709
duman4	3,000	7,000	-,616	-2,720	,688	1,520
Multivariate					28,651	5,224

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KAIT	<--- SISPENG	-1,127	,181	-,954	,340	par_17
KAIT	<--- INTEG	,591	,240	3,296	***	par_21
KAIT	<--- DUMAN	1,334	1,666	,801	,423	par_22
EFEKTIF	<--- KAIT	,431	,069	6,274	***	par_18
EFEKTIF	<--- INTEG	-,242	,142	-1,706	,088	par_19
EFEKTIF	<--- DUMAN	,758	,192	3,944	***	par_20
duman4	<--- DUMAN	1,000				
duman3	<--- DUMAN	1,296	,141	9,213	***	par_1
duman2	<--- DUMAN	1,100	,152	7,238	***	par_2
duman1	<--- DUMAN	1,174	,168	6,987	***	par_3
sispeng4	<--- SISPENG	1,000				
sispeng3	<--- SISPENG	1,067	,076	14,045	***	par_4
sispeng2	<--- SISPENG	,757	,100	7,547	***	par_5
sispeng1	<--- SISPENG	,751	,086	8,763	***	par_6
integ4	<--- INTEG	1,000				
integ3	<--- INTEG	,823	,142	5,808	***	par_7
integ2	<--- INTEG	,878	,136	6,475	***	par_8
efektif1	<--- EFEKTIF	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
efektif2	<---	EFEKTIF	,652	,076	8,589	***	par_9
efektif3	<---	EFEKTIF	,599	,109	5,511	***	par_10
efektif4	<---	EFEKTIF	,799	,101	7,949	***	par_11
efektif5	<---	EFEKTIF	,710	,105	6,789	***	par_12
efektif6	<---	EFEKTIF	,701	,090	7,752	***	par_13
kait2	<---	KAIT	,852	,056	15,088	***	par_23
kait1	<---	KAIT	1,000				
kait5	<---	KAIT	,638	,067	9,527	***	par_24
duman3	<---	KAIT	-,182	,085	-2,154	,031	par_65

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
KAIT	<---	SISPENG	-,790
KAIT	<---	INTEG	,620
KAIT	<---	DUMAN	,699
EFEKTIF	<---	KAIT	,641
EFEKTIF	<---	INTEG	-,282
EFEKTIF	<---	DUMAN	,591
duman4	<---	DUMAN	,698
duman3	<---	DUMAN	,778
duman2	<---	DUMAN	,778
duman1	<---	DUMAN	,684
sispeng4	<---	SISPENG	,891
sispeng3	<---	SISPENG	,880
sispeng2	<---	SISPENG	,605
sispeng1	<---	SISPENG	,696
integ4	<---	INTEG	,797
integ3	<---	INTEG	,613
integ2	<---	INTEG	,690
efektif1	<---	EFEKTIF	,896
efektif2	<---	EFEKTIF	,827
efektif3	<---	EFEKTIF	,538
efektif4	<---	EFEKTIF	,849
efektif5	<---	EFEKTIF	,719
efektif6	<---	EFEKTIF	,801
kait2	<---	KAIT	,921
kait1	<---	KAIT	,887
kait5	<---	KAIT	,709
duman3	<---	KAIT	-,209

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DUMAN <--> SISPENG	,954
SISPENG <--> INTEG	,666
DUMAN <--> INTEG	,706

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DUMAN <--> SISPENG	,954
SISPENG <--> INTEG	,666
DUMAN <--> INTEG	,706

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DUMAN <--> SISPENG	,954
SISPENG <--> INTEG	,666
DUMAN <--> INTEG	,706

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	INTEG	SISPENG	DUMAN	KAIT	EFEKTIF
KAIT	,620	-,790	,699	,000	,000
EFEKTIF	-,282	,000	,591	,641	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	INTEG	SISPENG	DUMAN	KAIT	EFEKTIF
KAIT	,000	,000	,000	,000	,000
EFEKTIF	,398	-,507	,449	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	90	200,151	120	,000	1,668
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	1878,421	190	,000	9,886

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,050	,870	,772	,497
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,315	,231	,150	,209

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,893	,831	,954	,925	,953
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,632	,564	,602
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	80,151	45,098	123,095
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1688,421	1553,154	1831,098

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,725	,691	,389	1,061
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	16,193	14,555	13,389	15,785

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,076	,057	,094	,015
Independence model	,277	,265	,288	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	380,151	419,940	628,746	718,746
Saturated model	420,000	512,842	1000,057	1210,057
Independence model	1918,421	1927,263	1973,665	1993,665

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,277	2,975	3,647	3,620
Saturated model	3,621	3,621	3,621	4,421
Independence model	16,538	15,372	17,768	16,614

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	85	93
Independence model	14	15

Resp	duman1	duman2	duman3	duman4	sispeng1	sispeng2	sispeng3	sispeng4	integ1	integ2	integ3	integ4	kait1	kait2	kait3	kait4	kait5	efektif1	efektif2	efektif3	efektif4	efektif5	efektif6
1	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	7	7	5	6	6	5	5	6	5	5	5
2	7	5	6	6	5	4	4	6	4	5	4	3	6	6	3	4	5	6	5	4	5	3	6
3	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	5	3	5	4	6	6	3	4	5	6	5	5	6
4	3	3	3	3	3	3	3	3	7	4	4	3	6	7	6	7	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	6	5	6	3	4	4	5	4	5	4	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5
6	5	5	4	4	5	4	5	6	4	3	5	2	6	6	4	5	4	5	4	5	4	4	4
7	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
8	6	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5
9	6	6	7	7	5	6	6	6	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	6	6
10	6	7	7	6	6	7	6	6	6	6	7	5	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6
11	4	4	6	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
12	6	7	7	6	6	7	6	6	6	7	5	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6
13	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	6	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
14	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	6	6	5	6	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
17	5	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	7	6	6	6	5	6	6	6	5
18	6	6	6	5	6	6	5	6	5	3	6	3	6	5	5	5	4	5	5	6	5	6	6
19	4	5	4	4	4	3	4	4	5	6	4	2	5	5	6	7	5	5	4	5	5	5	5
20	5	7	6	6	6	7	7	5	6	7	6	5	6	6	6	5	7	6	6	6	6	6	5
21	6	5	6	7	6	7	6	6	5	5	3	5	6	7	6	6	5	7	6	6	6	6	6
22	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5	6	3	4	4	5	4	4	4
23	5	5	6	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	6	4	5	4	5	4	5	4	4	4
24	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
25	5	4	3	3	5	4	3	3	6	2	2	2	7	7	2	3	6	5	5	5	6	5	5
26	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4
27	5	4	4	5	5	3	3	3	4	2	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4
28	4	5	5	5	3	4	5	5	2	3	2	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
29	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6
30	5	5	4	5	5	5	4	4	6	5	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5
31	6	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6
32	4	4	5	6	4	3	5	4	4	5	3	4	6	6	6	6	5	4	6	5	5	6	6
33	6	5	6	6	6	7	7	6	4	3	4	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	5
34	6	5	6	6	5	5	5	5	6	4	4	4	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5
35	6	6	6	5	6	5	6	6	5	4	5	3	4	5	4	6	4	5	5	4	6	6	6
36	6	6	6	5	6	5	6	6	5	4	5	3	4	5	4	6	4	5	5	4	6	6	5
37	6	6	6	5	5	6	6	6	6	4	3	7	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	7	6	7	7	7	6	7	6	5	4	3	4	5	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6
39	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	2	3	7	7	5	6	6	5	5	6	5	5	5
40	6	5	6	6	5	4	5	5	4	5	6	5	6	6	3	4	5	6	5	4	5	5	6
41	7	7	6	6	6	6	5	5	5	4	3	5	7	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5
42	7	7	6	6	6	6	6	6	5	4	4	5	7	7	6	7	7	7	6	6	6	5	5
43	7	6	6	6	6	7	6	6	5	4	2	5	7	7	6	6	5	7	6	6	6	6	6
44	7	6	7	6	6	5	6	6	6	3	3	3	7	6	7	6	6	7	6	5	6	5	6
45	7	6	6	5	4	4	6	4	4	5	4	3	6	7	6	7	6	5	5	5	5	5	5
46	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5
47	7	5	6	6	5	4	4	6	4	5	4	3	6	6	4	5	6	5	4	5	3	6	

48	5	5	4	5	5	4	4	6	5	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	5	7	7	6	6	7	6	5	5	6	6
50	7	6	6	6	6	6	6	5	4	3	4	7	7	5	6	6	7	5	5	5	5
51	7	5	6	6	5	4	6	4	5	4	3	7	6	3	4	5	6	5	4	5	3
52	7	5	6	5	6	4	4	4	3	3	4	7	6	4	5	5	7	6	4	5	4
53	7	5	5	5	5	5	6	5	3	3	4	7	6	4	6	6	7	5	4	5	4
54	7	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	7	6	5	6	5	7	5	5	5	4
55	6	5	6	6	5	5	6	5	3	3	3	7	7	6	5	6	6	5	6	6	6
56	7	7	6	6	5	6	6	5	5	4	5	7	7	6	6	6	7	6	5	5	6
57	7	6	5	6	4	5	5	5	4	5	6	7	7	6	9	4	7	6	5	5	6
58	7	6	6	6	7	6	6	6	4	4	4	4	7	6	6	6	7	6	6	5	6
59	7	6	5	7	7	6	5	6	5	4	4	4	7	7	6	5	7	6	5	6	6
60	6	5	4	6	6	4	6	6	4	3	3	4	7	6	5	6	6	5	4	5	5
61	6	6	5	5	6	5	5	6	4	2	5	7	7	6	5	6	7	6	5	6	6
62	7	6	6	6	5	6	6	6	4	4	4	7	5	6	6	6	6	5	6	6	6
63	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	4	5	7	7	6	6	7	6	6	5	6
64	7	6	6	6	5	6	6	5	5	3	5	7	6	6	6	7	6	6	6	5	6
65	7	6	6	7	6	6	5	4	5	5	3	7	7	6	5	6	7	6	5	6	6
66	7	6	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5
67	6	5	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6	5	6	6	5	4	5	5	5
68	6	5	6	6	7	5	6	6	6	5	5	5	7	7	5	6	6	5	4	5	5
69	7	6	6	6	7	5	6	6	6	4	5	6	7	7	6	7	7	6	5	6	6
70	7	6	5	5	6	4	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	6	7	5	6	5
71	7	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	7	6	5	6	5	7	6	5	5
72	7	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	7	6	5	6	6	5	6	5	5
73	6	6	5	4	6	5	6	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6	5	6	5	5
74	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	4	4	7	6	5	6	6	6	5	6	5
75	7	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	7	7	6	6	7	6	5	5	5
76	6	5	5	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4
77	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4
78	5	4	3	5	6	5	4	4	6	3	3	3	7	7	3	4	6	5	5	6	5
79	6	5	4	4	5	5	6	6	3	3	4	3	6	5	4	5	5	7	5	5	5
80	5	5	6	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	6	5	6	5	5	5
81	7	6	6	6	6	5	6	6	4	3	3	3	7	7	2	3	6	5	5	6	5
82	6	5	6	5	5	4	5	5	4	2	3	4	6	6	5	5	5	6	5	4	5
83	5	5	4	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4
84	6	5	6	5	5	6	5	5	3	3	3	7	7	2	3	6	5	5	6	5	5
85	7	6	5	5	6	4	5	5	5	3	3	4	6	6	5	4	6	6	5	4	5
86	5	4	3	3	5	4	3	3	6	3	3	3	7	7	3	4	5	5	5	6	5
87	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	5
88	6	5	6	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5
89	5	4	5	5	6	5	6	5	6	4	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5
90	6	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4
91	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
92	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
93	5	4	3	3	5	4	4	5	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	6
94	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
95	6	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	6	5	5	6	6	5	4	4	4

96	6	5	5	5	5	6	5	6	3	4	4	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5
97	6	5	5	5	5	5	5	6	3	4	3	6	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5
98	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	6	5	5	5	5	5
99	6	6	5	4	6	4	5	5	6	4	4	4	6	6	4	6	6	6	5	6	5	5
100	7	6	6	6	6	5	6	6	5	3	5	7	7	6	6	6	7	6	6	6	5	6
101	7	6	6	6	7	6	6	6	5	4	5	5	7	7	6	5	6	7	6	5	6	6
102	7	6	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5
103	6	5	6	6	6	5	6	6	4	5	5	6	6	5	6	6	6	5	4	5	5	5
104	6	5	6	6	7	5	6	6	5	5	5	7	7	5	6	6	6	5	4	5	5	5
105	7	6	6	6	7	5	6	6	6	4	6	6	7	7	6	7	6	5	6	5	6	6
106	7	6	5	5	6	4	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	6	7	5	6	5	5
107	7	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	7	6	5	6	5	7	6	5	5	5	5
108	7	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5	7	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5
109	6	6	5	4	6	5	6	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	5	6	5	5	5
110	6	5	6	6	5	5	6	5	5	4	4	7	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5
111	7	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	7	7	6	6	7	6	5	5	5	5	5
112	6	5	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
113	5	5	6	5	5	6	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4
114	5	4	3	5	6	5	4	4	6	3	3	3	7	7	3	4	6	5	5	6	5	5
115	6	5	4	4	5	5	6	6	3	3	4	3	6	5	4	5	5	7	5	5	5	5
116	5	5	6	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	5	5	6	5	6	5	5	5	5
117	7	6	6	6	6	5	6	6	4	3	3	3	7	7	2	3	6	5	5	6	5	5

UNIVERSITAS TERBUKA