

332.1
KOE
2 21

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN
STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP BUDAYA
PERUSAHAAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN**
(Studi Empiris pada Seluruh Bank Peserta Kliring di Bank Indonesia Semarang)



TESIS

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

Oleh :

Nama : Ediana Koesoemawardani

NIM : NIM.C4A001037

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN DAN
STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP BUDAYA
PERUSAHAAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA PERUSAHAAN**
(Studi Empiris pada Seluruh Bank Peserta Kliring di Bank Indonesia Semarang)



TESIS

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

Oleh :

Nama : Ediana Koesoemawardani

NIM : NIM.C4A001037

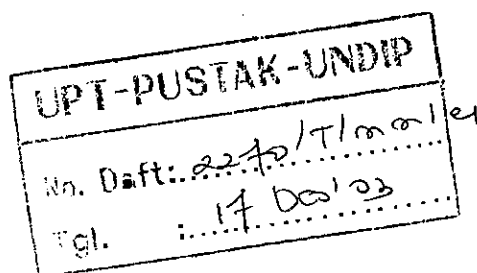
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

SERTIFIKAT

Saya, Ediana Koesoemawardani yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil dari karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen atau pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Ediana Koesoemawardani



ABSTRACT

Nowadays, the high and tight competition in this globalization, force all companies especially in banking industry to point up more to the customer orientation, whilst it will push the banks to apply a proper corporate strategy in accordance with the customer orientation. This corporate strategy surely impacts to the corporate culture, henceforth, it will be done by preserving a good corporate performance or even increasing it.

This research observing all the clearing participants bank in Central Bank Semarang, by using a sample of 133 respondents. The hypotheses have been tested by Structural Equation Modeling (SEM) in the AMOS program.

The result of this study proves that customer orientation has positif influence whether to the corporate strategy or corporate culture. Moreover, the corporate strategy also has positif influence to the corporate culture and corporate performance, besides the corporate culture itself positively effects for increasing the corporate performance.

ABSTRAKSI

Persaingan yang sangat ketat di era globalisasi saat ini, menuntut semua perusahaan terutama di dalam industri perbankan untuk lebih menitik beratkan ke orientasi pelanggan, sehingga mendorong bank – bank tersebut menerapkan suatu strategi yang sesuai dengan orientasi pelanggan tersebut. Sedangkan strategi perusahaan tersebut tentunya berdampak pada terhadap budaya perusahaan yang ada. Dimana selanjutnya, semua hal tersebut tentu saja dijalankan dengan tetap berupaya mempertahankan kinerja perusahaan yang baik atau bahkan mampu meningkatkannya.

Penelitian ini dilakukan pada seluruh bank peserta kliring di Bank Indonesia Semarang, dengan jumlah sampel sebanyak 133 responden. Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan program AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap strategi perusahaan maupun budaya perusahaan. Sedangkan strategi perusahaan juga mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan dan kinerja perusahaan, disamping budaya perusahaan sendiri berpengaruh positif pula untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang maha Esa, atas segala berkah dan karunia yang diberikan telah diberikan, sehingga saya telah berhasil menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam tesis ini saya mencoba untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan dan strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Saya berharap penelitian ini dapat sedikit menambah kemajuan ilmu pengetahuan.

Tesis ini dapat selesai berkat bantuan dari berbagai pihak, sehingga patutlah saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo, selaku dosen pembimbing utama yang telah membimbing dengan seksama dan mendukung segera terselesaikannya tesis ini.
2. Dra.Zulaikha MSI, Akt, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membimbing dengan penuh perhatian sampai tesis ini selesai.
3. Ibu yang senantiasa memberikan doa restu yang tak terhingga kepada saya.
4. Bu Yoek, Bu Into, Anto, Mas Tad, Denny, Rini, Tutut, Rm.Warno dan semua keluarga yang telah banyak membantu dan mendukung perjuangan saya.
5. Semua teman-teman MM angkatan XV sore serta semua rekan kerja di ABN AMRO Bank Cabang Semarang yang telah begitu banyak memberikan dukungan moril maupun spirituil kepada saya.

6. Semua responden yang telah bersedia memberikan bantuannya untuk penyelesaian tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari kekurangan karena keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang saya sampaikan ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca maupun semua pihak yang berkepentingan.

.....

For my beloved father in heaven, this is the meaning of your whises to me

Hope now you are in peace, sitting on His right side

I miss you so much!

.....

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
SERTIFIKAT	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat	6
II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	8
2.1 Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	8
2.1.1 Orientasi Pelanggan.....	8
2.1.1.1 Orientasi Pelanggan dalam Orientasi Pasar	8
2.1.2 Strategi Perusahaan	11
2.1.1.1 Level atau Tingkatan Strategi dalam Perusahaan	11
2.1.3 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan	14
2.1.4 Pengertian Budaya	17
2.1.5 Budaya Perusahaan	17
2.1.5.1 Karakteristik Budaya Perusahaan	21

2.1.5.2	Variabel Budaya Perusahaan	22
2.1.6	Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan	26
2.1.7	Unsur-unsur dalam Strategi Perusahaan	28
2.1.7.1	Inovasi sebagai Unsur Strategi Perusahaan	28
2.1.7.2	Restrukturisasi sebagai Unsur Strategi Perusahaan	29
2.1.7.3	Sistem Kerja sebagai Unsur Strategi Perusahaan	31
2.1.8	Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan	31
2.1.9	Kinerja Perusahaan	33
2.1.9.1	Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan .	34
2.1.10	Peran Budaya Perusahaan dalam Suatu Perusahaan	35
2.1.10.1	Peran Budaya Perusahaan dalam Menghadapi Perkembangan Jaman	37
2.1.10.2	Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan .	40
2.1.11	Hasil Penelitian Sebelumnya	44
2.1.11.1	Tabel Hasil Penelitian Sebelumnya	45-47
2.1.11.2	Sumbangan Penelitian ini terhadap Penelitian Sebelumnya .	48
2.1.12	Kerangka Pemikiran Teoritik	49
2.2	Hipotesis	50
2.3	Definisi Operasional Variabel	51
2.3.1	Variabel Orientasi Pelanggan	51
2.3.2	Variabel Strategi Perusahaan	52
2.3.3	Variabel Budaya Perusahaan	53
2.3.4	Variabel Kinerja Perusahaan	54
III.	METODE PENELITIAN	58
3.1	Jenis dan Sumber Data	58
3.2	Metode Pengumpulan Data	58
3.3	Populasi dan Sampel	59
3.3.1	Populasi	59
3.3.2	Sampel	60
3.4	Teknik Analisis	61

3.4.1	Analisis Kuantitatif	61
3.4.2	Analisis Kualitatif	62
3.4.3	Langkah-langkah Membuat Permodelan Lengkap menurut SEM	62
3.4.4	Diagram Alur Model Penelitian	74
III.	ANALISIS HASIL PENELITIAN	82
4.1	Data Deskriptif Responden	82
4.2	Teknik Estimasi Data	84
4.2.1.1	Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness-of-fit Test</i>)	85
4.2.1.2	Uji Signifikansi Bobot Faktor	86
4.2.2	<i>Teknik Full Structural Equation Model</i>	90
4.2.2.1	Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness-of-fit Test</i>).....	90
4.2.2.2	Uji Kausalitas : <i>Regression Weight</i>	90
4.3	Teknik Evaluasi Data	91
4.3.1	Asumsi Normalitas data	91
4.3.2	Evaluasi terhadap Outliers	91
4.3.3	Evaluasi terhadap Multicollinearity dan Singularity	92
4.3.4	Evaluasi terhadap Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	92
4.4	Analisis terhadap <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i>	94
4.4.1	Efeck Langsung	94
4.4.2	Efeck Tidak Langsung	94
4.4.3	Efeck Total	95
4.5	Interpretasi dan Modifikasi Model	96
4.6	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extracted</i>	98
4.6.1	Konstruk Reliabilitas (<i>Construct of Reliability</i>)	98
4.6.2	<i>Variance Extracted</i>	101
4.7	Pengujian terhadap Hipotesis	104
4.7.1	Pengujian terhadap Hipotesis I.....	104
4.7.2	Pengujian terhadap Hipotesis II	106
4.7.3	Pengujian terhadap Hipotesis III	107
4.7.4	Pengujian terhadap Hipotesis IV	108

4.7.5 Pengujian terhadap Hipotesis V	109
V. KESIMPULAN	112
5.1 Kesimpulan Hipotesis	112
5.1.1 Orientasi Pelanggan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Strategi Perusahaan	112
5.1.2 Orientasi Pelanggan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Budaya Perusahaan	112
5.1.3 Strategi Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Budaya Perusahaan	113
5.1.4 Strategi Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Perusahaan	113
5.1.5 Budaya Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Perusahaan	113
5.2 Kesimpulan Penelitian	114
5.3 Implikasi Teori	114
5.3.1 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan	114
5.3.2 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan	115
5.3.3 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan	116
5.3.4 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan	117
5.3.5 Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan	118
5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial	119
5.5 Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian selanjutnya	120
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	126

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Hasil Penelitian Sebelumnya	45
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel	56
Tabel 2.3 Variabel dan Dimensi Penelitian	57
Tabel 3.1 Dimensi Konstruk	64
Tabel 3.2 Variabel Dependen – Independen	65
Tabel 4.1 Jumlah Data yang Diperoleh	83
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	83
Tabel 4.3 Usia Responden	83
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	84
Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan Responden	84
Tabel 4.6 <i>Regression Weight</i>	89
Tabel 4.7 Kriteria <i>Goodness-of-fit</i>	93
Tabel 4.8 <i>Standardized Direct Effect</i>	94
Tabel 4.9 <i>Standardized Indirect Effect</i>	95
Tabel 4.10 <i>Standardized Total Effect</i>	96
Tabel 4.11 <i>Standardized Residual Covarians</i>	97
Tabel 4.12 Uji Reliabilitas	100
Tabel 4.13 <i>Variance Extracted</i>	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.12	Kerangka Pemikiran Teoritik	49
Gambar 2.2	Variabel Orientasi Pelanggan	51
Gambar 2.3	Variabel Strategi Perusahaan	52
Gambar 2.4	Variabel Budaya Perusahaan	54
Gambar 2.5	Variabel Kinerja Perusahaan	55
Gambar 3.1	Konstruk Orientasi Pelanggan	68
Gambar 3.2	Konstruk Strategi Perusahaan	70
Gambar 3.3	Konstruk Budaya Perusahaan	71
Gambar 3.4	Konstruk Kinerja Perusahaan	72
Gambar 3.4.4	Diagram Alur Model Penelitian	74

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner

Hasil Data Statistik

Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Orientasi pelanggan merupakan serangkaian keyakinan yang mendahulukan pada keinginan pelanggan (Deshpande, Farley and Webster.1993.27). Perusahaan di era globalisasi dengan persaingan yang semakin ketat, dituntut untuk lebih menitik beratkan ke orientasi pelanggan, sehingga mengharuskan perusahaan menerapkan suatu strategi yang sesuai dengan orientasi pelanggan tersebut, seperti misalnya : inovasi, restrukturisasi, penerapan sistem aliran kerja baru. Sedangkan perubahan strategi tersebut, tentunya berdampak pada budaya perusahaan tersebut. Dimana selanjutnya, semua hal tersebut tentu saja dijalankan dengan tetap berupaya mempertahankan kinerja perusahaan yang baik atau bahkan mampu meningkatkannya.

Dalam penelitian ini pembahasan akan dikhususkan pada orientasi pelanggan, karena di dalam orientasi pasar terdapat manifestasi dari tiga pilar konsep pemasaran yaitu, fokus pada pelanggan (*customer focus*), pemasaran yang terkoordinir (*coordinated marketing*) dan keuntungan (*profitability*). Sedangkan fokus pada pelanggan (*customer focus*) merupakan pusat dari unsur yang ada pada orientasi pasar serta merupakan acuan dari orientasi pasar (Jaworski and Kohli.1990.3-4), yang mana orientasi pasar sendiri adalah hal yang mengutamakan nilai pembeli / pelanggan (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr.1993.27). Penelitian ini juga akan melanjutkan penelitian yang telah dilakukan

UPT-PUSTAK-UNDIP

oleh Deshpande, Farley dan Webster (1993), mengenai pengaruh orientasi pelanggan terhadap strategi perusahaan dan budaya perusahaan, juga penelitian mengenai pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan dan kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Doherty-Perry (2001), serta pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kotter-Heskett (1992).

Selain itu, penelitian ini dilakukan karena adanya kesenjangan pada penelitian terdahulu, antara lain yaitu mengenai orientasi pelanggan sebagai unsur dari orientasi pasar. Ada dua pandangan yang berbeda berdasarkan penelitian sebelumnya, yaitu oleh Jaworski dan Kohli (1990), yang mana dalam penelitian tersebut, mereka tidak menyatakan bahwa orientasi pelanggan yang merupakan bagian dari orientasi pasar adalah merupakan suatu aspek dari budaya perusahaan. Sebaliknya pada penelitian yang dilakukan oleh Deshpande, Farley dan Webster (1993), menyatakan bahwa orientasi pelanggan yang merupakan bagian dari orientasi pasar, merupakan aspek dari budaya perusahaan. Sedangkan Slater dan Narver (1995), lebih ekstrem lagi dengan menyatakan bahwa orientasi pasar, termasuk juga orientasi pelanggan tidak hanya merupakan aspek budaya perusahaan, tetapi merupakan budaya perusahaan tersebut (Hurley, Robert F and Hult, G.Tomas M.1998.43).

Kemudian, pada strategi perusahaan dan orientasi pasar ini (termasuk orientasi pelanggan di dalamnya) juga terdapat perbedaan pendapat. Berdasar Appiah-Addu dan Blankson (1998) dikatakan bahwa strategi perusahaan akan mempengaruhi orientasi pelanggan yang merupakan unsur dari orientasi pasar, sedangkan berdasarkan Deshpande, Farley dan Webster (1993) dikatakan bahwa

justru orientasi pasarlah (termasuk orientasi pelanggan) yang mempengaruhi strategi perusahaan. Selain itu, sehubungan dengan bisnis strategi dan budaya perusahaan, dalam penelitian Appiah-Addu dan Blankson (1998), tidak menunjukkan adanya pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan, tetapi justru hanya berpengaruh terhadap orientasi pasar. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh McKinlay dan Starkey (1988) serta Doherty dan Perry (2001), menunjukkan bahwa strategi perusahaan, termasuk perubahan strategi yang ada, berpengaruh terhadap budaya perusahaan.

Perbedaan pendapat yang lain lagi adalah pendapat Deal dan Kennedy dalam tulisannya mengenai *Corporate Culture* (1988), menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat dan stabil akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi. Begitu juga dengan penelitian oleh Calori dan Sarni (1991), yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat (intens dan homogen) berpengaruh terhadap pertumbuhan kinerja ekonomi perusahaan yang tinggi. Namun sebaliknya, penelitian lain yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) mendapatkan kenyataan bahwa justru budaya perusahaan yang mudah menyesuaikan dengan perubahan keadaan (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal yang sama dinyatakan pula oleh Deshpande, Farley dan Webster (1993), juga oleh McKinlay dan Starkey (1988) berdasar penelitian mereka yang mendapatkan bahwa suatu perusahaan penting untuk merubah budaya perusahaannya, sejalan dengan strategi yang dipakai perusahaan tersebut, untuk mencapai kinerja perusahaan yang tinggi.

Berdasar keadaan tersebut di atas, penelitian ini juga dilakukan karena saat ini fakta menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang mengalami penurunan pendapatan, tingkat penjualan maupun tingkat perolehan laba, walaupun perusahaan

tersebut sudah berusaha menempatkan orientasi pelanggan sebagai hal utama dalam menjalankan strategi perusahaan (Picken, Joseph C and Dess, Gregory G.1997.36-37). Strategi perusahaan yang digunakan untuk menghadapi perubahan tuntutan lingkungan perusahaan, ternyata banyak menimbulkan adanya ketidakselarasan antara strategi tersebut, dengan budaya perusahaan yang ada. Walaupun budaya perusahaan dan strategi perusahaan sebetulnya tidak sama, karena strategi perusahaan hanya suatu logika untuk mencapai gerakan menuju arah tertentu. Sehingga perubahan strategi pada perusahaan merupakan keyakinan dan praktek yang diperlukan dalam suatu strategi bisa sesuai bisa juga tidak sesuai dengan budaya perusahaan (Kotter and Heskett.1992.4-5). Hal ini ditandai antara lain adanya demotivasi pada karyawan, yang disebabkan adanya perubahan budaya perusahaan maupun perubahan strategi perusahaan dalam rangka untuk tetap bertahan dalam persaingan pasar yang semakin keras tersebut. Demotivasi tersebut timbul karena perubahan budaya perusahaan memberikan gambaran ketidakpastian, sehingga karyawanpun merasa terancam keselamatan kerja atau status mereka (Doherty, N.F and Perry, I.2001.149).

Penelitian Deshpande, Farley dan Webster (1993), menyatakan bahwa baik buruknya kinerja perusahaan tersebut dipengaruhi atau tergantung dari masing-masing budaya perusahaan yang ada pada perusahaan tersebut. Pertanyaannya sekarang adalah, apakah perusahaan yang hendak memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaannya harus menyesuaikan budaya perusahaan yang telah ada pada perusahaan tersebut dengan tuntutan keadaan yang ada. Hal inilah yang akan dibahas dalam penelitian ini, dengan berdasar pada perbedaan pendapat dari penelitian-penelitian terdahulu, sert adanya kesenjangan yang didapat di lapangan

sehubungan dengan orientasi pelanggan, strategi perusahaan, budaya perusahaan, maupun kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat dari keadaan yang melatarbelakangi masalah mengenai budaya perusahaan, strategi perusahaan, orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan seperti tersebut di atas, maka dalam penelitian ini akan dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Pertanyaan ini muncul sebagai kelanjutan dari penelitian yang dilakukan oleh Deshpande (1993) dan Appiah-Addu (1998) yang meneliti mengenai orientasi pelanggan, inovasi, strategi perusahaan dan budaya perusahaan.
2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Keraguan ini muncul karena adanya kesenjangan pendapat mengenai orientasi pelanggan dengan budaya perusahaan (Jaworski-Kohli.1990 dengan Deshpande,Farley, Webster.1993 dan Narver-Slater.).
3. Apakah strategi perusahaan berpengaruh terhadap budaya perusahaan, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini untuk menjawab perbedaan pendapat antara penelitian Alan McKinlay dan Ken Starkey (1988) dengan Appiah-Addu dan Blankson (1998).
4. Apakah strategi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sebagai kelanjutan penelitian yang dilakukan oleh Ken G Smith, James P Guthrie, Ming-Jer Chen (1989), Brad Wagner, Lester Digman (1997) dan Jin K Han, Namwoo Kim, Rajendra K Srivasta (1988).

5. Apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Hal ini untuk menjawab perbedaan pendapat yang ada, mengenai manakah yang baik terhadap kinerja, apakah budaya yang kuat / sulit berubah, atau budaya perusahaan yang mudah menyesuaikan kondisi jaman (Deal-Keneddy dan Calori-Sarni dengan Kotter-Heskett dan Deshpande, Farley, Webster).

1.3 Tujuan dan Manfaat

Tujuan penelitian ini, adalah untuk menganalisis :

1. Pengaruh orientasi pelanggan, terhadap strategi perusahaan, untuk menuju pada budaya perusahaan maupun kinerja perusahaan.
2. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap budaya perusahaan, untuk menuju pada kinerja perusahaan.
3. Pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan, untuk menuju pada kinerja perusahaan.
4. Pengaruh strategi perusahaan terhadap kinerja perusahaan.
5. Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan.

Sedangkan manfaat atau kegunaan dari penelitian ini adalah supaya hasil penelitian ini dapat :

- Memberikan landasan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola budaya perusahaan secara lebih efektif, dengan melihat bahwa penyesuaian budaya perusahaan merupakan suatu hal yang penting sebagai dampak dari strategi yang dijalankan perusahaan, terutama sebagai usaha dalam perusahaan tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan diharapkan dapat

mengimplementasikan penyesuaian budaya perusahaan tersebut dengan efektif dan disesuaikan dengan lingkungan kerja yang ada.

- Memperkaya kajian mengenai budaya perusahaan di tanah air kita.
- Sebagai acuan penelitian selanjutnya mengenai budaya perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan adalah serangkaian keyakinan yang mendahulukan keinginan pelanggan, namun tidak mengesampingkan peningkatan keuntungan yang diharapkan dicapai oleh *stakeholder*, yaitu pemilik, manajer dan karyawan. Orientasi pelanggan merupakan bagian dari keseluruhan perusahaan, maupun sebagai sesuatu yang lebih mendasar, yaitu budaya perusahaan (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr. 1993.27). Sehingga apabila ada evaluasi yang bertujuan untuk membandingkan mengenai bagaimana suatu organisasi atau perusahaan berorientasi pada pelanggan, haruslah berasal dari pelanggan tersebut dan bukan dari perusahaan sendiri (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, frederick E.Jr. 1993.27).

Lebih lanjut, secara khusus orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup mengenai pembeli yang ditargetkan oleh perusahaan sehingga bisa menciptakan nilai lebih bagi mereka secara berkesinambungan. Sehingga orientasi pelanggan membutuhkan pemahaman dari penjual atau perusahaan mengenai rantai nilai yang dibutuhkan pembeli, tidak hanya saat ini tetapi juga di waktu-waktu selanjutnya (Narver, John C and Slater, Stanley F. 1990.21)

2.1.1.1 Orientasi Pelanggan dalam Orientasi Pasar

Sebelum menelaah lebih jauh mengenai orientasi pelanggan, perlu disinggung terlebih dahulu secara sepintas mengenai orientasi pasar, karena orientasi pelanggan merupakan salah bagian dari orientasi pasar.

Orientasi pasar, menurut Jaworski dan Kohli (1990), adalah suatu hal yang mana tiga pilar konsep pemasarannya (*customer focus, coordinated marketing, profitability*) beroperasi dengan jelas. Selain itu Jaworski dan Kohli (1990) menyatakan pula bahwa orientasi pasar merupakan informasi organisasi secara luas, penyebaran dan tanggapan yang tepat terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini maupun di masa yang akan datang (Narver, John C and Slater, Stanley F.1990.21). Sedangkan Narver-Slater sendiri menyatakan bahwa orientasi pasar adalah suatu budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perlunya sikap yang mengutamakan nilai pembeli / pelanggan dan kemudian selanjutnya mengutamakan kinerja dalam bisnis. Dimana dalam orientasi pasar ini oleh mereka dinyatakan terdiri dari tiga unsur, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi inter fungsi (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr. 1993.27).

Lebih lanjut, oleh Kotler (1991), dikatakan bahwa orientasi pasar merupakan sinonim dengan orientasi pelanggan (dalam konteks “pasar” yang ditetapkan secara konvensional sebagai suatu rangkaian dari semua potensi pelanggan dari suatu perusahaan). Selain itu, koordinasi interfungsi juga merupakan penggunaan sumber daya perusahaan yang dikoordinasi / dikelola sedemikian rupa untuk menciptakan nilai-nilai utama terhadap pelanggan yang ingin dicapai. Sehingga dapat dikatakan

di sini, bahwa hal tersebut sepenuhnya merupakan dalam intisari dari orientasi pelanggan (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, frederick E.Jr. 1993.27).

2.1.2 Strategi Perusahaan

Seperti telah dijelaskan di atas, bahwa strategi perusahaan hanya suatu logika untuk mencapai gerakan menuju arah tertentu. Sehingga perubahan strategi pada perusahaan merupakan keyakinan dan praktek yang diperlukan dalam suatu strategi bisa sesuai bisa juga tidak sesuai dengan budaya perusahaan. Bila tidak sesuai, perusahaan biasanya mengalami kesulitan untuk menerapkan strategi tersebut. Namun, walaupun berhasil diterapkan, pola perilaku yang menggambarkan strategi yang ada itu tidak bersifat budaya kecuali kalau kebanyakan anggota kelompok cenderung secara aktif mendorong anggota baru untuk mengikuti praktek-praktek tersebut (Kotter and Heskett.1992.4-5).

2.1.2.1 Level atau Tingkatan Strategi dalam Perusahaan

Dalam suatu perusahaan, ada beberapa tingkatan atau level strategi, yaitu (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.131, 171, 257) :

- Strategi Tingkat Fungsional (*Functional-Level Strategy*):

Strategi yang ditujukan untuk memperbaiki keefektifan dari fungsional operasional dalam suatu perusahaan, seperti manufacturing, pemasaran, material management, *R & D* dan sumber daya manusia, untuk mencapai efisiensi, kualitas, inovasi dan pencapaian tanggapan pelanggan pada perusahaan secara keseluruhan.

Pada tingkat fungsional strategi ini, pemegang utamanya adalah para fungsional manajer, yang bertanggung jawab terhadap fungsi bisnis tertentu untuk mengembangkan strategi fungsional dalam hal manufaktur, sumber-sumber manajemen, pemasaran, *R & D* dan lain sebagainya. Lebih lanjut, manajer fungsional menyediakan sebagian besar informasi yang memungkinkan bagi manajer tingkat bisnis dan korporasi untuk menyusun strategi yang nyata dan dapat dilaksanakan. Karena manajer tingkat fungsional ini lebih dekat dengan pelanggan, maka mereka pada umumnya mempunyai gagasan-gagasan strategi yang penting, yang biasa menjadi strategi utama pada perusahaan. Sehingga penting bagi kepala manajer untuk memperhatikan dengan seksama gagasan-gagasan yang disetuskan oleh manajer fungsional (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.25 - 26).

- Strategi Tingkat Bisnis (*Business-Level Strategy*) :

Suatu strategi yang bertujuan untuk mencapai kemajuan yang kompetitif, sehingga perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik dari pesaingnya. Ada tiga pendekatan kompetitif yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*.

Pada perusahaan industri tunggal, tingkat bisnis dan tingkat korporasi adalah sama, dimana pada tingkat bisnis ini terdiri dari masing-masing kepala unit bisnis dalam organisasi dengan staf pendukung yang ada. Bisnis unit dalam perusahaan pada umumnya disebut pula divisi.

Para kepala manajer strategi pada tingkat bisnis unit ini adalah kepala divisi. Peran strategi utama mereka adalah menerjemahkan pernyataan-pernyataan mengenai arahan dan tujuan secara umum dari tingkat korporasi kepada

suatu strategi yang nyata pada masing-masing bisnis yang ada. Sehingga kepala manajer pada tingkat korporasi perhatiannya tertuju pada strategi yang melingkupi masing-masing bisnis, sedangkan kepala manajer pada tingkat bisnis perhatiannya tertuju pada strategi khusus pada bisnis (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.25).

- Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate-Level Strategy*)

Merupakan strategi yang mencakup strategi baik pada tingkat fungsional maupun tingkat bisnis. Dimana strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan selama mungkin dan sebagai upaya untuk masuk atau keluar dari area bisnis.

Manajemen tingkat korporasi terdiri dari *CEO*, senior eksekutif , jajaran direksi dan staf korporasi. Masing-masing dari mereka mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan pada organisasi.

CEO merupakan kepala manajer utama, dimana dia menangani dan memegang peranan strategi terhadap keseluruhan perkembangan strategi total organisasi.

Kepala manager tingkat korporasi, terutama *CEO*, digambarkan sebagai penjaga kekayaan pemegang saham, dan merupakan tanggung jawabnya untuk meyakinkan bahwa strategi korporasi yang dijalankan perusahaan sudah konsisten dengan memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.24 -25).

2.1.3 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan

Mengembangkan perusahaan atau paling tidak bisa mempertahankan profit, pada saat ini, dengan cepat dapat mengubah keadaan menjadi tugas yang berat bagi suatu perusahaan. Sekarang, suatu perusahaan harus berjuang untuk meningkatkan daya saing, untuk menghadapi perubahan tuntutan pasar, perubahan permintaan pelanggan, perubahan teknologi yang ada, maupun perubahan kebijakan pemerintah. Sehingga, memasuki abad mendatang, konsentrasi suatu perusahaan adalah pada pelanggan daripada produk. Disinilah perusahaan dihadapkan pada masalah orientasi pasar yang menekankan pada nilai utama pada pelanggan. Hal inilah yang menuntut suatu perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis, sehingga mendorong terjadinya suatu perubahan strategi perusahaan (Ridnour,Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David. 2001.247).

Setiap perusahaan tentunya mempunyai masing-masing strategi untuk mencapai kinerja kinerja yang ingin dicapai. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan perkembangan pasar serta adanya bentuk persaingan yang semakin ketat, juga kebutuhan dan harapan yang ingin dicapai pelanggan yang tumbuh dan berkembang sepanjang waktu, mengakibatkan timbulnya strategi pada perusahaan yang berdasar pada kepuasan pelanggan (Appiah-Adu, Kwaku and Blankson, Charles.1998.239). Perubahan kerja pada suatu organisasi berasal dari suatu perubahan yang cepat pada pasar produk utama mereka, penurunan dan segmentasi ulang dari permintaan pelanggan dan masuknya pesaing baru yang signifikan. Perubahan-perubahan tersebut merupakan hal yang implisit dalam strategi persaingan dan organisasi kerja dari perusahaan yang berinovasi, misalnya yang terjadi pada Xerox, yang berubah dari perusahaan yang memproduksi alat pengkopi sebagai bisnis utama mereka,

menjadi perusahaan yang sistem kantornya bisa berintegrasi dengan pelanggan khusus (McKinlay, Alan and Starkey, Ken. 1988.567-568).

Perubahan strategi perusahaan dari sudut inovasi, dikatakan oleh Deshpande, Farley dan Webster (1993) bahwa terdapat pengaruh positif antara orientasi pelanggan dengan inovasi perusahaan (walaupun mereka tidak menjelaskan lebih lanjut, inovasi teknis atau administratif). Sehingga perusahaan yang fokus pada kepuasan pelanggan secara total, akan melakukan inovasi terus menerus. Pengaruh utama orientasi pelanggan adalah sangat signifikan terhadap inovasi suatu organisasi (Han, Jin K, Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. 1998.33 & 40).

Selain inovasi, perubahan strategi perusahaan karena orientasi pelanggan juga bisa dengan adanya penerapan sistem kerja baru. Sistem kerja ini, baik secara teknologi maupun administrasi. Secara teknologi, misalnya dengan adanya *Workflow Management System (WFMS)*. *WFMS* merupakan suatu potensi untuk memodifikasi budaya secara positif dengan cara perbaikan organisasi / perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, fleksibilitas dan kualitas (Doherty, NF and Perry, I. 2001.147). Selain itu, penerapan *WFMS* dipandang positif, dari sudut pandang organisasi / perusahaan, selama hal itu sesuai dengan budaya dan keefektifan sistem tersebut dalam penyampaian, serta untuk peningkatan orientasi pelanggan (Doherty, NF and Perry, I. 2001.162). Sedangkan *LTQ (Leadership Through Quality)* adalah contoh penerapan strategi baru secara administrasi, yang berdasar pada proses mekanisasi, standard dan ukuran, penghargaan dan pengenalan, pelatihan, komunikasi, serta model dari manajemen senior pada proses bisnis sehari-hari (McKinlay, Alan and Starkey, Ken. 1988.562).

Restrukturisasi juga bisa muncul karena orientasi pelanggan. Pengurangan biaya hanyalah salah satu alat yang memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengadakan restrukturisasi. Selain untuk mengurangi biaya tenaga kerja, juga untuk mempersiapkan perusahaan supaya lebih kompetitif di pasar. Selain itu, juga sering untuk memungkinkan perusahaan untuk dapat menawarkan pelayanan dan nilai yang lebih baik terhadap pelanggan mereka (Deal, Terrence E and Kennedy, Allan A.1999.72-73).

Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar pengaruh orientasi pelanggan terhadap suatu perusahaan, maka upaya perusahaan tersebut untuk melakukan perubahan strategi juga semakin besar. Hal ini dilakukan karena ingin memberikan nilai tambah baik bagi pelanggan maupun terhadap pesaing yang lain.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1.

Orientasi Pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap strategi perusahaan.

2.1.4 Pengertian Budaya

Budaya diartikan sebagai program kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dengan yang lain, baik dari suatu negara, wilayah, atau kelompok etnis tertentu, bahkan keluarga (Hofstede, Geerts.1997.484).

Budaya juga dapat diartikan sebagai kumpulan pengetahuan yang digunakan orang untuk mengartikan pengalaman dan mendorong perilaku sosial. Melalui budaya kita membentuk nilai dan sikap-sikap yang menentukan perilaku individual dan kelompok kita. Budaya sendiri dipelajari melalui pendidikan dan pengalaman,

dan diwariskan dari generasi ke generasi sehingga dapat bertahan, tetapi budaya juga terus mengalami perubahan seiring dengan penyesuaian masyarakat terhadap lingkungan yang baru (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David. 2001.248).

Budaya secara formal adalah totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan suatu karya manusia yang mencirikan suatu masyarakat, yang ditransmisikan bersama. Sedangkan budaya organisasi / perusahaan merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan lama, juga merupakan pola atau gaya perilaku suatu organisasi yang mendorong karyawan untuk mengikuti perilaku yang telah ada (Kotter and Heskett.1992.3-4). Budaya tidak hanya sekedar mode bagi suatu perusahaan. Informasi budaya merupakan hal kritis untuk mengelola organisasi dengan efektif. Budaya menambah arti kehidupan organisasi dengan simbol-simbol nyata, aturan, atau kata-kata yang menambah dasar pengertian yang ada. Budaya memberikan kekayaan bagi suatu organisasi, yaitu sentuhan arti yang lebih dalam dari apa yang diperlihatkan di permukaan. Pengenalan terhadap unsur-unsur budaya akan menjadi mudah, apabila telah mengetahui unsur-unsur umum yang ada pada budaya dalam suatu organisasi.

Contoh-contoh budaya yang ada saat ini, antara lain :

1. Budaya Nasional adalah budaya yang ada pada suatu negara tertentu, yang dibentuk oleh masyarakat yang berada dalam wilayah tersebut. Budaya nasional mempunyai dimensi yaitu : jarak kekuasaan, individual dan kolektisme, maskulinitas dan feminitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang dan jangka pendek (Hofstede, Geert).

2. Budaya Penjualan (*Sales Culture*) adalah orientasi yang timbul dari orientasi pasar dimana semua karyawan diminta untuk menyumbang pada terciptanya nilai pelanggan melalui partisipasi aktif dalam proses penjualan (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Shepherd, C.David.2001.248).
3. Budaya perusahaan adalah suatu sistem yang terdiri dari nilai (hal-hal penting) dan keyakinan (bagaimana hal tersebut bekerja / dilakukan), yang membentuk orang-orang dalam perusahaan, struktur organisasi serta sistem kontrol dalam pembentukan norma-norma sikap (cara kita mengerjakan / menjalankan hal-hal di sekitar kita) (Picken, Joseph C & Dess, Gregory G.1997.42)

2.1.5 Budaya Perusahaan

Seperti telah diterangkan di atas, budaya perusahaan adalah suatu sistem yang terdiri dari nilai (hal-hal penting) dan keyakinan (bagaimana hal tersebut bekerja / dilakukan), yang membentuk orang-orang dalam perusahaan, struktur organisasi serta sistem kontrol dalam pembentukan norma-norma sikap (cara kita mengerjakan / menjalankan hal-hal di sekitar kita) (Picken, Joseph C & Dess, Gregory G.1997.42). Budaya perusahaan menggambarkan secara luas manajemen di atas, yang diwujudkan dalam suatu asumsi, nilai dan sikap (Erickson, Judith A. 2000.45). Asumsi, nilai dan sikap tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Asumsi

Asumsi merupakan hal yang keberadaannya tidak disadari dan diterima begitu saja apa adanya. Dalam suatu organisasi, asumsi yang tersebar dalam manajemen mendasari budaya perusahaan tersebut (Erickson, Judith A. 2000.45). Asumsi mengenai sifat dasar manusia, mempunyai hubungan dengan bagaimana orang lain memandang suatu hal. Kelompok asumsi yang lain berhubungan

dengan sifat dasar hubungan antar manusia. Sebagai contoh, dalam susunan pengurus suatu perusahaan adalah berkaitan dengan siap melapor kepada siapa dan bagaimana hubungan struktur organisasi tersebut. Dalam hal ini, apakah karyawan didorong untuk bersikap terbuka dan bebas mengutarakan pendapatnya kepada pihak manajemen atau hanya ada komunikasi dari atas ke bawah saja.

- Nilai

Nilai manajer tingkat atas menggambarkan standar organisasi yang mempengaruhi hampir di setiap aspek lingkungan kerja, termasuk bagaimana suatu hal harus dilakukan dalam suatu perusahaan. Di sini juga termasuk standar tujuan akhir perusahaan dan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan ini. Nilai ini sebenarnya menunjukkan adanya indikasi kebenaran keyakinan dan tindakan tertentu terhadap yang lainnya. (Erickson, Judith A.2000.45).

- Tindakan dan sikap manajemen

Nilai-nilai tersebut di atas dimanifestasikan ke dalam sikap dan tindakan manajemen. Mereka ditampilkan dengan apa yang dilakukan oleh manajemen, bagaimana memberi perhatian, mengabaikannya, menggunakan nilai-nilai yang ada dan melakukan pengawasan. Lewat sikap dan tindakan manajemen ini, membuat karyawan sadar akan arti organisasi dan belajar akan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana menyikapinya. Dengan penghargaan dan hukuman, budaya dalam suatu organisasi tersebut ditumbuh-kembangkan (Erickson, Judith A.2000.45). Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan penjelasan mengapa sesuatu terjadi di dalam suatu

organisasi dan bagaimana caranya hal tersebut terjadi (Ridnour,Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David. 2001.248).

Dr.William Schneider mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi atau perusahaan, yang mana keempat tipe budaya ini dapat diidentifikasi dengan pendekatan yang berbeda, seperti strategi, leadership dan sifat organisasi, yaitu (Schulz, Justin W, Hauck, L Christian and Hauck Rita M.2001.14) :

1. Budaya Pengawasan (*Control Cultures*)

Untuk mengendalikan perusahaan supaya bisa diperkirakan dan diupayakan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana yang ada.

2. Budaya Kerja Sama (*Collaboration Cultures*)

Perusahaan menekankan suatu hubungan yang erat dengan pelanggan. Juga dengan melalui kepemimpinan yang ada, mengajak adanya keikutsertaan dan memusatkan perhatian pada kerja sama team yang tinggi, sehingga dapat menciptakan hubungan yang berkualitas, baik dalam perusahaan sendiri maupun antara perusahaan dengan pelanggan.

3. Budaya Kemampuan (*Competence Cultures*)

Budaya ini adalah perusahaan mengupayakan suatu keunggulan, inovasi, dan menjadi yang pertama dengan ide-ide baru. Kepemimpinan di sini merupakan suatu visi yang membentuk standar dan mendorong karyawan to mencapai posisi puncak yang baru.

4. Budaya Pengelolaan atau Pengembangan (*Cultivation Cultures*)

Merupakan upaya untuk memperkaya kehidupan, baik bagi pelanggan maupun bagi karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang kharismatik dan bisa dijadikan suatu inspirasi.

Penyatuan dari nilai atau tipe-tipe budaya seperti di ataslah yang dapat membuat perusahaan dapat memperkuat dan mengembangkan jalannya perusahaan, serta untuk bisa mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan tersebut. Sehingga dapat dikatakan di sini bahwa budaya perusahaan merupakan *“a system of shared meaning (shared value)”*, yaitu suatu sistem yang terbentuk dari nilai-nilai bersama. Budaya perusahaan berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya seperti struktur dan strategi organisasi, yang berarti bahwa untuk memperoleh hasil yang optimal bagi perkembangan organisasi harus ada keselarasan antara strategi (bagaimana organisasi mencapai tujuan), struktur (bagaimana bentuk organisasi yang mendukung pencapaian tujuan) dan budaya (bagaimana tindakan yang benar untuk mencapai tujuan).

Senada dengan pernyataan di atas sebagai berikut, adalah bahwa suatu kebijakan perusahaan juga dapat membantu memberikan karakteristik budaya perusahaan tersebut dan dengan kuat dapat mempengaruhi persepsi karyawan, dengan menekankan pada prinsip-prinsip tertentu seperti komunikasi yang terbuka, tantangan intelektual, dan praktek etika bisnis merupakan bagian dari budaya perusahaan yang unik. Budaya perusahaan tidak hanya terbatas pada perusahaan yang besar, karena hampir semua perusahaan baik besar atau kecil mempunyai gaya tersendiri dan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara mengelola bisnis dan bagaimana para karyawan berhubungan satu dengan yang lain (Messmer, Max.2001.40).

2.1.5.1 Karakteristik Budaya Perusahaan

Karakteristik budaya perusahaan mengacu pada berbagai sifat yang mempunyai nilai dan dipromosikan di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Hurley , Robert f and Hult, G.Tomas M.1998.45).

Ada empat variabel dari karakteristik budaya perusahaan ini, sehubungan dengan inovasi dan orientasi pelanggan, yaitu (Hurley , Robert f and Hult, G.Tomas M.1998.47). :

- *Participative decision making* (keikutsertaan dalam pengambilan keputusan), yang merupakan tingkat keterbukaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen untuk inovasi, kebebasan berinovasi, aliran informasi dan komunikasi atas bawah.
- *Power sharing* (pembagian wewenang), mempermudah kerjasama dan pembagian informasi serta sumber daya yang perlu diterapkan, yang merupakan tingkat pembagian daerah / area informasi, sumber daya perlu untuk diterapkan, pengurangan memfokuskan diri pada lahan kerja masing-masing, politik, status yang bisa menghambat adanya inovasi, serta membantu dan menerima ide-ide baru.
- *Support dan collaboration* (dukungan dan kerja sama), yang mengurangi kekhawatiran serta meningkatkan keterbukaan yang mendorong munculnya ide-ide baru maupun pengambilan resiko, memelihara dan mendukung gagasan-gagasan inovatif, meningkatkan dukungan pengembangan dan fungsi saling silang terhadap gagasan yang ada, yang merupakan wujud

penghargaan terhadap karyawan, yang mendorong mereka supaya memperhatikan inovasi dalam perusahaan.

- *Learning and development* (pembelajaran dan pengembangan), yang menekankan pembelajaran dan pengembangan perorangan yang dapat memasukkan gagasan-gagasan baru bagi perusahaan, pencapaian kapasitas untuk memahami gagasan baru, kreativitas dan kemampuan melihat suatu peluang untuk membantu penerapan dengan pembaharuan pada cara-cara pemecahan masalah perusahaan.

Adapun karakteristik lain dari budaya perusahaan menurut Hurley , Robert F dan Hult, G.Tomas M (1998.45) :

- *Market focus* yang memusatkan perhatian pada hal-hal di luar perusahaan yang dapat memacu gagasan baru dan ketanggapan terhadap pasar.
- *Status differentials* merupakan suatu kenyamanan dengan status serta halangan yang timbul karena adanya perbedaan status dalam perusahaan yang dapat menghambat inovasi.
- *Communication* merupakan komunikasi pemahaman internal dan eksternal serta pembagian pandangan fungsi silang yang membantu inovasi.

2.1.5.2 Variabel Budaya Perusahaan

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk melihat pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan, maka perhatian pada budaya perusahaan ini didasarkan pada penelitian terhadap variabel budaya apa saja yang terdapat di dalam suatu budaya perusahaan yang mempunyai pengaruh kunci terhadap kinerja perusahaan. Berbeda dengan kerangka kerja pada umumnya yang menekankan pada keunikan budaya organisasi, susunan yang ditampilkan di sini memusatkan perhatian pada

perbandingan secara umum mengenai budaya pada tingkat nilai. (Denison, R Daniel.2000.8-11). Variabel-variabel tersebut ada empat, yaitu:

1. Keterlibatan

Perusahaan yang efektif, dapat memberdayakan karyawan, membangun tim di lingkungan perusahaan dan mengembangkan kemampuan secara manusiawi di semua tingkat. Anggota perusahaan mempunyai komitmen terhadap kerja mereka, dan merasa damai, setidaknya mempunyai masukan yang sama terhadap keputusan yang diambil, yang mana hal ini berpengaruh terhadap kinerja mereka. Variabel ini mempunyai tiga indikator, yaitu :

a. Pemberdayaan

Masing-masing individual mempunyai otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola kerja mereka masing-masing. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.

b. Orientasi Tim

Nilai yang diletakkan pada kerja bersama-sama untuk mencapai tujuan secara umum, dimana karyawan merasa dihargai dengan seksama. Perusahaan menghargai pada usaha bersama dalam menjalankan kerja.

c. Pengembangan Kemampuan

Perusahaan menanamkan modal secara berkesinambungan bagi pengembangan ketrampilan karyawan untuk menjaga keunggulan kompetitif dan mencapai kebutuhan usaha yang diharapkan.

2. Konsistensi

Perusahaan yang efektif adalah perusahaan yang konsisten dan berintegrasi dengan baik. Sikap karyawan berakar pada nilai-nilai utama, baik di tingkat

pemimpin maupun bawahan dan aktivitas perusahaan terkoordinasi dengan baik.

Indikasi adanya konsistensi adalah :

a. Nilai-nilai Utama

Anggota perusahaan berbagi nilai-nilai utama yang menciptakan rasa identitas diri dan menjelaskan harapan yang diinginkan.

b. Persetujuan

Anggota perusahaan dapat mencapai persetujuan pada hal-hal yang kritis, baik pada persetujuan tingkat bawah maupun kemampuan menyatukan perbedaan yang muncul.

c. Koordinasi dan Integrasi

Fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi dapat membuat kerjasama untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Batasan-batasan kerja tidak mempengaruhi kinerja.

3. Kemampuan beradaptasi

Perusahaan yang dapat beradaptasi disebabkan oleh pelanggan yang ada, dimana perusahaan tersebut berani mengambil resiko dan belajar dari kesalahan serta mampu dan berpengalaman menciptakan perubahan. Perusahaan ini secara terus menerus memperbaiki kemampuan perusahaan dan untuk mencapai nilai bagi pelanggannya. Indikasi bahwa suatu perusahaan mempunyai kemampuan beradaptasi adalah :

a. Menciptakan Perubahan

Perusahaan dapat menciptakan cara yang adaptif untuk mengatasi perubahan kebutuhan yang ada. Perusahaan mampu membaca lingkungan bisnis, cepat

tanggap terhadap tren saat ini dan mampu mengantisipasi perubahan di masa depan.

b. Fokus pada Pelanggan / Pasar

Perusahaan memahami dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan mampu mengantisipasi kebutuhan mereka di masa depan, dimana hal ini menggambarkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan upaya-upaya untuk memuaskan pelanggan.

c. Pembelajaran Organisasi

Perusahaan menerima, menejermahkan dan menginterpretasikan tanda-tanda dari lingkungan sebagai kesempatan untuk mendorong inovasi, menambah pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.

4. Misi

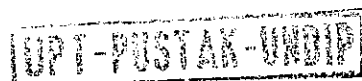
Perusahaan yang sukses mempunyai arah dan tujuan strategi yang jelas dalam menjelaskan tujuan dan strategi organisasi serta mampu mengungkapkan visi perusahaan sehingga dapat dilihat di masa depan. Indikasi misi ini dapat berjalan dengan baik adalah :

a. Kesungguhan Arah Strategi

Intensitas strategi perusahaan yang jelas menguatkan tujuan perusahaan dan memperjelas bagaimana karyawan dapat menyumbangkan diri mereka terhadap perusahaan.

b. Arah dan Tujuan

Serangkaian arah dan tujuan dapat menghubungkan misi, visi dan strategi serta memberikan tuntunan bagi setiap orang dalam bekerja.



c. Visi

Perusahaan mempunyai pandangan mengenai masa depan yang bisa dibagi. Hal ini dapat membentuk nilai serta dapat mencapai hati dan pikiran dari orang-orang yang ada dalam perusahaan, juga dapat menjadi bimbingan dan tuntunan bagi mereka.

2.1.6 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan

Adanya orientasi pada pelanggan yang efektif, menjadikan terjadinya suatu pengembangan atau perubahan budaya perusahaan yang sungguh-sungguh memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan sehingga menjadi dasar untuk menciptakan kepuasan pelanggan serta mendukung suksesnya suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini didukung oleh pernyataan Webster (1988), Parasuraman (1987) dan Gronroos (1990), bahwa budaya perusahaan yang telah berubah menjadi budaya perusahaan yang berorientasi pasar yakin bahwa setiap orang yang ada pada perusahaan tersebut bertanggung jawab terhadap pemasaran, pemahaman pelanggan, produk dan menyediakannya dengan suatu 'nilai' pelanggan (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David. 2001.248).

Bagi suatu organisasi atau perusahaan, disarankan untuk mengembangkan secara efektif suatu orientasi pasar yang menekankan pada penciptaan suatu nilai bagi pelanggan sebagai aspek mendasar bagi budaya perusahaan yang meresap ke dalam seluruh organisasi tersebut. Di dalam budaya ini, setiap karyawan mempunyai nilai pemahaman terhadap pelanggan dan juga terhadap pesaing, maupun dengan penyesuaian produk yang ditawarkan dengan permintaan pelanggan (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David. 2001.247).

Dengan demikian, konsep kerja saat ini dan di abad mendatang, adalah lebih berkonsentrasi pada pelanggan daripada produk. Hal ini tentunya mendorong adanya perubahan pada budaya perusahaan, sebagai paradigma yang mengacu terhadap harapan akan kualitas terbaik, yang kemudian mendorong keinginan untuk melanjutkan perbaikan bagi semua pelaku yang terlibat (Douglas, PC and Erwin, Jane.2000.6). Pergerakan menuju suatu budaya yang berorientasi pelanggan, sangat dimudahkan dengan adanya pemberdayaan dan fleksibilitas dimensi perubahan budaya perusahaan (Doherty, N.F and Perry, I.2001.158).

Orientasi pelanggan seperti telah dijelaskan di atas, yang dinyatakan sebagai serangkaian keyakinan yang mendahulukan keinginan pelanggan, namun tidak mengesampingkan peningkatan keuntungan yang diharapkan dicapai oleh stakeholder, yaitu pemilik, manajer dan karyawan. Sehingga orientasi pelanggan merupakan bagian dari keseluruhan strategi perusahaan, maupun sebagai sesuatu bagian yang lebih mendasar, yaitu budaya perusahaan (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr. 1993.27)

Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar pengaruh orientasi pelanggan terhadap suatu perusahaan, maka budaya perusahaan yang adapun akan semakin terdorong untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2.

Orientasi Pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

2.1.7 Unsur-unsur dalam Strategi Perusahaan

Dalam ketiga tingkatan strategi terdapat beberapa unsur yang berperan dalam berhasil tidaknya strategi tersebut dijalankan dalam perusahaan. Pada tingkat strategi fungsional, terdapat unsur efisiensi, kualitas, inovasi dan ketanggapan terhadap tujuan pelanggan. Pada tingkat strategi bisnis, terdapat unsur *cost leadership*, *diferensiasi* dan *focus*. Sedangkan pada strategi tingkat korporasi terdapat unsur akuisisi, *joint venture*, restrukturisasi (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.131,171,285).

2.1.7.1 Inovasi sebagai Unsur Strategi Perusahaan

Inovasi merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai pada strategi tingkat fungsional (*Functional-Level Strategy*), sehingga merupakan indikator strategi ini berjalan dengan baik atau tidak. Perusahaan dapat melakukan beberapa langkah untuk membangun kompetensi dalam inovasi, sehingga menghindarkan perusahaan dari kegagalan. Lima langkah yang paling penting adalah dengan membentuk dasar-dasar ketrampilan dan menerapkan penelitian ilmiah, mendapatkan integritas yang erat antara R&D dan pemasaran, mendapatkan integritas yang erat antara R&D dan manufacturing, kemampuan untuk meminimisasi waktu pemasaran dan proyek manajemen yang baik (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.155).

Dalam suatu perusahaan, perubahan strategi terkonsep sebagai total proses yang mencakup pemilihan strategi, inovasi secara teknis baik dalam produk maupun proses, organisasi kerja dan budaya perusahaan (McKinlay, Alan and Starkey, Ken.1988.568)

Rogers (1983), menyatakan pentingnya suatu organisasi yang inovatif. Selain itu, banyak penelitian yang memfokuskan bahwa inovasi merupakan variabel dependen, dimana hal ini menggambarkan suatu anggapan bahwa inovasi merupakan hal yang penting dan berharga. Sedangkan untuk suatu pemikiran lebih jauh, dikatakan oleh Gronhaug dan Kaufman 1988, bahwa mengenai hubungan antara inovasi dengan kinerja perusahaan, dapat dikatakan bahwa suatu perusahaan perlu berinovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, terutama sebagai upaya untuk bertahan dan berkembang (Deshpande,Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr. 1993.28).

Suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan menerapkan strategi inovasi. Dimana inovasi tersebut menurut Damanpour (1991) terdiri dari inovasi teknis, yang menyangkut produk, layanan dan teknik proses produksi, serta inovasi administratif, yang melibatkan struktur organisasi dan proses administrasi (Han, Jin K, Kim, Namwoo and Srivastava, Rajendra K.1998.32&41).

2.1.7.2 Restrukturisasi sebagai Unsur Strategi Perusahaan

Restrukturisasi menurut ketiga tingkatan strategi tersebut di atas, termasuk dalam *corporate-level strategy* (Strategi tingkat korporasi). Restrukturisasi ini dilakukan karena adanya *over* diversifikasi yang menyebabkan ketidak efisienan birokrasi yang ada. Adanya ancaman baru dari bisnis utama perusahaan oleh pesaing baru, dan perlunya perbaikan dalam proses manajemen untuk mengurangi kekuatan integritas secara vertical maupun diversifikasi. Adapun strategi yang digunakan biasanya adalah dengan *divestment*, pemotongan atau pengurangan maupun likuidasi (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.298-299). Namun

apabila dihubungkan dengan efisiensi, restrukturisasi ini dapat dimasukkan pula pada strategi tingkat fungsional, yaitu dengan efisiensi melalui rasionalisasi sumber pemasokan dan penerapan strategi material manajemen yang mengurangi biaya pengadaan inventori (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.131).

Perampingan perusahaan adalah suatu pilihan bagi perusahaan-perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal, terutama dalam dunia persaingan yang sangat kompetitif ini. Perampingan ini, dilakukan dengan penghematan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, melalui pengurangan jumlah karyawan yang banyak berasal dari departemen-departemen pendukung (Porter, Thomas J. and Keboe, Joseph G.1994.115).

Penelitian lain menunjukkan bahwa restrukturisasi pada suatu organisasi atau perusahaan dibuat sedemikian rupa untuk meningkatkan integrasi manajerial dan menciptakan suatu keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan yang berdampak lebih jauh ke *manufacturing* / pengelolaan perusahaan maupun indikasi lain sehubungan dengan pemusatan kerja organisasi dalam suatu strategi perusahaan (McKinlay, Alan and Starkey, Ken.1988.565).

Restrukturisasi, khususnya apabila dalam skala besar dan berulang kali, ternyata berdampak pada budaya perusahaan, dimana restrukturisasi akan mengubah budaya suatu organisasi / perusahaan, mengubah unsur-unsur utama budaya perusahaan tersebut. Hal ini akan mempengaruhi struktur keyakinan utama yang selama ini secara tradisional dianut oleh karyawan, selain itu juga akan mempengaruhi komitmen dasar antara karyawan dan pemilik perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, restrukturisasi merupakan bencana pada suatu budaya perusahaan, walaupun seperti telah diterangkan sebelum ini, bahwa tujuan

restrukturisasi sebetulnya adalah supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan yang lebih kompetitif (Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. 1999.72 & 82-86).

2.1.7.3 Sistem Kerja sebagai Unsur Strategi Perusahaan

Penerapan sistem kerja atau sistem *manufacturing* yang fleksibel merupakan strategi yang termasuk di dalam strategi tingkat fungsional. Salah satu contohnya adalah penerapan TQM maupun JIT (Hill, Charles W.L and Jones, Gareth R.1995.147-151).

Konsep dan manajemen mengenai perubahan dalam suatu organisasi membuktikan kurangnya paradigma struktur strategi baik sebagai cara untuk mendapatkan pengetahuan mengenai pemahaman proses pembaharuan maupun sebagai alat perspektif bagi perusahaan untuk mencari keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dalam persaingan pasar yang keras (McKinlay and Starkey,Ken.1988.557-558).

Dalam situasi pasar dimana keluwesan dan ketanggapan sistem kerja suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, maka perubahan strategi tidak bisa berdasarkan suatu pemikiran atau pandangan struktur strategi yang begitu-begitu saja (McKinlay and Starkey,Ken.1988.569).

2.1.8 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan

Konsep sistem manajemen yang memudahkan untuk memusatkan perhatian pada pelanggan, fleksibilitas dan lain-lain, mendorong adanya suatu perubahan budaya yang cepat. Selain itu, dengan penerapan sistem aliran kerja ini, pelaksanaan budaya yang berfokus pada pelanggan, budaya tim, pemberdayaan tenaga kerja,

fleksibilitas, menjadi lebih mudah, dimana semuanya itu merupakan dimensi perubahan budaya. Dengan demikian, hal ini dapat dikatakan bahwa penerapan konsep sistem aliran kerja baru berperan untuk membawa pada perubahan budaya perusahaan (Doherty, N.F and Perry, I.2001.155, 157 – 158).

Penerapan konsep ini, menurut penelitian oleh Doherty dan Perry ternyata terbukti justru berpengaruh pada sikap para pelaksana sistem aliran kerja baru ini, dan bukan pada asumsi, keyakinan maupun nilai. Padahal menurut Sathe 1985, Thompson dan Luthan 1990, serta William 1990, dikatakan bahwa perubahan sikap merupakan manifestasi dari perubahan budaya, sehingga bisa dimengerti, bahwa perubahan sikap para karyawan tersebut merupakan indikator terhadap suatu perubahan budaya yang lebih dalam (Doherty, N.F and Perry, I. 2001. 158).

Sehubungan dengan inovasi tersebut di atas, lebih lanjut dikatakan di sini, dengan pengenalan dan penerapan konsep sistem aliran kerja baru, yang salah satunya melibatkan inovasi teknologi, sehingga menciptakan suatu perubahan budaya perusahaan, dirasakan sebagai sumbangan positif bagi keefektifan perusahaan, yang berpotensi secara signifikan untuk memodifikasi budaya suatu perusahaan (Doherty, N.F and Perry, I. 2001. 160-161).

Dalam penelitian ini, yang mengacu pada penelitian sebelumnya, membatasi konsep sistem manajemen kerja baru yang berhubungan dengan dimensi budaya perusahaan yang meliputi kerja tim, fleksibilitas dan inovasi, respon dan perencanaan, serta kualitas produk dan layanan (Doherty, N.F and Perry, I. 2001. 153 & 157; dan Chrsitensen, Edward Wajib and Gordon, George G. 404-405).

Implementasi budaya perusahaan juga merupakan strategi yang ditempuh perusahaan. Hal ini oleh Sondang P Siagian.1995, dinyatakan bahwa tidak dapat

disangsikan adanya keterkaitan yang erat antara budaya atau kultur dengan implementasi strategi, karena budaya memberi arahan tentang :

- Perilaku yang bagaimana yang seyogyanya ditunjukkan oleh para anggota organisasi.
- Apa yang harus mereka lakukan.
- Skala prioritas yang bagaimana yang perlu ditetapkan.

Saling dapat dikaitkan bahwa budaya menjembatani ketentuan-ketentuan formal dan kenyataan di lapangan. Apabila budaya perusahaan tidak seirama dengan strategi, ia dapat menjadi penghalang bagi implementasi strategi tersebut, terutama apabila strategi baru dimaksudkan untuk menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan seperti persaingan ketat, perubahan lingkungan drastis atau mendasar (Budiardjo Suhodo.1999.18). Dari sini terlihat adanya pengaruh perubahan strategi perusahaan (sistem kerja baru, inovasi, restrukturisasi), mendorong atau menuntut perusahaan melakukan perubahan budaya perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3.

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

2.1.9 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dapatlah dilihat dari *profitability*, pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (Denison, Daniel R and Mishra, Aneil K. 1995.213). Kinerja perusahaan dapat pula tercermin dari kenyataan apabila perusahaan tersebut mengalami keberhasilan dalam bidang-

bidang dimana praktek yang ada cocok dengan semua kebutuhan konstituensi (Kotter and Heskett.1992.118), dimana hal tersebut dapat diukur dari pertumbuhan pendapatan, peningkatan penjualan dan *profitability* (Kotter and Heskett.1992.153 &190; Han, Kim and Srivastava.1998.36).

2.1.9.1 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Suatu strategi yang diterapkan dalam perusahaan ternyata mempunyai interaksi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Apabila pimpinan perusahaan memilih strategi mereka tanpa mempertimbangkan pengaruh hal-hal yang dapat muncul secara tak terduga, maka akan menghalangi kinerja perusahaan. Sehingga sekarang ini ada suatu pendapat yang menyatakan adanya pengaruh antara strategi yang diterapkan di perusahaan dengan kinerja perusahaan dalam ukuran lingkungan yang berbeda, dimana strategi yang berbeda, menghasilkan kinerja yang berbeda secara signifikan (Smith, Ken G, Guthrie, James P, Chen, Ming-Jer.1989.74-74, 78).

Selain hal yang telah dinyatakan sebelumnya, lebih khusus ditunjukkan bahwa strategi berdasar waktu, yang merupakan dimensi dari suatu strategi perusahaan, ternyata berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula dengan suatu penelitian yang dilakukan oleh Dess dan Davis.1984, yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan strategi yang diterapkan perusahaan pada umumnya (Wagner, Brad, Digman,Lester.1997.349).

Ditinjau dari segi inovasi, seperti telah dijelaskan di atas, inovasi adalah salah satu unsure dari strategi perusahaan, yang mana inovasi ini meliputi baik inovasi secara teknologi maupun administrasi. Pengaruh antara inovasi terhadap

kinerja perusahaan tidak terpisah-pisah menurut teknologi atau administrasi, tetapi secara bersamaan merupakan hal yang berpengaruh untuk mencapai kinerja perusahaan secara keseluruhan (Han, Jin K, Kim, Namwoo, Srivasta,Rajendra K.1998.41).

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 4.

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.10 Peran Budaya Perusahaan dalam Suatu Perusahaan

Budaya perusahaan sendiri mempunyai peran yang berbeda-beda pada masing-masing perusahaan yang ada, tergantung nilai apa yang mendasari atau sebagai sumber utama perusahaan dalam menghadapi persaingan lebih lanjut. Ada perusahaan yang menekankan pada kualitas produk, inovasi maupun efisiensi operasional mereka. Dalam hal ini, budaya perusahaan menerapkan batasan-batasan implisit – suatu standar perilaku tentang cara dan bagaimana perusahaan menjalankan bisnisnya. Dengan menciptakan jaringan kerja dari nilai-nilai yang ada tersebut, budaya kerja dalam perusahaan tersebut dapat membangkitkan identifikasi individu dengan perusahaan serta tujuan perusahaan tersebut (Picken, Joseph C & Dess, Gregory G.1997.43). Menurut kerangka 7S McKinsey , komponen *system, skill, staff, style, structure, strategy* dan *share value* harus saling sesuai, agar strategi dapat berjalan secara efektif.

Untuk mewujudkan kesatuan tersebut, perlu adanya implementasi budaya perusahaan, yang berarti usaha untuk mewujudkan asumsi dasar, sistem nilai kepada

hal-hal yang lebih kongkrit, seperti strategi, sistem, gaya, struktur organisasi dan skill atau kemampuan organisasi.

Kekuatan budaya perusahaan tidak bisa terjadi dalam sekejap saja, begitupula, hal tersebut tidak begitu saja menempati suatu perusahaan tanpa adanya suatu komitmen, baik secara tertulis maupun tindakan, yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan dalam suatu perusahaan. Dari sinilah dapat kita dapatkan bagaimana keaktifan dan produktifitas budaya perusahaan dapat diperkuat dan dipertahankan. Budaya perusahaan lebih ke suatu hal yang hidup daripada suatu hal yang berhubungan secara mekanik, sehingga budaya perusahaan tersebut tidak bisa didirikan atau dibongkar pasang, tapi haruslah diolah, didorong / disemangati dan dipupuk. Setiap perusahaan mempunyai budaya perusahaan, dimana budaya perusahaan yang kuat dan kaya haruslah tetap diberdayakan kembali dan diteruskan kepada yang lainnya, apabila hal tersebut ingin selalu tetap hidup dan berkembang (Picken, Joseph C & Dess, Gregory G.1997.43).

Namun kekuatan budaya perusahaan ini haruslah disikapi dengan hati-hati, karena budaya perusahaan yang kuat tersebut dapat dengan mudah menjadi angkuh, terfokus ke dalam, dipolitisi dan birokratis, sehingga dapat membutuhkan manajemen puncak terhadap kebutuhan akan strategi bisnis baru (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.27).

Budaya perusahaan sendiri menurut Schein dibagi menjadi tiga tingkat. Yaitu asumsi yang diletakkan sebagai dasar atau merupakan akar dari budaya, dimana merupakan suatu hal yang tanpa sadar, ada begitu saja, kepercayaan, pandangan, pemikiran dan perasaan. Kemudian nilai *espoused*, yang merupakan pengejawantahan dari strategi, tujuan dan falsafah. Terakhir yang paling atas, adalah

artifak, yang dijelaskan sebagai struktur dan proses organisasi. Perubahan dalam proses, strategi dan struktur serta teknologi dengan cepat diinterpretasikan oleh anggota perusahaan. Sehingga hal-hal yang patut ditanyakan sehubungan dengan hasil dari budaya perusahaan ini, relatif membuat para manajer dapat melihat praktek apa yang terbaik sesuai dengan budaya perusahaan yang ada (Denison, R Daniel.2000.5-6).

Oleh Peters dan Waterman.1982, dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan sesuatu sehubungan dengan nilai. Dimana para pendiri dan pemimpin menciptakan symbol serta konstitusi ritual yang sehari-hari yang dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan. Bagaimanapun, semua anggota perusahaan harus mengadaptasi nilai kepribadian mereka terhadap kebutuhan perusahaan (Gofstede, Geerts.1997.490).

2.1.10.1 Peran Budaya Perusahaan dalam Menghadapi Perkembangan Jaman

Budaya perusahaan sendiri, meskipun seolah-olah bersifat dangkal, tetapi budaya organisasi atau budaya perusahaan sulit berubah karena budaya perusahaan tersebut telah berkembang menjadi kebiasaan kolektif. Merubahnya merupakan hal yang tidak bisa didelegasikan, dan perlu ditangani secara berbeda. Pilihan strategi bagi top manajemen adalah menerima dan mengoptimalkan budaya perusahaan yang telah ada, atau mencoba merubahnya. Namun, untuk melakukan perubahan tersebut, perlu diperhatikan berbagai hal, di antaranya adalah nilai manfaat. (Hofstede, Geerts.1997.491-492).

Memang, budaya yang kuat, meningkatkan komitmen karyawan, pemilik perusahaan dan juga kekuatan tujuan organisasi. Namun sayangnya, belum ada bukti

yang menunjukkan bahwa secara pada masing-masing individu mempunyai komitmen yang lebih pada organisasi apabila organisasi tersebut mempunyai budaya yang kuat, namun justru kenyataan membuktikan sebaliknya. Budaya yang kuat pada umumnya sama sekali tidak ada hubungannya dengan kesuksesan bisnis untuk jangka waktu yang lama. Bahkan budaya yang kuat justru dapat membuat organisasi tidak peka terhadap tanda-tanda dari lingkungan bisnis disekitarnya. Contohnya yang terjadi pada kemuduran IBM, dimana pada saat itu mereka buta terhadap kepentingan perubahan yang radikal. Lebih jauh, penelitian lain membuktikan bahwa organisasi yang mempunyai budaya kurang kuat dan kurang melekat, lebih bisa menampilkan performance perusahaan yang lebih baik dalam jangka waktu yang lama (Woodall, Jean. 1996.29).

Saat ini, kita hidup dalam era perubahan yang serba tidak teratur, persaingan semakin keras dan kitapun bisa melihat perubahan-perubahan tersebut sebagai suatu tantangan maupun bahaya. Sehingga para pemimpin yang efektif perlu mengubah strategi dan budaya perusahaan untuk membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif, meskipun kecenderungan alamiah dari budaya adalah menolak perubahan. (Kotter, John P and Heskett, James L. 1992.99). Dan dalam lingkungan bisnis yang berubah, budaya perusahaan tersebut akan secara teratur membutuhkan suatu perubahan besar, (Kotter, John P and Heskett, James L. 1992.102) walaupun perubahan tersebut membutuhkan waktu yang lama (Kotter, John P and Heskett, James L. 1992.74) .

Perusahaan sendiri, haruslah tanggap dengan perubahan yang ada, melakukan gebrakan perubahan budaya perusahaan, dengan pembagian kekuatan yang memungkinkan timbulnya idologi baru. Saat inilah kesempatan untuk

menerapkan perubahan budaya dalam skala yang besar. Adanya ancaman yang sungguh-sungguh dari pesaing lain, perubahan teknologi secara besar-besaran, gejolak yang mempengaruhi sarana dan karyawan, dan lain sebagainya, merupakan saat yang memaksa perusahaan untuk berubah (Mallak, Larry.2001.24).

Apabila kita melihat perubahan tersebut sebagai suatu tantangan, maka kita bisa menetapkan suatu rencana perubahan yang sekiranya menguntungkan dan membawa perusahaan menuju ke masa depan yang lebih baik. Namun, apabila kita memandang perubahan tersebut sebagai sesuatu yang berbahaya, maka kitapun tidak akan menanggapi hal tersebut dengan efektif, sehingga kita akan kehilangan kontrol terhadap situasi tersebut. Di sinilah pentingnya suatu budaya yang adaptif pada suatu perusahaan.

Budaya perusahaan yang adaptif oleh Ralph Kilman (Kotter-Heskett.1992) digambarkan sebagai sebuah budaya yang mempunyai pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya dan proaktif terhadap kehidupan organisasi juga kehidupan individu. Para anggota aktif mendukung usaha satu sama lain dan reseptif terhadap perubahan dan inovasi. Budaya ini mendorong kewiraswastaan dan dapat membantu sebuah perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang-peluang baru (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.49 –50).

Selain itu oleh Tom Peters ditambahkan bahwa jika sebuah budaya perusahaan sangat menghargai pelanggan, dan menciptakan perubahan untuk melayani kebutuhan pelanggan, akan membantu membuat sebuah organisasi menjadi adaptif, dengan keberanian mengambil resiko dan belajar dari kesalahan,

serta mampu dan berpengalaman dalam menciptakan perubahan (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.51; Denison, Daniel R. 2000.10).

Dengan demikian jelas di sini bahwa perusahaan dengan budaya yang lebih adaptif secara budaya idealnya adalah bahwa para manajer di seluruh hirarki akan menampakkan kepemimpinan yang memprakarsai perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan sah dari bukan saja para pemegang saham, atau para pelanggan atau para karyawan, melainkan ketiganya (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.56).

2.1.10.2 Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Banyak pandangan yang mengatakan bahwa hanya manajemen yang cukup bijaksana saja yang bisa menyadari pentingnya perubahan nilai, dimana arti kerja dan nilai kerja dibentuk oleh suatu kerja tim, kelompok informal dan jaringan kerja yang ada. Kenyataan ini, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Drs Justin Schulz dan Tom Traynor, yang menekankan bahwa perkembangan suatu organisasi bukan hanya masalah perubahan individu dalam organisasi tersebut, tetapi, merupakan masalah perusahaan secara keseluruhan (Schulz, Justin W, Hauck, L Christian and Hauck Rita M.2001.4).

Sedangkan unsur internal penting yang membuat terlaksananya suatu transformasi budaya perusahaan yaitu, pertama kesiapaan para manajer atau atasan menghadapi perubahan tersebut. Kedua, komitmen baru dari pihak manajemen dan pimpinan tingkat atas untuk membuka tembok aturan yang lama dan membuka kesempatan serta mendorong partisipasi setiap karyawan pada perusahaan. Ketiga, pimpinan tersebut, bisa membawa organisasi atau perusahaan ke suatu perkembangan yang lebih efektif. Di sini dapat dikatakan bahwa, yang diharapkan dalam

pengimplemantasian perubahan budaya perusahaan, yaitu supaya perusahaan dapat mengembangkan potensi karyawan yang ada (Woodall, Jean. 1996.29).

Lebih lanjut, didapat kenyataan pula bahwa, supaya pencapaian tujuan menjadi efektif, perlu adanya strategi yang dibentuk atau ditentukan dengan baik. Dengan tidak adanya strategi yang jelas, dorongan untuk mencapai sesuatu yang nyata dengan cepat akan sia-sia. Mengembangkan kekuatan budaya perusahaan merupakan pekerjaan yang nyata, dan merupakan suatu strategi kerja. Seperti strategi kerja yang efektif lainnya, hal ini membutuhkan visi yang jelas ke arah mana tujuan perusahaan tersebut, serta adanya komitmen yang selalu dipegang, untuk mencapai hasil yang diharapkan. Lebih jauh lagi, John P Kotter dan James L Heskett (1992), yang mengadakan penelitian mengenai hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan, mendapatkan hasil antara lain :

- ada hubungan yang signifikan dan korelasi yang positif antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan jangka panjang.
- Budaya perusahaan mempunyai peranan penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan.

Walaupun agak sulit untuk dirubah, namun budaya perusahaan dapat membuat kinerja perusahaan lebih seperti yang diinginkan (Budiardjo Suhodo.1999.20).

Dari penelitian tersebut dinyatakan pula bahwa hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang. Sepanjang suatu budaya perusahaan mempromosikan perubahan dan pada dasarnya tidak bersifat politis, buaya itu akan bersifat adaptif dan menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang baik. Sehingga ditemukan jauh lebih banyak

bukti tentang budaya yang mendukung perubahan pada perusahaan-perusahaan, berkinerja tinggi daripada pada yang berkinerja rendah (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.49,51,56)

Hal penting yang sebagai pertimbangan perusahaan dalam membuat rencana pengembangan perusahaan adalah merencanakan untuk mengembangkan budaya perusahaan sebagai suatu strategi untuk mendapatkan sukses. Pertimbangan ini meliputi (Schulz, Justin W, Hauck, L Christian and Hauck Rita M.2001.17-18) :

- Pertama para pimpinan harus jelas mengenai budaya yang akan mereka ciptakan atau mereka perkuat.
- Kedua, pertimbangan akan adanya suatu saat atau keadaan yang dapat memotivasi karyawan untuk mendukung perubahan perusahaan tersebut.
- Ketiga, pertimbangan mengenai planning. Suksesnya perubahan budaya perusahaan haruslah sebagai suatu upaya strategi maupun taktik dalam waktu yang sama, yang mana hal ini diterapkan pada setiap unsur yang ada dalam perusahaan. Perubahan budaya ini, akan lebih sukses, apabila ada rencana perkembangan yang berkesinambungan sehubungan dengan bisnis strategi, perkembangan budaya dan perkembangan kepemimpinan.
- Keempat, perkembangan kepemimpinan tetap dijalankan dan dikembangkan. Sehingga siapa yang paling sukses menjalankan budaya perusahaan adalah siapa yang bisa mencerminkan nilai dan keutamaan budaya perusahaan.
- Kelima, adanya pandangan dari pihak luar untuk mengawasi jalannya kepemimpinan yang ada.

Dari penjabaran di atas ditunjukkan bahwa penyesuaian budaya perusahaan, yang efektif akan dapat menjadi alat untuk memperbaiki / meningkatkan kinerja

perusahaan. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian yang dilakukan Denison yang menemukan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap keefektifan dan kinerja perusahaan (Denison, Daniel R and Mishra, Aniel K.1995.220).

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 5.

Budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.11 Hasil Penelitian Sebelumnya

Perhatian terhadap orientasi pasar, serta orientasi pelanggan pada khususnya, dijelaskan dengan pernyataan bahwa orientasi pelanggan merupakan aspek dari budaya perusahaan, dimana budaya perusahaan tersebut nantinya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Slater-Nerver.1995; Hurley-Hult.1998). Orientasi pelanggan merupakan hal utama pada orientasi pasar, yang berpengaruh terhadap strategi perusahaan, misalnya inovasi, juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Kohli-Jaworski.1990; Deshpande-Farley-Webster.1993; Han-Kim-Srivasta.1998).

Strategi perusahaan semakin diperlukan untuk menghadapi kompetisi pasar, dimana strategi perusahaan, seperti sistem kerja, inovasi, berpengaruh terhadap budaya perusahaan, dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Doherty-Perry.2001; McKinlay-Strakey.1988; Appiah-Adu-Blankson.1998). Sedangkan peran budaya perusahaan di dalam perkembangan jaman saat ini, mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya perusahaan tersebut baik yang kuat maupun yang adaptif berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja perusahaan yang ada (Calori-Sarnin.1991; Deal-Kennedy.1999; Kotler-Heskett.1992; Denison-Mishra.1995).

Hal tersebut di atas dapat dilihat dari tabel 2.1 yang merupakan rangkuman dari penelitian sebelumnya mengenai orientasi pelanggan, strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kinerja perusahaan.

Tabel 2.1

2.1.11.1 Tabel Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menghasilkan penemuan sebagai berikut :

NO	TAHUN	NAMA PENELITIAN	JUDUL / TOPIK	ALAT ANALISA	VARIABEL	HASIL
1.	2001	N.F.Doherty dan I.Ferry	Workflow Sistem Management in Financial Institution	LISREL	- Strategi WFISM - Perubahan Budaya Perusahaan - Kinerja	Penerapan WFISM sebagai satu strategi kerja baru, berpengaruh pada perubahan budaya dan berpengaruh untuk peningkatan kinerja
2.	1988	Alan McKinlay dan Ken Starkey	Competitive Strategies and Organizational Change	Studi kasus Paparan kualitatif	- Changed Markets - Changed Marketing & Company Strategy - Changed Work & Organization Culture	Adanya tuntutan kompetisi pasar yang semakin keras, menuntut adanya perubahan strategi perubahan, yang berdampak pada perubahan budaya perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan
3.	1993	Rohit Deshpande, John U Farley dan Frederick E. Webster, Jr	Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness (in Japanese Firms)	Quadrad Analysis	- Budaya perusahaan - Customer orientation - Innovativeness	- Orientasi pelanggan merupakan aspek dari budaya perusahaan, dan mendorong inovasi dalam Perusahaan - Budaya perusahaan yang ada pada suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
4.	1990	Ajay K.Kohli dan Bernard J. Jaworski	Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications	Purposive / Theoretical analysis	- Market orientation - Customer responses - Business performance - Employee responses - Supply-demand side as moderator	- Market orientation berpengaruh terhadap strategi perusahaan, watak karyawan, sikap & perilaku pelanggan, dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. - Market orientation bukan sebagai aspek budaya perusahaan. - Orientasi pelanggan merupakan hal paling utama pada market orientation

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

5.	1991	Roland Calori dan Philippe Sarnin	Corporate Culture and Economic Performance : A French Study	Hierarchicel Cluster analysis	- Budaya perusahaan - Profitibility - Company's growth	Budaya perusahaan yang kuat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
6.	1999	Terrence E.Deal dan Allan A.Kennedy	The New Corporate Cultures	Descriptive	- Budaya perusahaan - Kinerja perusahaan	Budaya perusahaan yang kuat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
7.	1992	John P.Kotter dan James L.Heskett	Corporate Culture and Performance	Analisis kuantitatif	- Budaya perusahaan - Kinerja perusahaan	- Budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan - Budaya perusahaan penting berubah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
8.	1998	Kwaku Appiah-Adu dan Charles Blankson	Business Strategy, Organizational Culture, and market Orientation	Discriminant Analysis	- Business strategy - Organizational culture - Market orientation	- Strategi perusahaan berpengaruh pada market Orientation - Strategi perusahaan berpengaruh terhadap budaya perusahaan dan kinerja perusahaan
9.	1995	Stanley Slater dan John C. Narver	Market Orientation and the Learning Organization		- Market orientation - Budaya perusahaan - Kinerja Perusahaan	- Market orientation merupakan budaya Perusahaan - Market orientation berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

10.	1998	Robert F. Hurley dan G. Thomas M. Hult	Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination	Multiple regression	<ul style="list-style-type: none"> - Market orientation - Budaya perusahaan - Strategi inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Market orientation berpengaruh terhadap inovasi perusahaan - Budaya perusahaan berpengaruh terhadap inovasi perusahaan - Inovasi berpengaruh positif pada kinerja Perusahaan
11.	1998	Jin K. Han, Namwoon Kim and Rajendra K. Srivasta	Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?	<ul style="list-style-type: none"> - Factor analysis with varimax - Reliability analysis 	<ul style="list-style-type: none"> - Market orientation - Inovasi - Kinerja perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Market orientation berpengaruh terhadap Inovasi - Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja Perusahaan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.1.11.2 Sumbangan Penelitian ini terhadap Penelitian Terdahulu

Sumbangan penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah untuk memberikan suatu pengetahuan baru, yang merupakan penggabungan dari pengetahuan yang telah disampaikan oleh penelitian terdahulu.

Dari variabelnya, ditunjukkan bahwa adanya korelasi antara variabel-variabel yang ada, yaitu orientasi pelanggan, strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kinerja perusahaan. Dari semua variabel tersebut akhirnya menghasilkan suatu pengetahuan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh terhadap strategi perusahaan, maupun budaya perusahaan. Begitu juga dengan strategi perusahaan ternyata juga berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Baik orientasi pelanggan maupun strategi perusahaan, keduanya berpengaruh pula terhadap budaya perusahaan, sehingga budaya perusahaan tersebut lebih adaptif. Dari budaya perusahaan tersebut didapat kenyataan pula bahwa hal tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

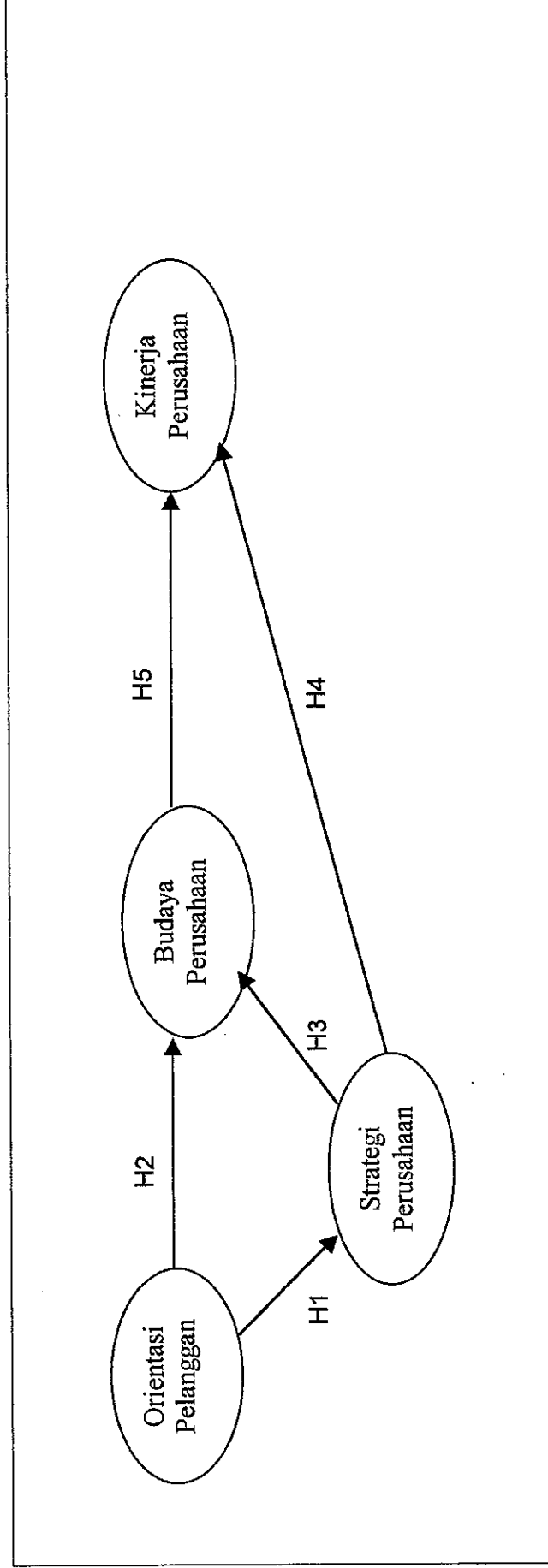
Untuk melengkapi alat analisis pada penelitian terdahulu, pada penelitian ini digunakan SEM untuk mengkonfirmasi variabel-variabel hasil dari penelitian terdahulu yang saling digabungkan dalam penelitian ini, untuk mendapatkan pengetahuan baru seperti tersebut di atas.

Berdasar hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini disusun suatu kerangka pemikiran teoritik yang dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini.

2.1.12 Kerangka Pemikiran Teoritik

Kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.2 Hipotesis

Seperti telah diuraikan dalam penjelasan sebelumnya berdasarkan landasan teori yang sudah ada, beberapa hipotesis yang menyertainya dapat dirangkum sebagai berikut :

Hipotesis 1.

Orientasi Pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap strategi perusahaan.

Hipotesis 2.

Orientasi Pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

Hipotesis 3.

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan.

Hipotesis 4.

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 5.

Budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.3 Definisi Operasional Variabel

2.3.1 Variabel Orientasi Pelanggan

Variabel Orientasi Pelanggan dibentuk oleh lima indikator, yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan orientasi pelanggan, yaitu : Komitmen pada Pelanggan, Penciptaan Nilai Pelanggan, Pemahaman Kebutuhan Pelanggan, Kepuasan Pelanggan, Ukuran Kepuasan Pelanggan (Narver and Slater. 1990 and Han, Kim and Srivastava.1998). Mengacu pada Narver-Slater dan Han-Srivastava, maka variabel orientasi pelanggan dideskripsikan secara operasional sebagai berikut :

X1 = Komitmen pada Pelanggan

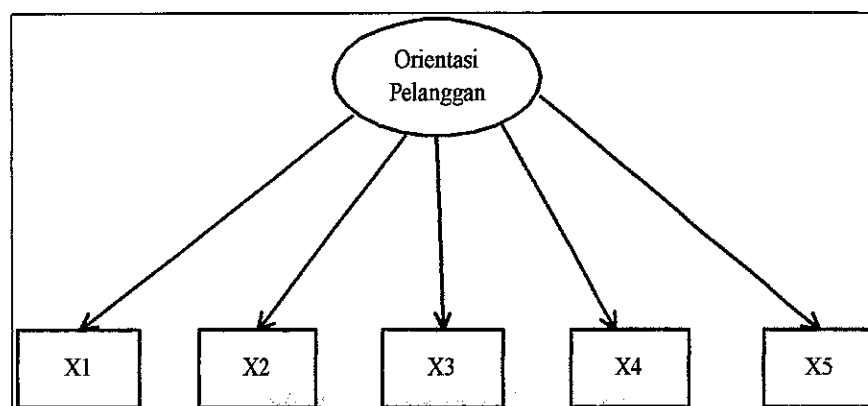
X2 = Penciptaan Nilai Pelanggan

X3 = Pemahaman Kebutuhan Pelanggan

X4 = Kepuasan Pelanggan

X5 = Ukuran Kepuasan Pelanggan

Gambar 2.2
Variabel Orientasi Pelanggan



2.3.2 Variabel Strategi Perusahaan

Variabel Strategi Perusahaan dibentuk oleh tiga indikator, yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan strategi perusahaan, yaitu :

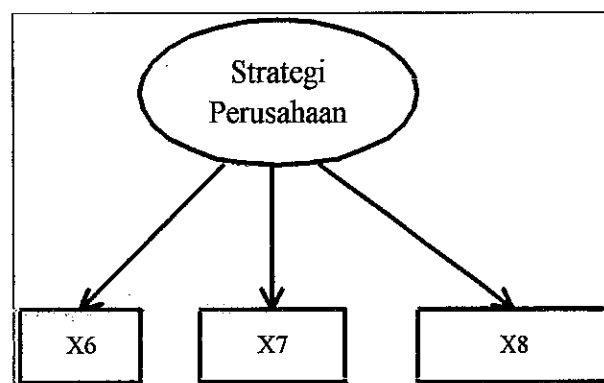
Inovasi, Sistem Kerja Baru, Restrukturisasi (Doherty and Perry.2001, Hurley and Hult.1998, McKinlay and Starkey.1988). Mengacu pada Doherty-Perry, Hurley-Hult dan McKinlay-Starkey, maka variabel strategi perusahaan dideskripsikan secara operasional sebagai berikut :

X6 = Inovasi

X7 = Sistem Kerja Baru

X8 = Restrukturisasi

Gambar 2.3
Variabel Strategi Perusahaan



2.3.3 Variabel Budaya Perusahaan

Variabel Budaya Perusahaan dibentuk oleh empat indikator, yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan budaya perusahaan yang berdasar pada indikator budaya perusahaan yang dinyatakan oleh Denison (Denison, Daniel R.2000.9-11), namun disesuaikan dengan karakteristik budaya perusahaan yang dinyatakan oleh Hurley-Hult.1998. Hal ini dilakukan, supaya penelitian ini konsisten mengacu pada masalah pemasaran dan tidak rancu dengan budaya perusahaan yang mengacu pada masalah sumber daya manusia. Sehingga didapat indikator sebagai berikut :

Fokus pada Pelanggan, Kesepakatan, Kesungguhan Arah Strategi, Orientasi Tim, Koordinasi dan Integrasi, Penciptaan Pembaharuan (Denison, Daniel R.2000.9-11; Hurley and Hult.1998). Mengacu pada Denison dan Hurley-Hult, maka variabel budaya perusahaan dideskripsikan secara operasional sebagai berikut :

X9 = Fokus pada Pelanggan

X10 = Kesepakatan

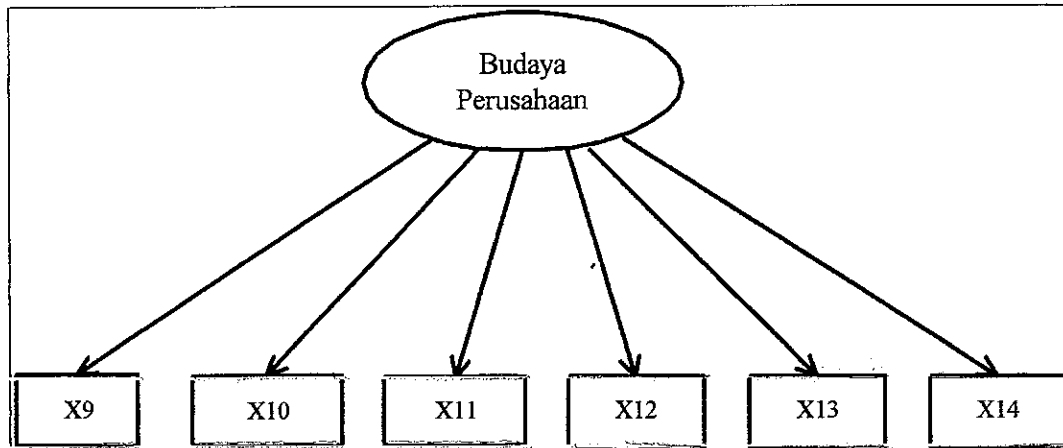
X11 = Kesungguhan Arah Strategi

X12 = Orientasi Tim

X13 = Koordinasi dan Integrasi

X14 = Penciptaan Pembaharuan

Gambar 2.4
Variabel Budaya Perusahaan



2.3.4 Variabel Kinerja Perusahaan

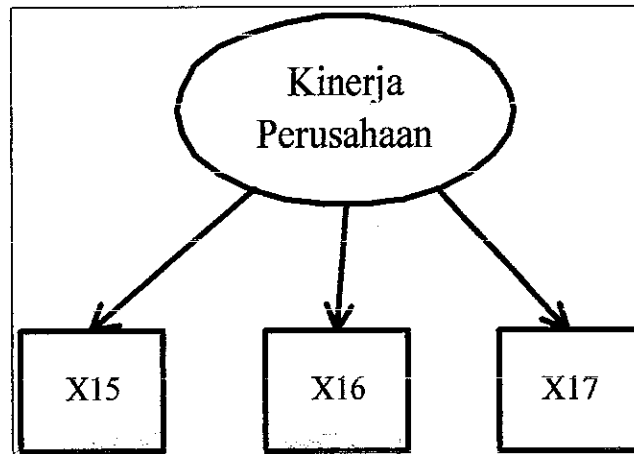
Variabel Kinerja Perusahaan dibentuk oleh tiga indikator, yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja perusahaan, yaitu :
Pertumbuhan Pendapatan, *Profitability*, Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)
(Kotter and Heskett. 1992; Han, Jin K, Kim, Namwoon, Srivasta, Rajendra K. 1998; McKee,Varadarajan,Pride.1989; Smith,Ken G, Guthrie,James P, Chen, Ming-Jer.1989; Denison, R.Daniel and Mishra, Aneil K.1995). Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti di atas, maka variabel budaya perusahaan dideskripsikan secara operasional sebagai berikut :

X15 = Pertumbuhan Pendapatan

X16 = *Profitability*

X17 = *Sales Growth* (Pertumbuhan Penjualan)

Gambar 2.5
Variabel Kinerja Perusahaan



Semua definisi operasional variabel tersebut di atas, dijelaskan lebih lanjut di dalam tabel 2.2 di bawah ini. Begitu pula dengan dimensi variabel pada penelitian di jelaskan dalam tabel berikutnya, yaitu tabel 2.3.

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

Nama Variabel	Definisi Variabel	Skala Pengukuran
Orientasi Pelanggan	Serangkaian keyakinan yang mendahulukan keinginan pelanggan, namun tidak mengesampingkan peningkatan yang diharapkan dicapai oleh pemilik, manajer dan karyawan (Despande, Farley & Webster 1993.27). Pemahaman yang cukup mengenai pembeli yang ditargetkan oleh perusahaan sehingga bisa menciptakan nilai lebih bagi mereka secara berkesinambungan (Narver and Slater. 1990.21)	10 point skala, pada 5 item untuk mengukur orientasi pelanggan
Strategi Perusahaan	Suatu untuk mencapai gerakan menuju arah tertentu bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. (Kotter and Heskett. 1992.4-5).	10 point skala, pada 3 item untuk mengukur strategi perusahaan.
Budaya Perusahaan	Suatu sistem yang terdiri dari nilai-nilai dan keyakinan, yang membentuk orang-orang dalam perusahaan, struktur organisasi serta sistem kontrol dalam norma-norma sikap (Picken and Dess. 1997.42)	10 point skala, pada 6 item untuk mengukur budaya perusahaan
Kinerja Perusahaan	Organisasi mengalami keberhasilan dalam bidang-bidang dimana praktek yang ada cocok dengan semua kebutuhan konstituensi (Kotter and Heskett. 1992.118), dimana hal tersebut bisa diukur dari pertumbuhan pendapatan, peningkatan penjualan dan <i>profitability</i> (Han, Kim and Srivastava. 1998.36 ; Denison & Mishra. 1995.213)	10 point skala, pada 3 item untuk mengukur kinerja perusahaan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 2.3
Variabel dan Dimensi Penelitian

Variabel	Dimensi	
Orientasi Pelanggan	- Komitmen pada Pelanggan	X 1
	- Penciptaan Nilai Pelanggan	X 2
	- Pemahaman Kebutuhan Pelanggan	X 3
	- Tujuan Kepuasan Pelanggan	X 4
	- Ukuran Kepuasan Pelanggan	X 5
Strategi Perusahaan	- Inovasi	X 6
	- Sistem kerja baru	X 7
	- Restrukturisasi	X 8
Budaya Perusahaan	- Fokus pada Pelanggan	X 9
	- Kesepakatan	X 10
	- Kesungguhan Arah Strategi	X 11
	- Orientasi Tim	X 12
	- Koordinasi & Integrasi	X 13
	- Penciptaan Pembaharuan	X 14
Kinerja Perusahaan	- Pertumbuhan pendapatan	X 15
	- <i>Profitability</i>	X 16
	- Pertumbuhan Penjualan	X 17

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

walaupun dal hal ini, perlu diperhatikan pula keterbatasan-keterbatasan praktis dalam aplikasi SEM.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pada langkah ini, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama, kemudian digambarkan dalam sebuah *path diagram*. Diagram alur ini akan mempermudah peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Di sini digunakan “konstruk” atau “*factor*”, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Diagram alur kemudian ditentukan, yang berarti bahwa berbagai konstruk yang akan digunakan dan berdasar konstruk tersebut, juga variabel-variabel untuk mengukur konstruk tersebut akan dicari.

Adapaun konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur, dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen.

Konstruk Eksogen

Dikenal sebagai “*source variables*” atau variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model, tetapi akan digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya. Secara diagramatis, konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu anak panah.

Konstruk Endogen

Adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan dijelaskan langkah serta metode penelitian yang akan digunakan, yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model dari pengaruh orientasi pelanggan dan strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam suatu penelitian, untuk melakukan pengujian hipotesa yang ada, diperlukan jenis data yang mendukung penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, digunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer ini diperoleh langsung dari manajer atas dan manajer madya pada seluruh bank peserta kliring di Bank Indonesia Semarang, dengan menyebarkan daftar pertanyaan. Sedangkan data sekunder didapatkan dari jurnal, penelitian terdahulu, literatur, majalah, data Bank Indonesia, laporan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner dan wawancara.

Penyebaran Kuesioner

Data untuk penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden sasaran. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara, yaitu pertama dengan mendistribusikan langsung kepada responden yang dibantu oleh oleh

tenaga peneliti lapangan. Cara ini untuk mengantisipasi rendahnya tingkat pengembalian kuesioner (response rate) oleh para responden. Kedua dengan cara melalui surat yang dikirimkan kepada responden (mail survey). Untuk membantu besarnya tingkat pengembalian kuesioner, maka item-item pertanyaan dibuat sederhana dan singkat, format kuesioner dibuat semenarik mungkin dan khusus untuk mail survey, diberikan perangkai berlangganan. Data yang didapatkan dengan cara ini berfungsi sebagai data primer.

Wawancara

Wawancara terstruktur berdasarkan item-item pertanyaan pada kuesioner dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai persepsi dan penilaian para manajer atas dan manajer madya pada seluruh bank tersebut di atas, terhadap orientasi pelanggan, strategi perusahaan, budaya perusahaan serta kinerja perusahaan. Disamping itu, wawancara ini dilakukan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner yang rendah yang umum terjadi pada mail survey. Wawancara dilakukan kepada beberapa responden yang dipilih secara acak dari daftar sampel penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah :

- Seluruh manajer atas dan manajer madya dari seluruh bank peserta kliring pada Bank Indonesia di Semarang. Menurut data dari BI Semarang sampai dengan 1Juni2002, jumlah bank tersebut sebanyak 48 bank, yang terdiri dari bank swasta lokal sebanyak 36, bank swasta asing 3 dan bank BUMN 11.

Dari seluruh bank tersebut, terdapat 200 manajer atas maupun madya, sehingga diperoleh populasi sebesar : 200 orang (Surat Edaran Seluruh Bank Peserta Kliring di Bank Indonesia Semarang. 2002).

3.3.2 Sampel

Menurut Singarimbun (1991) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mendapatkan sample manajer madya bank yang akan diteliti digunakan teknik sampel acak sederhana (simple random sample), karena teknik ini sederhana, tidak terbatas, dan dianggap kasus khusus dimana setiap elemen populasi memiliki peluang seleksi sederajat dan diketahui Cooper, Donald R and Emory, C.William.1995.217). Dalam penelitian ini digunakan rumus Rao (Rao.1996.29) :

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

n = Sampel

N = Populasi

Moe = Maksimum of error = 0.05 (5%)

Sehingga didapat :

$$\begin{aligned}n &= \frac{200}{1 + 200(0.05)^2} &= \frac{200}{1 + (200 \times 0.0025)} \\ &= \frac{200}{1 + 0.5} &= \frac{200}{1.5} \\ &= 133.33 \\ &= \text{dibulatkan menjadi } 133\end{aligned}$$

Dalam penelitian ini, diambil 2 atau 3 manajer madya dari masing-masing bank tersebut di atas.

Karena penelitian ini menggunakan SEM, maka untuk menentukan jumlah banyaknya manajer madya yang akan diteliti adalah sesuai dengan yang disarankan Hair yaitu dengan mengalikan jumlah indikator yang ada dikalikan 5 sampai dengan 10 dan minimum 100 (Augsuty Ferdinand.2002.47). Sehingga diperoleh: 17 (indikator) $\times 7 = 119$. Maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan rumus Rao tersebut di atas memenuhi syarat yang ditentukan.

3.4 Teknik Analisis

3.4.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Rocyard.1995).

Penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasikan dimensi-dimensi dari faktor-faktor yang ada, serta untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada,

lainnya (tidak seperti konstruk eksogen yang hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen).

Untuk dapat memahami lebih jelas bagaimana konstruk-konstruk tersebut dibentuk, maka dapat dilihat pada tabel 3.1, yaitu tabel dimensi konstruk :

Tabel 3.1
Dimensi Konstruk

Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk
Orientasi Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen pada Pelanggan - Penciptaan Nilai Pelanggan - Pemahaman Kebutuhan Pelanggan - Tujuan Kepuasan Pelanggan - Ukuran Kepuasan Pelanggan
Strategi Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi - Sistem Kerja Baru - Restrukturisasi
Budaya Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada Pelanggan - Kesepakatan - Kesungguhan Arah Strategi - Orientasi Tim - Koordinasi dan Integrasi - Penciptaan Pembaharuan
Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan Pendapatan - Profitability - Pertumbuhan Penjualan

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Sedangkan untuk lebih memahami bagaimana menentukan variabel dependen dan independennya, maka dapat dilihat pada tabel 3.2, yaitu tabel penentuan variabel dependen – independen :

Sehingga didapat :

$$\begin{aligned}n &= \frac{200}{1+200(0.05)^2} &= \frac{200}{1+(200 \times 0.0025)} \\ &= \frac{200}{1+0.5} &= \frac{200}{1.5} \\ &= 133.33 \\ &= \text{dibulatkan menjadi } 133\end{aligned}$$

Dalam penelitian ini, diambil 2 atau 3 manajer madya dari masing-masing bank tersebut di atas.

Karena penelitian ini menggunakan SEM, maka untuk menentukan jumlah banyaknya manajer madya yang akan diteliti adalah sesuai dengan yang disarankan Hair yaitu dengan mengalikan jumlah indikator yang ada dikalikan 5 sampai dengan 10 dan minimum 100 (Augsusty Ferdinand.2002.47). Sehingga diperoleh: 17 (indikator) x 7 = 119. Maka jumlah sampel yang diambil berdasarkan rumus Rao tersebut di atas memenuhi syarat yang ditentukan.

3.4 Teknik Analisis

3.4.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Rocyard.1995).

Penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari faktor-faktor yang ada, serta untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada,

KP = Kinerja Perusahaan

OP = Orientasi Pelanggan

SP = Strategi Perusahaan

BP = Budaya Perusahaan

β = *Regression Weight*

δ = *Disturbance Term*

3.2 Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

3. 2.1 Model Pengukuran

Model Pengukuran pada penelitian di bagi menjadi dua konsep, yaitu konsep eksogenus dan konsep endogenus. Adapun kedua konsep tersebut diuraikan ke dalam suatu persamaan sebagai berikut :

KONSEP EKSOGENUS

Dalam penelitian ini, konsep eksogenus mempunyai rumus yaitu :

$$X_1 = \lambda_{1OP} + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_{2OP} + \delta_1$$

$$X_3 = \lambda_{3OP} + \delta_1$$

$$X_4 = \lambda_{4OP} + \delta_1$$

$$X_5 = \lambda_{5OP} + \delta_1$$

KP = Kinerja Perusahaan

OP = Orientasi Pelanggan

SP = Strategi Perusahaan

BP = Budaya Perusahaan

β = *Regression Weight*

δ = *Disturbance Term*

3.2 Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), untuk menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

3. 2.1 Model Pengukuran

Model Pengukuran pada penelitian di bagi menjadi dua konsep, yaitu konsep eksogenus dan konsep endogenus. Adapun kedua konsep tersebut diuraikan ke dalam suatu persamaan sebagai berikut :

KONSEP EKSOGENUS

Dalam penelitian ini, konsep eksogenus mempunyai rumus yaitu :

$$X_1 = \lambda_1 OP + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_2 OP + \delta_1$$

$$X_3 = \lambda_3 OP + \delta_1$$

$$X_4 = \lambda_4 OP + \delta_1$$

$$X_5 = \lambda_5 OP + \delta_1$$

OP = Orientasi Pelanggan

λ = *Loading Factor*

ε = *Error*

Dalam penelitian ini, variabel yang ada pada konsep eksogenus, yaitu Orientasi Pelanggan dirumuskan ke dalam konstruk persamaan eksogen sebagai berikut :

KONSTRUK EKSOGEN :

Komitmen Pelanggan = KOMPEL = $\lambda_1 OP + \varepsilon_1$

Penciptaan Nilai Pelanggan = NILPEL = $\lambda_2 OP + \varepsilon_1$

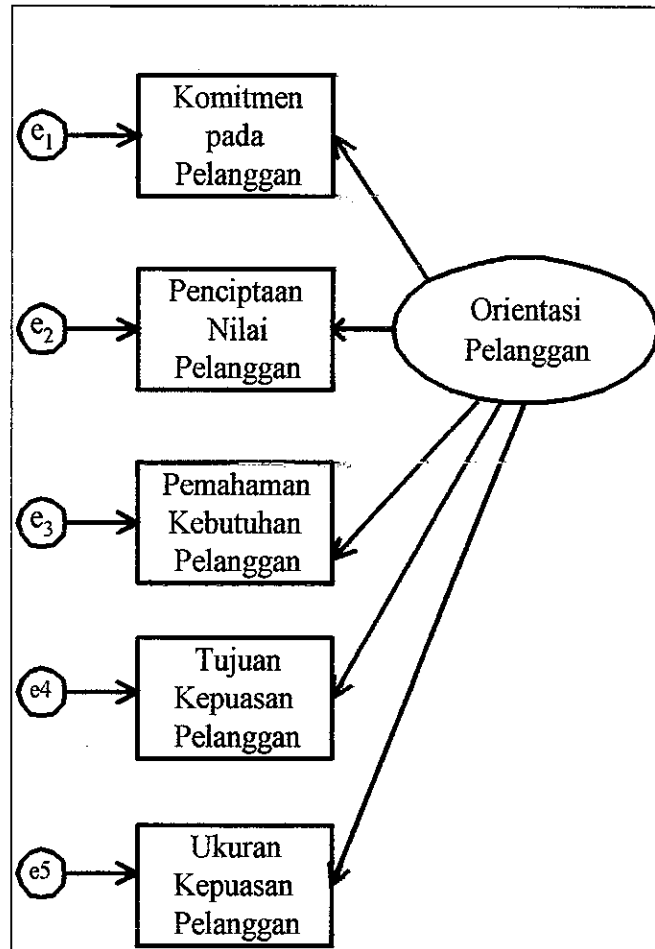
Pemahaman Kebutuhan Pelanggan = PEMBUTPEL = $\lambda_3 OP + \varepsilon_1$

Tujuan Kepuasan Pelanggan = TUPUPEL = $\lambda_4 OP + \varepsilon_1$

Ukuran Kepuasan Pelanggan = UKPUPEL = $\lambda_5 OP + \varepsilon_1$

Bila digambarkan dalam model, maka model pengukuran konstruk eksogen ini akan tampak dalam gambar 3.1 sebagai berikut :

Gambar 3.1
Konstruk Orientasi Pelanggan



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

KONSEP ENDOGENUS

Dalam penelitian ini, konsep endogenus mempunyai rumus yaitu :

$$X_6 = \lambda_{6SP} + \delta_1$$

$$X_7 = \lambda_{7SP} + \delta_1$$

$$X_8 = \lambda_{8SP} + \delta_1$$

$$X_9 = \lambda_{9BP} + \delta_1$$

$$X_{10} = \lambda_{10BP} + \delta_1$$

$$X_{11} = \lambda_{11BP} + \delta_1$$

$$X_{12} = \lambda_{12BP} + \delta_1$$

$$X_{13} = \lambda_{13BP} + \delta_1$$

$$X_{14} = \lambda_{14BP} + \delta_1$$

$$X_{15} = \lambda_{15KP} + \delta_1$$

$$X_{16} = \lambda_{16KP} + \delta_1$$

$$X_{17} = \lambda_{17KP} + \delta_1$$

SP = Strategi Perusahaan

BP = Budaya Perusahaan

KP = Kinerja Perusahaan

λ = Loading Factor

ε = Error

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang ada pada konsep endogenus dirumuskan ke dalam konstruk persamaan endogen sebagai berikut :

KONSTRUK ENDOGEN :

Konstruk endogen dalam penelitian ini terdiri dari konstruk endogen Strategi Perusahaan, Budaya Perusahaan dan Kinerja Perusahaan yang dijabarkan sebagai berikut :

A. STRATEGI PERUSAHAAN :

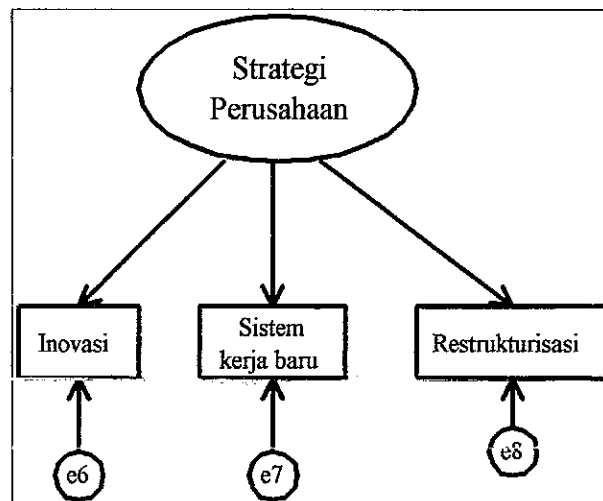
$$\text{Inovasi} = \text{INOV} = \lambda_6 \text{SP} + \varepsilon_1$$

$$\text{Sistem Kerja Baru} = \text{ISKERBA} = \lambda_7 \text{SP} + \varepsilon_1$$

$$\text{Restrukturisasi} = \text{RESTRUK} = \lambda_8 \text{SP} + \varepsilon_1$$

Bila digambarkan dalam model, maka model pengukuran konstruk endogen ini akan tampak dalam gambar 3.2 sebagai berikut :

Gambar 3.2
Konstruk Strategi Perusahaan



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

B. BUDAYA PERUSAHAAN

Fokus pada Pelanggan = FOKPEL = $\lambda_9 BP + \varepsilon_1$

Kesepakatan = KESEPAK = $\lambda_{10} BP + \varepsilon_1$

Kesungguhan Arah Strategi = SUNGSTRA = $\lambda_{10} BP + \varepsilon_1$

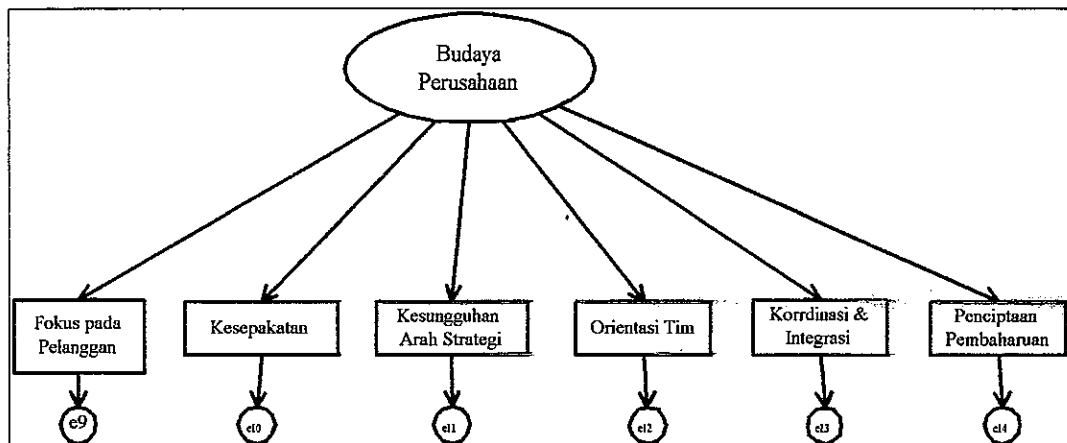
Orientasi Tim = ORTIM = $\lambda_{12} BP + \varepsilon_1$

Koordinasi dan Integrasi = KORINT = $\lambda_{11} BP + \varepsilon_1$

Penciptaan Pembaharuan = PENPEMB = $\lambda_9 BP + \varepsilon_1$

Bila digambarkan dalam model, maka model pengukuran konstruk endogen yang kedua akan tampak dalam gambar 3.3 sebagai berikut :

Gambar 3.3
Konstruk Budaya Perusahaan



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

C. KINERJA PERUSAHAAN

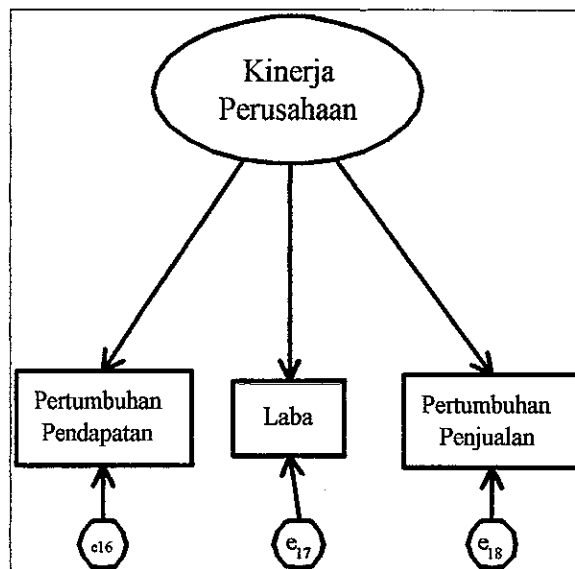
$$\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \text{PERTPEN} = \lambda_{13} \text{KP} + \varepsilon_1$$

$$\text{Profitability} = \text{PROFIT} = \lambda_{14} \text{KP} + \varepsilon_1$$

$$\text{Sales Growth / Pertumbuhan Penjualan} = \text{SALGROW} = \lambda_{15} \text{KP} + \varepsilon_1$$

Bila digambarkan dalam model, maka model pengukuran konstruk endogen yang ketiga akan tampak dalam gambar 3.4 sebagai berikut :

Gambar 3.4
Konstruk Kinerja Perusahaan



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM hanya menggunakan matriks Varians / Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Sehingga observasi perlu dilakukan untuk menentukan input-input akan dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians atau matriks korelasi. Adapun Hair (1996) menyarankan agar digunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab varians / kovarians lebih

memenuhi asumsi metodologi dan merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Augusty Ferdinand.2002.47).

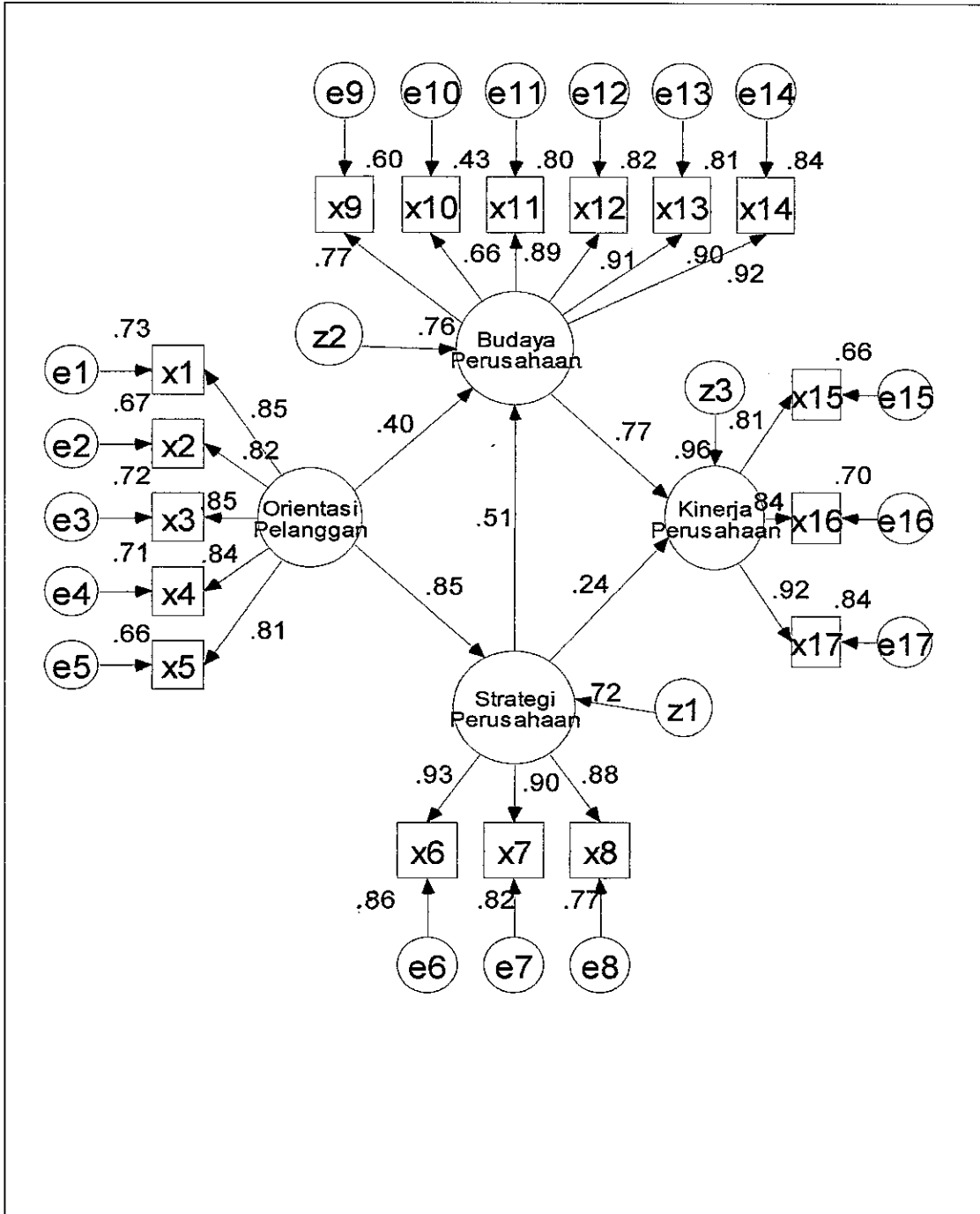
Ukuran sampel di sini memegang peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM. Hair menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 –200 atau disarankan oleh dia bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter (5 -10 kali jumlah parameter yang diestimasi atau 5-10 jumlah indikator) (Augusty Ferdinand.2002.47-48).

Untuk estimasi model, dipilih program komputer yang dapat untuk mengestimasi model antara lain LISREL, EQS, COSAM, PLS dan AMOS.

Berdasar variabel serta indikator yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini digambarkan estimasi model yang dapat dilihat pada gambar 3.5 di bawah ini.

Gambar 3.5

3. 4.1 Diagram Alur Model Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk tesis

5. Meneliti Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Hal ini muncul dengan gejala-gejala sebagai berikut :

- Standart error yang besar pada satu atau beberapa koefisien
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya
- Muncul angka-angka aneh, misalnya negatif varians error
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi, misalnya lebih dari 0.9.

Cara untuk menguji ada-tidaknya problem identifikasi adalah sebagai berikut :

- Model diestimasi berulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan '*starting value*' yang berbeda-beda.
- Mengestimasi model tersebut, kemudian dicatat angka koefisien dari salah satu variabel, dimana koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada faktor atau variabel tersebut, dan kemudian dilakukan estimasi ulang.

Adapun untuk mengatasi problem identifikasi ini salah satunya adalah dengan memberikan lebih banyak *constraint* pada model yang dianalisis, dimana ini berarti mengeliminasi jumlah koefisien yang diestimasi. Dan apabila setiap kali dilakukan estimasi muncul problem identifikasi, maka dapat mengembangkan konstruk yang lebih banyak. Bila tidak ada problem identifikasi, maka penelitian dilanjutkan ke langkah berikutnya.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of-fit, yaitu dengan dengan mengevaluasi data apakah memenuhi asumsi-asumsi SEM, uji kesesuaian dan uji statistik maupun uji reliabilitas.

6.1. Asumsi-asumsi SEM, yaitu :

a. Ukuran sampel

Sampel adalah minimum 100 untuk *Likelihood estimation* atau 5 observasi untuk setiap estimasi parameter atau 5-10 kali jumlah indikator yang ada.

b. Normalitas dan Linearitas

Normalitas diuji dengan melihat gambar histogram data atau dengan metode statistik. Uji linearitas dilakukan dengan melihat scatterplots dari data dan dilihat pola penyebarannya.

c. *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat.

Outliers ini dapat muncul dalam empat kategori, yaitu :

- kesalahan prosedur (kesalahan memasukkan atau mengkode data)
- dalam keadaan yang benar-benar khusus, yang memungkinkan datanya lain dari yang lain
- Adanya suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya.

- *Multivariate outliers*, yaitu muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel yang lain, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim.

d. *Multicollinearity dan Singularity*

Kedua hal tersebut dapat diidentifikasi dari nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil. Untuk itu, pemecahannya adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singulartitas tersebut, kemudian menciptakan "*composite variables*", yang kemudian digunakan dalam analisis selanjutnya.

6.2. Uji Keseuaian dan Uji Statistik

Uji ini untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Ada beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* yang dapat digunakan dalam uji ini, yaitu :

a. χ^2 - Chi-Square Statistic

Model yang diuji akan dianggap baik atau memuaskan apabila nilai chi-squarenya rendah. χ^2 yang kecil dan tidak signifikan diharapkan agar hipotesa nol sulit ditolak.

b. RMSEA

Adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasar degrees of freedom.

c. GFI

Indeks ini digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians. GFI adalah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi menunjukkan sebuah "*better fit*".

d. AGFI

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit indeks dapat diadjust terhadap *degrees of freedom* untuk menguji diterima atau tidaknya model. AGFI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.90 .

e. CMIN/DF

Disebut juga Relative χ^2 yang diharapkan adalah sebesar ≤ 2.0 atau bahkan kurang dari 3.0 adalah hindikasi dari acceptable fit antara model dan data.

Dari kelima indeks di atas, dalam SEM terdapat beberapa indeks yang merupakan perbandingan terhadap sebuah model lain, yang disebut

baseline model. Terdapat dua *baseline* model yang dapat diacu, yaitu *Saturated Model (Perfect Model)* dan *Independent Mode (Poor-fit Model)*.

- *Saturated Model* disebut juga *full* atau *perfect model*, karena diprogram untuk jumlah parameter yang diestimasi sama dengan jumlah "*distinct sample moment*"nya, sehingga diperoleh *degrees of freedom* = 0. Sehingga menghasilkan *chi-square* = 0.00 dan *df* = 0.
- *Independent Model* merupakan kebalikan dari *saturated model* dan diprogram untuk model yang semua variabelnya dibuat tidak berkorelasi. Hasil dari model ini adalah "*poor fit*" atau *chi-square* yang dihasilkan adalah sangat besar.

f. TLI

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai TLI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.95 .

g. CFI

Disebut juga RNI, mempunyai besaran indeks pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* paling tinggi. Nilai yang diharapkan di sini adalah ≥ 0.95 .

6.3 Uji Reliabilitas

Evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas yang menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan, memiliki derajat kesesuaian yang baik dan reliabilitas adalah ukuran yang mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat yang mengindikasikan sebuah konstruk /faktor laten yang umum. Nilai Reliabilitas sebesar 0.70 merupakan indikasi reliabelnya sebuah konstruk.

Selain itu ukuran reliabilitas yang lain adalah *Variances Extracted*, yang menunjukkan jumlah varians yang dikembangkan dari indikator-indikator pada konstruk laten. Nilai yang direkomendasikan adalah pada tingkat paling sedikit 0.50.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Menurut Tabachnik dan Fidell (1997), setelah model diestimasi, tingkat residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi kovarians residual harus bersifat simetrik (Augusty Ferdinand.2002.64).

Seperti dikatakan di atas, model yang baik mempunyai standardized Residual variance yang kecil. Menurut Hair (1995) dan Joreskog (1993), angka batas nilainya (yang diperkenankan) adalah 2.58 (Augusty Ferdinand.2002.65). Bila nilai residual yang dihasilkan lebih besar 2.58, maka dipertimbangkan untuk menambah alur baru terhadap model yang diestimasi.

Indeks Modifikasi dapat menjadi pedoman untuk menganalisis model. Indeks modifikasi yang besar (lebih dari 4) memberi indikasi bahwa terjadi pengecilan nilai chi-square (χ^2) yang signifikan.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari data penelitian serta proses analisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang ada pada ketiga bab sebelumnya. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM. Pada bab ini akan dijelaskan pula mengenai kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh data penelitian yang didasarkan pada asumsi yang melekat pada SEM.

4.1 Data Deskriptif Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data diperoleh dari kuesioner yang disebar kepada para responden yang merupakan sampel dari penelitian ini, yaitu 133 manajer atas dan manajer madya pada seluruh bank peserta kliring di Bank Indonesia Semarang.

Kuesioner disebar dengan melalui surat maupun wawancara langsung. Metode wawancara langsung ini digunakan untuk mengantisipasi kurangnya respon dari responden yang diteliti. Dari penyebaran kuesioner ini, ternyata data yang dapat digunakan pada penelitian ini hanya sebanyak 125 (94%). Sedangkan data yang tidak dapat digunakan dikarenakan oleh beberapa sebab, yang dapat di lihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah Data yang Diperoleh

KETERANGAN	JUMLAH	%
Jawaban diisi lengkap	125	94
Jawaban tidak lengkap	5	4
Tidak dijawab	3	2
Jumlah	133	100

Sedangkan sampel pada penelitian ini diambil secara acak dari 200 populasi yang ada. Responden tersebut terdiri dari 60% pria dan 40% wanita (tabel 4.2)

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

KETERANGAN	JUMLAH	%
Pria	80	60
Wanita	53	40
Jumlah	133	100

Dari usia responden diperoleh 40% usia 31-40 tahun, 40% usia 41-50 tahun dan 20% usia 51 tahun ke atas (lihat tabel 4.3)

Tabel 4.3 Usia Responden

KETERANGAN	JUMLAH	%
Usia 31 - 40 tahun	53	40
Usia 41 - 50 tahun	53	40
Usia 51 tahun ke atas	27	20
Jumlah	133	100

Adapun masa kerja responden adalah 10% selama 1-5 tahun, 30% selama 6-10 tahun, 40% selama 11-15 tahun, 20% lebih dari 15 tahun (lihat tabel 4.4)

Tabel 4.4 Masa Kerja Responden

KETERANGAN	JUMLAH	%
1 - 5 tahun	13	10
6 - 10 tahun	40	30
11 - 15 tahun	53	40
Lebih dari 15 tahun	27	20
Jumlah	133	100

Kemudian dari tingkat pendidikan adalah 80% sarjana S1 dan 20% sarjana S2 (lihat tabel 4.5)

Tabel 4.5 Tingkat Pendidikan Reponden

KETRANGAN	JUMLAH	%
Strata 1	106	80
Strata 2	27	20
Jumlah	133	100

4.2 Tehnik Estimasi Data

Analisis Data pada penelitian berdasar pada aturan-aturan yang ada pada alat analisis SEM. Adapun analisis untuk model penelitian ini diawali dengan tehnik estimasi secara bertahap yaitu dengan tehnik Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan tehnik *Full Structural Equation Model*.

4.2.1 Tehnik Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Tehnik ini ditujukan untuk mengestimasi model yang ada dengan menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati

dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Pada penelitian ini akan dikonfirmasi apakah lima variabel KOMPEL, NILPEL, PEMBUTPEL, TUPUPEL, UKPUPEL mencerminkan konsep yang disebut OP (Orientasi Pelanggan), dimana kelimanya mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas. Begitu pula dengan konstruk endogen yang lain yaitu INOV, SISKERBA, RESTRUK pada SP (Strategi Perusahaan), FOKPEL, KESEPAK, SUNGSTRA, ORTIM, KORINT, PENPEMB pada BP (Budaya Perusahaan), dan REVENUE, PROFIT, SALGROW pada KP (Kinerja Perusahaan).

Dalam tahap estimasi ini, terdapat dua uji dasar yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor yang dijelaskan sebagai berikut.

4.2.1.1 Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang telah disampaikan terdahulu, yang dapat dilihat di bawah ini :

Goodness of fit index	Cut-off Value
χ^2 -Chi-squarey	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMNI/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Augusty Ferdinand.2002.55 & 61

Pada penelitian ini, tingkat signifikansi probabilitas sebesar 0.274 (lampiran *print out* data statistik hal.1), yang di atas nilai signifikansi yaitu 0.05 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi, sehingga model penelitian ini dapat diterima. Begitu pula dengan indeks-indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik, yaitu GFI (0.898), AGFI (0.863), TLI(0.995), CFI (0.996), Cmin/df (1.075), RMSEA (0.025) (lampiran *print out* data statistik hal.1) memberikan konfirmasi yang cukup kuat bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dapat digunakan untuk di analisis.

Pada model ini, rendahnya korelasi antara SP dengan KP (0.24) serta OP dengan BP (0.40) menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen, yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing. Begitu pula dengan tingginya korelasi antara BP dengan KP (0.77) serta OP dengan SP (0.85) menunjukkan bahwa masing-masing faktor tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas. Sedangkan angka yang tidak begitu tinggi pada SP dengan BP (0.51) menunjukkan bahwa keduanya bersifat independen, namun masih dapat untuk menjelaskan kausalitas (lampiran *print out* data statistik hal.1).

4.2.1.2 Uji Signifikansi Bobot Faktor

Pada tahap ini diuji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah suatu variabel bersama dengan variabel lainnya dapat menjelaskan sebuah variabel laten. Uji ini menggunakan dua tahap analisis sebagai berikut :

a. Nilai Lambda atau *Loading Factor*

Nilai lambda yang disyaratkan harus mencapai ≥ 0.40 (Augusty, Ferdinand.2002.168). Adapun nilai lambda untuk kelima variabel yang menjelaskan adalah :

- OP (Orientasi Pelanggan) dengan masing-masing nilai lambda 0.85, 0.82, 0.85, 0.84, 0.81. Dari sini dapat dikatakan bahwa X1 (Komitmen Pada Pelanggan) dan X3 (Pemahaman Kebutuhan Pelanggan) mempunyai nilai paling tinggi, yaitu 0.85. Sedangkan X5 (Ukuran Kepuasan Pelanggan) mempunyai nilai paling rendah yaitu 0.81. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen pada pelanggan dan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap orientasi pelanggan.
- Begitu pula dengan variabel yang menjelaskan SP (Strategi Perusahaan) adalah masing-masing 0.93, 0.90, 0.88. Dari sini dapat dikatakan bahwa X6 (Inovasi) mempunyai nilai paling tinggi, yaitu 0.93. Sedangkan X8 (Restrukturisasi) mempunyai nilai paling rendah yaitu 0.88. Sehingga dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam suatu strategi perusahaan.
- BP (Budaya Perusahaan) masing-masing indikatornya mempunyai nilai lambda 0.77, 0.66, 0.89, 0.91, 0.90, 0.92. Dari sini dapat dikatakan bahwa X14 (Penciptaan Pembaharuan) mempunyai nilai paling tinggi, yaitu 0.92. Sedangkan X10 (Kesepakatan) mempunyai nilai paling rendah yaitu 0.66. Sehingga dapat dikatakan bahwa penciptaan adanya

suatu pembaharuan dalam perusahaan faktor yang paling berpengaruh terhadap terbentuknya nilai-nilai budaya perusahaan.

- Sedangkan indikator yang menjelaskan KP (Kinerja Perusahaan) masing-masing mempunyai nilai lambda 0.81, 0.84, 0.92. Dari sini dapat dikatakan bahwa X17 (Pertumbuhan Penjualan) mempunyai nilai paling tinggi, yaitu 0.92. Sedangkan X15 (Pertumbuhan Pendapatan) mempunyai nilai paling rendah yaitu 0.81. Sehingga dapat dikatakan bahwa pertumbuhan atau meningkatnya penjualan adalah faktor yang paling diperhatikan atau mempunyai peran paling penting untuk mengetahui baik tidaknya kinerja perusahaan.

Dari semua itu, dapat dikatakan bahwa variabel-variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten OP, SP, BP dan KP (lampiran *print out* data statistik hal.1).

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Tahap ini digunakan untuk menganalisis bagaimana kuatnya dimensi-dimensi tersebut membentuk faktor latennya dengan menggunakan *uji-t* terhadap *regression weight* dalam model yang dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6.

Regression Weight

			Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Perusahaan	←	Orientasi_Pelanggan	0.851	0.908	0.096	9.488	0.000
Budaya_Perusahaan	←	Orientasi_Pelanggan	0.398	0.373	0.118	3.151	0.002
Budaya_Perusahaan	←	Strategi_Perusahaan	0.506	0.445	0.111	3.992	0.000
Kinerja_Perusahaan	←	Budaya_Perusahaan	0.773	0.842	0.123	6.817	0.000
Kinerja_Perusahaan	←	Strategi_Perusahaan	0.237	0.227	0.083	2.729	0.006
x5	←	Orientasi_Pelanggan	0.810	1.000			
x4	←	Orientasi_Pelanggan	0.841	0.992	0.091	10.855	0.000
x3	←	Orientasi_Pelanggan	0.851	1.051	0.095	11.03	0.000
x2	←	Orientasi_Pelanggan	0.816	1.014	0.096	10.539	0.000
x1	←	Orientasi_Pelanggan	0.852	1.034	0.092	11.208	0.000
x9	←	Budaya_Perusahaan	0.774	1.000			
x10	←	Budaya_Perusahaan	0.658	0.813	0.105	7.758	0.000
x11	←	Budaya_Perusahaan	0.894	1.122	0.099	11.351	0.000
x12	←	Budaya_Perusahaan	0.907	1.146	0.099	11.554	0.000
x13	←	Budaya_Perusahaan	0.902	1.199	0.104	11.509	0.000
x14	←	Budaya_Perusahaan	0.919	1.220	0.104	11.773	0.000
x8	←	Strategi_Perusahaan	0.876	1.000			
x7	←	Strategi_Perusahaan	0.905	1.047	0.072	14.471	0.000
x6	←	Strategi_Perusahaan	0.929	1.096	0.071	15.357	0.000
x15	←	Kinerja_Perusahaan	0.813	1.000			
x16	←	Kinerja_Perusahaan	0.835	0.969	0.087	11.138	0.000
x17	←	Kinerja_Perusahaan	0.916	1.105	0.086	12.81	0.000

Sumber : Hasil Data Statistik

Di sini, C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dimana C.R harus lebih besar dari 2.0 (Agusty Ferdinand.2002.169) yang berarti menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Dari hasil penelitian di dapat bahwa nilai C.R yang ada lebih besar dari 2.0 maka dapat dikatakan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten sudah memenuhi kriteria, sehingga indikator-

indikator ini secara signifikan mendimensikan variabel laten yang dibentuknya.

4.2.2 Teknik Full Structural Equation Model

Teknik ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya, sehingga melalui tahap ini akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

Dalam tahap estimasi ini juga digunakan dua tahapan analisis sebagai berikut

:

4.2.2.1 Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit test*)

Pada uji kesesuaian model ini indeks-indeks yang digunakan sama dengan yang digunakan pada *Confirmatory Factor Analysis*. Dimana hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan adalah $\chi^2 = 122,603$ dengan probabilitas 0.274, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Begitu pula dengan indeks GFI (0.898), AGFI (0.863), TLI (0.995), CFI (0.996), CMINDF (1.075) dan RMSEA (0.025) berada dalam rentang nilai yang diharapkan, sehingga model ini dapat digunakan.

4.2.2.2 Uji Kausalitas : Regression Weight

Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini. Dimana dinyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah tidak sama dengan nol (0) melalui *uji-t* yang lazim

dalam model regresi. Dengan menggunakan tabel tabel 4.6 sebelumnya, nilai koefisien tersebut dapat dilihat dari nilai C.R-nya.

Berdasar tabel tersebut, didapat bahwa nilai C.R-nya secara signifikan tidak sama dengan nol, sehingga hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian ini dapat digunakan.

4.3 Tehnik Evaluasi Data

Pada dasarnya, evaluasi terhadap ketepatan model ini telah dilakukan pada waktu estimasi model., dengan cara sebagai berikut :

4.3.1 Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariate pada penelitian ini dapat disajikan dalam lampiran *print out* data statistik halaman 3 . Dari hasil data tersebut, berdasar batas *critical ratio* sebesar ≤ 2.58 , pada tingkat signifikansi 0.1 atau nilai *c.r* $\leq 1,96$ dengan tingkat error 0.05 (Hair.1995.66), maka dapat dikatakan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

4.3.2 Evaluasi terhadap Outliers

Evaluasi ini dilakukan atas *Univariate Outliers* dan *Multivariate Outliers*, yang diuraikan sebagai berikut :

a. *Univariate Outliers*

Pada umumnya, penelitian yang menggunakan dasar bahwa yang dikategorikan sebagai *outliers* apabila mempunyai *z-score* ≥ 3.0 (Agusty Ferdinand.2002.174). Pada penelitian ini, untuk mengetahui hal tersebut dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman 2.

Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa tidak ada variabel yang mempunyai Z-score di atas angka batas tersebut, maka dapat dikatakan bahwa data yang digunakan ini bebas dari *outliers univariate*.

b. *Multivariate Outliers*

Untuk melihat ada tidaknya *multivariate outliers* pada penelitian ini, dapat dilihat berdasarkan nilai tingkat *chi-square* pada derajat bebas = jumlah dimensi = 17 pada tingkat signifikansi 0.05 atau $\chi^2 = 122.603$, yang menunjukkan tidak terdapat *outlier* multivariate. Hal ini dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman 7-8.

4.3.3 Evaluasi terhadap Multicollinearity dan Singularity

Pada tahap ini dilihat dari matriks kovarians sampel dalam penelitian ini, yaitu sebesar $2.1118e + 004$ atau 2.118.804 yang dalam hal ini adalah jauh dari nol.

Maka dari itu dapat dikatakan bahwa pada data ini tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, sehingga data dalam penelitian ini layak untuk digunakan. Hal ini dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman 10.

4.3.4 Evaluasi terhadap kriteria *Goodnes-of-fit*

Pada tahap ini akan dilihat apakah angka-angka yang didapat dari hasil komputasi terhadap data dari penelitian ini memenuhi kriteria batas *goodness-of-fit* atau tidak. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.7

Kriteria	Nilai Kritis	Hasil Model	Evaluasi Model
χ^2 -Chi-square	Diharapkan kecil	122.603	
Significance Probability	≥ 0.05	0.274	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.025	Baik
GFI	≥ 0.90	0.898	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.863	Marjinal
CMNI/DF	≤ 2.00	1.075	Baik
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Hasil Data Statistik

Dari tabel di atas, dibandingkan dengan kriteria *goodness-of-fit*, menunjukkan bahwa sebagian besar kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, sehingga model ini dapat digunakan untuk diteliti. Maka dari itu dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik terhadap dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.4 Analisis terhadap *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect*

Pada tahap ini akan diteliti seberapa besar efek langsung maupun tidak langsung dari masing-masing variabel yang ada. Di sini akan dilihat pada efek langsung, yaitu koefisien dari semua garis koefisien anah panah satu ujung, efek tidak langsung yaitu efek yang muncul melalui variabel antara maupun efek total yang merupakan efek dari berbagai hubungan.

4.4.1 Efek Langsung

Untuk mengetahui bagaimana efek langsung pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman 17-18. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa terdapat efek langsung dari beberapa variabel yang ada, terhadap masing-masing variabel yang lain, misalnya OP terhadap SP sebesar 0.851; OP ke BP sebesar 0.398; dari SP terhadap BP sebesar 0.506; dari SP terhadap KP sebesar 0.237; dari BP terhadap KP sebesar 0.773 atau dari masing-masing variabel tersebut terhadap indikatornya seperti KP terhadap Salgrow (X17) sebesar 0.916; SP terhadap Inov (X6) sebesar 0.929 dan seterusnya. Efek langsung ini dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8

Standardized Direct Effects

	Orientas	Strategi	Budaya_P	Kinerja_
Strategi_	0.851	0.000	0.000	0.000
Budaya_Pe	0.398	0.506	0.000	0.000
Kinerja_P	0.000	0.237	0.773	0.000
x17	0.000	0.000	0.000	0.916
x16	0.000	0.000	0.000	0.835
x15	0.000	0.000	0.000	0.813
x6	0.000	0.929	0.000	0.000
x7	0.000	0.905	0.000	0.000
x8	0.000	0.876	0.000	0.000
x14	0.000	0.000	0.919	0.000
x13	0.000	0.000	0.902	0.000
x12	0.000	0.000	0.907	0.000
x11	0.000	0.000	0.894	0.000
x10	0.000	0.000	0.658	0.000
x9	0.000	0.000	0.774	0.000
x1	0.852	0.000	0.000	0.000
x2	0.816	0.000	0.000	0.000
x3	0.851	0.000	0.000	0.000
x4	0.841	0.000	0.000	0.000
x5	0.810	0.000	0.000	0.000

Sumber : Hasil Data Statistik

4.4.2 Efek Tidak Langsung

Untuk mengetahui bagaimana efek tidak langsung pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman

18-19. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa terdapat efek tidak langsung dari beberapa variabel yang ada, terhadap masing-masing variabel yang lain, misalnya OP terhadap BP sebesar 0.431; OP ke KP sebesar 0.842; dari SP terhadap KP sebesar 0.391; atau dari masing-masing variabel tersebut terhadap indikator lain seperti BP terhadap Salgrow (X17) sebesar 0.771; SP terhadap Ortim (X12) sebesar 0.459 dan seterusnya. Efek tidak langsung ini dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

Tabel 4.9

Standardized Indirect Effects

	Orientas	Strategi	Budaya_P	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----
Strategi_	0.000	0.000	0.000	0.000
Budaya_Pe	0.431	0.000	0.000	0.000
Kinerja_P	0.842	0.391	0.000	0.000
x17	0.771	0.575	0.707	0.000
x16	0.703	0.524	0.645	0.000
x15	0.684	0.510	0.628	0.000
x6	0.791	0.000	0.000	0.000
x7	0.770	0.000	0.000	0.000
x8	0.746	0.000	0.000	0.000
x14	0.762	0.465	0.000	0.000
x13	0.747	0.456	0.000	0.000
x12	0.752	0.459	0.000	0.000
x11	0.741	0.452	0.000	0.000
x10	0.545	0.333	0.000	0.000
x9	0.641	0.392	0.000	0.000
x1	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.000	0.000	0.000
x3	0.000	0.000	0.000	0.000
x4	0.000	0.000	0.000	0.000
x5	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Hasil Data Statistik

4.4.3 Efek Total

Untuk mengetahui bagaimana efek total pada masing-masing variabel dalam penelitian dapat dilihat pada lampiran *print out* data statistik halaman 17. Dari hasil tersebut dapat diketahui efek total dari beberapa variabel yang ada, terhadap masing-masing variabel yang lain, misalnya OP terhadap SP sebesar 0.851; OP ke BP

sebesar 0.829; OP ke KP sebesar 0.842; dari SP terhadap KP sebesar 0.628; SP ke BP sebesar 0.506; BP ke KP sebesar 0.773 atau dari masing-masing variabel tersebut terhadap indikator lain seperti BP terhadap Salgrow (X17) sebesar 0.707; SP terhadap Ortim (X12) sebesar 0.459 dan seterusnya. Efek total ini dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10

Standardized Total Effects

	Orientas	Strategi	Budaya_P	Kinerja_
Strategi_	0.851	0.000	0.000	0.000
Budaya_Pe	0.829	0.506	0.000	0.000
Kinerja_P	0.842	0.628	0.773	0.000
x17	0.771	0.575	0.707	0.916
x16	0.703	0.524	0.645	0.835
x15	0.684	0.510	0.628	0.813
x6	0.791	0.929	0.000	0.000
x7	0.770	0.905	0.000	0.000
x8	0.746	0.876	0.000	0.000
x14	0.762	0.465	0.919	0.000
x13	0.747	0.456	0.902	0.000
x12	0.752	0.459	0.907	0.000
x11	0.741	0.452	0.894	0.000
x10	0.545	0.333	0.658	0.000
x9	0.641	0.392	0.774	0.000
x1	0.852	0.000	0.000	0.000
x2	0.816	0.000	0.000	0.000
x3	0.851	0.000	0.000	0.000
x4	0.841	0.000	0.000	0.000
x5	0.810	0.000	0.000	0.000

Sumber : Hasil Data Statististik

4.5 Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini akan dilihat apakah model yang ada dalam penelitian masih bisa dikembangkan atau tidak. Hal ini tergantung pada besar kecilnya residual yang dihasilkan. Adapun standart residual matriks adalah < 2.58 . Untuk mengetahui hal tersebut maka *standardized residual covarians matrix* oleh data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11

Standardized Residual Covariances

	x17	x16	x15	x6	x7	x8	x14	x13	x12	x11	x10	x9	x1	x2	x3	x4	x5
x17	0.000																
x16	0.059	0.000															
x15	-0.041	-0.061	0.000														
x6	-0.040	-0.307	-0.306	0.000													
x7	0.246	-0.059	-0.553	0.151	0.000												
x8	0.461	0.026	-0.146	-0.045	-0.184	0.000											
x14	0.052	0.115	0.227	-0.098	-0.290	0.455	0.000										
x13	-0.259	-0.161	0.205	0.197	-0.002	0.155	0.027	0.000									
x12	-0.209	0.234	0.370	-0.308	-0.158	0.165	-0.059	0.039	0.000								
x11	-0.056	-0.070	-0.121	-0.324	-0.281	-0.026	0.034	0.003	0.098	0.000							
x10	-0.166	-0.209	0.220	0.230	-0.086	0.679	-0.147	-0.143	0.200	0.199	0.000						
x9	0.212	-0.057	-0.272	0.730	0.521	1.037	-0.109	0.164	-0.227	-0.024	-0.023	-0.000					
x1	0.586	-0.057	0.369	-0.241	-0.523	0.365	-0.060	0.102	-0.141	-0.124	0.087	0.364	0.000				
x2	0.257	0.410	0.359	-0.161	-0.364	-0.005	-0.152	0.001	-0.130	-0.189	-0.087	-0.042	0.270	0.000			
x3	0.296	0.218	0.031	-0.474	-0.284	0.176	-0.043	0.256	0.289	0.141	0.677	0.195	-0.186	-0.042	0.000		
x4	0.285	0.325	-0.339	-0.103	0.110	0.810	-0.265	0.120	-0.254	-0.427	-0.051	0.450	-0.133	-0.327	0.502	0.000	
x5	-0.280	-0.357	-0.295	0.554	0.548	0.080	-0.182	-0.042	-0.238	-0.300	-0.067	0.018	0.195	0.246	-0.283	-0.251	0.000

Sumber : Hasil Data Statistik

Dari tabel di atas, dapat diinterpretasikan bahwa residual yang dihasilkan model ini mempunyai nilai residual standart yang tidak lebih besar dari 2.58 sehingga model ini dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model ini.

Indeks modifikasi merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan modifikasi terhadap model yang diajukan. Batas indeks ini yaitu sebesar ≥ 4.0 , dengan syarat harus terdapat justifikasi teoritis yang cukup untuk modifikasi tersebut (Agusty Ferdinand.2002.182-183).

Pada penelitian ini indeks modifikasinya dapat dilihat pada lampiran *print out data statistik* halaman 19.

4.6 Uji Reliabilitas dan Variance Extracted

Uji ini diperlukan dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana keandalan (reliabilitas) model yang dalam penelitian ini. Adapun tindakan-tindakan yang dilakukan pada tahap ini adalah dengan uji *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*.

4.6.1 Konstruk Reliabilitas (Construct Reliability)

Uji ini untuk mengetahui keandalan atau reliabilitas konstruk model dalam penelitian ini. Adapun reliabilitas konstruk ini dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan (*Composite Reliability*) dari model. Rumus *composite reliability* ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- *Std.Loading* merupakan nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator
- ε_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator, yang mempunyai rumus :

$$1 - \text{reliabilitas indikator} (1 - \text{Std.Loading}^2)$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70 ke atas (Hair.1995.641). Untuk mengetahui uji ini dapat dilihat dari tabel 4.12 di bawah ini :

Tabel 4.12 – Uji Reliabilitas

FAKTOR VARIABEL	OP		SP		BP		KP	
	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error
	(Nilai Lambda)		(Nilai Lambda)		(Nilai Lambda)		(Nilai Lambda)	
X1	0.85	0.28						
X2	0.82	0.33						
X3	0.85	0.28						
X4	0.84	0.29						
X5	0.81	0.34						
X6			0.93	0.14				
X7			0.90	0.19				
X8			0.88	0.23				
X9					0.77	0.41		
X10					0.66	0.57		
X11					0.89	0.21		
X12					0.91	0.17		
X13					0.90	0.19		
X14					0.92	0.15		
X15							0.81	0.34
X16							0.84	0.29
X17							0.92	0.15
Total Std.Loading	4.17		2.71		5.05		2.57	
Total Measurement Error	1.52		0.56		1.70		0.78	
Construct Reliability	0.92		0.93		0.94		0.89	

STAMP

Dari hasil data tabel di atas dapat diuraikan masing-masing reliabilitas masing-masing konstruk adalah sebagai berikut :

$$\text{Orientasi Pelanggan} = \frac{(4.17)^2}{(4.17)^2 + 1.52} = \frac{17.3889}{17.3889 + 1.52} = \frac{17.3889}{18.9089} = 0.92$$

$$\text{Strategi Perusahaan} = \frac{(2.71)^2}{(2.71)^2 + 0.56} = \frac{7.3441}{7.3441 + 0.56} = \frac{7.3441}{7.9041} = 0.93$$

$$\text{Budaya Perusahaan} = \frac{(5.05)^2}{(5.05)^2 + 1.70} = \frac{25.50}{25.50 + 1.70} = \frac{25.50}{27.20} = 0.94$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \frac{(2.57)^2}{(2.57)^2 + 0.78} = \frac{6.6049}{6.6049 + 0.78} = \frac{6.6049}{7.3849} = 0.89$$

Hasil penghitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat reliabilitasnya adalah rata-rata 0.90 atau di atas 0.70, sehingga dapat dikatakan bahwa model di dalam penelitian ini sudah reliabel.

4.6.2 *Variance Extracted*

Ukuran reliabilitas kedua yang dapat dipakai untuk mengetahui keandalan model penelitian ini adalah dengan *Variance Extracted*, yang menunjukkan varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang

dikembangkan. Adapun nilai *variance extracted* yang diterima adalah ≥ 0.50 (Hair.1995.642), dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Penghitungan pada *variance extracted* ini sangat mirip dengan penghitungan pada *construct reliability* di atas, bedanya pada *variance extracted* ini *standardized loading*nya dikwadratkan terlebih dahulu baru kemudian dijumlahkan (Hair.1995.642), seperti terlihat dibawah ini.

$$\text{Orientasi Pelanggan} = \frac{3.4791^2}{3.4791^2 + 1.52} = \frac{12.1041}{12.1041 + 1.52} = \frac{12.1041}{13.6241} = 0.89$$

$$\text{Strategi Perusahaan} = \frac{2.4493^2}{2.4493^2 + 0.56} = \frac{5.9991}{5.9991 + 0.56} = \frac{5.9991}{6.5591} = 0.92$$

$$\text{Budaya Perusahaan} = \frac{4.3182^2}{4.3182^2 + 1.70} = \frac{18.6486}{18.6486 + 1.70} = \frac{18.6486}{20.349} = 0.92$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \frac{2.2081^2}{2.2081^2 + 0.78} = \frac{4.8757}{4.8757 + 0.78} = \frac{4.8757}{5.6557} = 0.86$$

Sedangkan untuk mengetahui uji ini dapat dilihat pada tabel 4.13.

Hasil penghitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa tingkat reliabilitasnya adalah rata-rata 0.90 atau di atas 0.50, sehingga dapat dikatakan bahwa model di dalam penelitian ini sudah mempunyai keandalan yang baik.

4.7 Pengujian terhadap Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan melihat tabel regression weight untuk mengetahui hubungan masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogennya. Pengujian ini untuk menolak atau menerima hipotesis yang diajukan dengan berdasar pada nilai C.R (yang identik dengan nilai t hitung) pada hasil pengolahan data, dibandingkan dengan nilai kritis, yaitu di atas 1.96 untuk signifikansi 5% (0.05) (Hair.1995.643).

Adapun untuk melihat nilai C.R dari hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 4.6 tersebut di atas.

4.7.1 Pengujian terhadap Hipotesis I

Orientasi Pelanggan terdiri dari 5 indikator, yaitu Komitmen pada Pelanggan, Penciptaan Nilai Pelanggan, Pemahaman Kebutuhan Pelanggan, Tujuan Kepuasan Pelanggan, Ukuran Kepuasan Pelanggan, dengan nilai *regression weight* masing-masing sebesar 0.85, 0.82, 0.85, 0.84, 0.81 (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3). Sedangkan masing-masing indikatornya memiliki nilai C.R lebih dari 2, yang berarti indikator-indikator tersebut bisa digunakan sebagai indikator bagi Orientasi Pelanggan.

Berdasar hasil analisis data yang menggunakan alat analisis SEM, diketahui bahwa Orientasi Pelanggan ternyata berpengaruh signifikan terhadap Strategi

Perusahaan. Hal ini diketahui dengan dari nilai C.R yang lebih dari 2 (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3), yaitu 9.488. Dengan demikian, hal ini sesuai dengan hipotesis I yaitu bahwa orientasi pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap strategi perusahaan. Nilai C.R tersebut , berada di atas nilai kritis yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil pengujian ini, maka hipotesis yang diajukan dapat digunakan dengan baik.

Dari data analisis, diketahui bahwa nilai *loading factor* Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan lebih besar dibandingkan dengan Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan, yaitu sebesar 0.85. Hal ini menunjukkan bahwa hal-hal yang berkenaan dengan orientasi pelanggan mempunyai pengaruh yang besar terhadap penentuan strategi yang diterapkan dalam suatu perusahaan.

Hal ini dimungkinkan karena di dalam orientasi pelanggan terdapat dua faktor yang paling besar yaitu komitmen terhadap pelanggan dan pemahaman kebutuhan pelanggan. Kedua faktor inilah yang semakin mendorong perusahaan untuk merancang strategi-strategi baru yang senantiasa mendukung kedua faktor tersebut. Keadaan ini didukung kenyataan bahwa pada praktek sehari-hari, faktor komitmen terhadap pelanggan dan upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan yang diwujudkan dengan bentuk pelayanan yang paham terhadap kebutuhan pelanggan adalah suatu hal yang tidak mudah. Di sini perlu adanya strategi perusahaan yang dinamis, sehingga demikian perusahaan dituntut untuk menciptakan strategi-strategi baru yang sesuai dengan kebutuhan tersebut di atas, misalnya melalui inovasi produk dan layanan, perbaikan cara kerja di dalam maupun di luar perusahaan.

4.7.2 Pengujian terhadap Hipotesis II

Hipotesis II yaitu bahwa orientasi pelanggan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan antar variabel orientasi pelanggan dengan budaya perusahaan adalah sebesar 3.151. Nilai C.R tersebut berada di atas nilai kritis yang telah ditentukan di atas. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil pengujian ini, maka hipotesis yang diajukan dapat digunakan.

Dari data analisis, diketahui bahwa nilai *loading factor* Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan, yaitu sebesar 0.40. Hal ini menunjukkan bahwa hal-hal yang berkenaan dengan orientasi pelanggan berpengaruh terhadap terbentuknya nilai-nilai suatu budaya perusahaan, walaupun pengaruh tersebut tidak sebesar terhadap strategi perusahaan.

Hal ini dimungkinkan karena sebenarnya budaya perusahaan adalah suatu hal yang sudah terbentuk dan dijalankan setiap hari oleh semua bagian perusahaan, sehingga budaya perusahaan ini bukanlah suatu hal yang mudah dirubah seperti strategi perusahaan. Sehingga, dalam hal ini orientasi pelanggan yang faktor utamanya adalah komitmen terhadap pelanggan dan pemahaman kebutuhan pelanggan lebih banyak hanya merupakan suatu pendukung terhadap budaya perusahaan untuk menuju suatu budaya perusahaan yang lebih bersikap positif terhadap pelanggan, dan bukan merubahnya untuk disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, seperti pada strategi perusahaan. Sehubungan dengan hal ini, maka dapat dipahami bahwa faktor penciptaan pembaharuan menjadi faktor yang paling besar dalam budaya perusahaan. Walaupun di sini agak mengherankan

bahwa justru faktor fokus pada pelanggan dalam budaya perusahaan mempunyai nilai yang tidak begitu besar, hal ini bisa jadi karena penekanan di sini adalah lebih pada pembaharuan budaya perusahaan untuk lebih berorientasi terhadap pelanggan, sedangkan fokus pada pelanggan merupakan hal yang sudah terbentuk, dan apabila perusahaan semakin fokus terhadap pelanggan tidak berarti ada pembaharuan dalam budaya perusahaan terhadap pelanggan.

4.7.3 Pengujian terhadap Hipotesis III

Strategi Perusahaan terdiri dari 3 indikator, yaitu Inovasi, Sistem Kerja Baru, Restrukturisasi, dengan nilai *regression weight* masing-masing sebesar 0.93, 0.90, 0.88, (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3). Sedangkan masing-masing indikatornya memiliki nilai C.R lebih dari 2, yang berarti indikator-indikator tersebut bisa digunakan sebagai indikator bagi Strategi Perusahaan.

Berdasar hasil analisis data yang menggunakan alat analisis SEM, diketahui bahwa Strategi Perusahaan ternyata berpengaruh signifikan terhadap Budaya Perusahaan. Hal ini diketahui dengan nilai C.R yang lebih dari 2 (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3), yaitu 3.992. Sehingga hal ini sesuai dengan hipotesis III yaitu bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap budaya perusahaan. Nilai C.R tersebut, berada di atas nilai kritis yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil pengujian ini, maka hipotesis yang diajukan dapat digunakan.

Dari data analisis, diketahui bahwa nilai *loading factor* Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan lebih besar dibandingkan dengan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan, yaitu sebesar 0.51. Hal ini menunjukkan bahwa strategi

yang ditrapkan dalam suatu perusahaan berpengaruh cukup besar terhadap terbentuknya nilai-nilai budaya perusahaan.

Hal ini dimungkinkan karena adanya pengaruh masing-masing faktor yang paling besar dalam strategi perusahaan maupun budaya perusahaan, yaitu inovasi dan penciptaan pembaharuan. Dimana inovasi dalam strategi perusahaan yang merupakan pendorong utama adanya pembaharuan strategi, mendorong pula adanya pembaharuan dalam budaya perusahaan, yaitu dengan senantiasa tercipta suatu pembaharuan atau perbaikan dalam menjalankan masing-masing faktor budaya perusahaan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga terwujud kesungguhan menjalan arah strategi tersebut oleh seluruh bagian perusahaan.

4.7.4 Pengujian terhadap Hipotesis IV

Hipotesis IV yaitu bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan antar variabel strategi perusahaan dengan kinerja perusahaan adalah sebesar 2.729. Nilai C.R tersebut berada di atas nilai kritis yang telah ditentukan di atas. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil pengujian ini, maka hipotesis yang diajukan dapat digunakan.

Dari data analisis, diketahui bahwa nilai *loading factor* Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan lebih kecil dibandingkan dengan Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan, yaitu sebesar 0.24. Hal ini agak mengejutkan, karena dengan demikian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan pada suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak begitu besar terhadap kinerja perusahaan, dibandingkan

dengan pengaruh strategi perusahaan terhadap budaya perusahaan. Hal ini kemungkinan bisa disebabkan karena faktor-faktor kinerja perusahaan yang ada di sini hanya dilihat lebih dari sisi pemasaran dan keuangan, sedangkan faktor-faktor pembentuk strategi perusahaan cenderung mengarah ke produk dan sumber daya manusianya. Selain itu, dalam penelitian ini faktor-faktor yang ada pada strategi perusahaan, cenderung hanya merupakan faktor yang tidak secara langsung mempengaruhi naik turunnya faktor-faktor yang ada pada kinerja perusahaan. Inovasi, penerapan sistem kerja baru, restrukturisasi, bisa saja mempengaruhi peningkatan atau penurunan pertumbuhan pendapatan, laba dan pertumbuhan penjualan. Namun baik buruknya faktor-faktor kinerja perusahaan tersebut masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar strategi perusahaan ini, misalnya faktor kondisi pasar dan ekonomi, faktor sumber daya manusianya dan lain-lain.

4.7.5 Pengujian terhadap Hipotesis V

Budaya Perusahaan terdiri dari 6 indikator, yaitu Fokus pada Pelanggan, Kesepakatan, Kesungguhan Arah Strategi, Orientasi Tim, Koordinasi dan Integrasi, Penciptaan Pembaharuan dengan nilai *regression weight* masing-masing sebesar 0.77, 0.66, 0.89, 0.91, 0.90, 0.92 (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3). Sedangkan masing-masing indikatornya memiliki nilai C.R lebih dari 2, yang berarti indikator-indikator tersebut bisa digunakan sebagai indikator bagi Budaya Perusahaan.

Berdasar hasil analisis data yang menggunakan alat analisis SEM, diketahui bahwa Budaya Perusahaan ternyata berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini diketahui dengan dari nilai C.R yang lebih dari 2 (Lampiran Hasil Data Statistik hal.3), yaitu 6.817.

Hipotesis V yaitu bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai C.R pada hubungan antar variabel budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan adalah sebesar 6.812. Nilai C.R tersebut berada di atas nilai kritis yang telah ditentukan di atas. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil pengujian ini, maka hipotesis yang diajukan dapat digunakan.

Dari data analisis, diketahui bahwa nilai *loading factor* Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan adalah sebesar 0.77, lebih besar dibandingkan dengan Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang ada dalam suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya kinerja perusahaan, maupun sebagai suatu hal yang berguna untuk mendorong peningkatan kinerja suatu perusahaan.

Hal ini disebabkan karena, pertama, budaya perusahaan di sini merupakan perwujudan suatu tindakan yang didorong oleh faktor-faktor yang ada pada orientasi pelanggan dan strategi perusahaan, sehingga pembaharuan yang ada pada budaya perusahaan berdampak besar pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kedua, budaya perusahaan dalam hal ini merupakan faktor internal perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja perusahaan, disamping faktor eksternal yang ada, karena budaya perusahaan merupakan perwujudan semangat kerja dari seluruh bagian perusahaan yang mencakup unsur sumber daya manusianya, maupun unsur-unsur yang sedikit banyak terbentuk oleh dorongan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari faktor inovasi pada strategi perusahaan, diwujudkan dalam penciptaan pembaharuan dan

kesungguhan menjalan arah strategi tersebut, sehingga mendorong pula tercapainya peningkatan kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan hipotesis, kesimpulan penelitian, masalah dalam penelitian, implikasi teoritis, kebijakan manajemen dan keterbatasan penelitian.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

5.1.1 Orientasi Pelanggan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Strategi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, hipotesis bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Strategi Perusahaan, terbukti dengan melihat hasil analisis pada bab IV. Sehingga dari hasil di ini, dapat disimpulkan bahwa semakin baik perusahaan memahami dan menjadikan orientasi pelanggan sebagai hal yang utama dalam memberikan layanan kepada masyarakat, maka perusahaan akan mengutamakan pelanggan sebagai kebijakan strategi perusahaan.

5.1.2 Orientasi Pelanggan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Budaya Perusahaan

Begitu pula dengan hipotesis bahwa Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Budaya Perusahaan, terbukti dengan melihat hasil analisis pada bab IV. Dimana semakin dalam makna orientasi pelanggan bagi perusahaan, hal tersebut akan semakin

meresap ke dalam segala bentuk tata cara, tindakan sehari-hari dan menjadi budaya di dalam perusahaan tersebut untuk berorientasi pada pelanggan.

5.1.3 Strategi Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Budaya Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, hipotesis bahwa Strategi Perusahaan berpengaruh positif terhadap Budaya Perusahaan, terbukti dengan melihat hasil analisis pada bab IV. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan konsisten perusahaan menerapkan strategi perusahaan yang berorientasi pelanggan, budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan akan semakin terserap dengan baik pada seluruh karyawan perusahaan.

5.1.4 Strategi Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, hipotesis bahwa Strategi Perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, terbukti dengan melihat hasil analisis pada bab IV. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan konsisten perusahaan menerapkan strategi perusahaan yang berorientasi pelanggan, maka kinerja perusahaan tersebut akan menunjukkan hasil yang semakin baik.

5.1.5 Budaya Perusahaan Mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, hipotesis bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, terbukti dengan melihat hasil analisis pada bab IV.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya perusahaan yang memahami dan menjadikan orientasi pelanggan sebagai hal yang utama dalam memberikan layanan kepada masyarakat, maka perusahaan tersebut akan semakin terdorong untuk meningkatkan kinerja, sehingga tercapai kinerja yang semakin baik.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data yang diolah melalui teknik analisis data dengan menggunakan SEM, dapat diketahui bahwa variabel-variabel serta indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan.

5.3 Implikasi Teori

5.3.1 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Strategi Perusahaan

Memasuki abad mendatang, konsentrasi perusahaan adalah pada pelanggan daripada produk, hal ini mendorong terjadinya suatu perubahan strategi (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David.2001.247). Perusahaan yang fokus pada kepuasan pelanggan secara total, akan melakukan inovasi terus menerus, sehingga pengaruh utama orientasi pelanggan adalah sangat signifikan terhadap inovasi suatu organisasi (Han, Jin K, Namwoon and Srivasata, Rajendra K.1998.33 & 40). Selain inovasi, strategi perusahaan juga meliputi adanya penerapan sistem kerja baru, baik secara teknologi maupun administrasi. Dari segi teknologi, penerapan *WFMS* dipandang positif dari sudut pandang organisasi / perusahaan, selama ini hal itu sesuai dengan budaya dan keefektifan sistem tersebut dalam penyampaian, serta untuk meningkatkan

orientasi pelanggan (Doherty, NF and Perry, I.2001.162). Sedangkan *LTQ* adalah contoh penerapan strategi baru yang tujuannya juga berorientasi pada pelanggan pula (McKinlay, Alan dan Starkey, Ken.1998.562). Kemudian, restrukturisasi juga dipandang sebagai suatu strategi yang memungkinkan untuk menawarkan pelayanan nilai yang lebih baik terhadap pelanggan perusahaan (Deal, Terrence E dan Kennedy, Allan A.1999.72-73).

Dari semua teori di atas, dan berdasarkan hasil dari data statistik yang ada, dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan terbukti berpengaruh besar terhadap penerapan strategi perusahaan. Sehingga dalam hal ini, apabila perusahaan tersebut ingin memberikan nilai tambah yang lebih baik bagi pelanggan maupun terhadap pesaing yang lain, maka dalam menentukan apa saja yang diperlukan untuk menerapkan strategi perusahaan yang tepat, pihak manajemen perusahaan diharapkan mengacu pada hal-hal yang berkenaan dengan orientasi pelanggan antara lain seperti yang telah disebutkan pada bab terdahulu.

5.3.2 Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Budaya Perusahaan

Saat ini, budaya perusahaan yang berorientasi pasar yakin bahwa setiap orang yang ada dalam perusahaan tersebut bertanggung jawab terhadap pemasaran, pemahaman pelanggan, produk dan menyediakannya dengan suatu 'nilai' pelanggan. Dalam budaya ini, setiap karyawan mempunyai nilai pemahaman terhadap pelanggan dan juga terhadap pesaing, maupun dengan penyesuaian produk yang ditawarkan dengan permintaan pelanggan (Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Sheperd, C David.2001.247 - 248).

Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan merupakan suatu bagian yang lebih mendasar, yaitu budaya perusahaan (Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr.1993.27).

Dari semua teori di atas, dan berdasarkan hasil dari data statistik yang ada, dapat dikatakan bahwa orientasi pelanggan terbukti mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap budaya perusahaan. Sehingga dalam hal ini, apabila perusahaan tersebut hendak meningkatkan nilai layanan yang lebih baik bagi pelanggan maupun nilai kompetitif terhadap pesaing yang lain, maka budaya perusahaan yang ada perlu disesuaikan dengan nilai-nilai yang ada pada orientasi pelanggan.

5.3.3 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Budaya Perusahaan

Pengenalan dan penerapan konsep sistem kerja baru, yang salah satunya melibatkan inovasi teknologi, sehingga menciptakan suatu perubahan budaya perusahaan, dirasakan sebagai sumbangan positif bagi keefektifan perusahaan, yang berpotensi secara signifikan untuk memodifikasi budaya suatu perusahaan (Doherty, NF and Perry, I.2001.160-161). Seperti telah dikatakan oleh P Siagian.1995, bahwa tidak dapat disangsikan adanya keterkaitan yang erat antara budaya perusahaan dengan implementasi strategi, apabila budaya perusahaan tidak seirama dengan strategi, maka akan menjadi penghalang implementasi strategi tersebut (Budihardjo Suhodo.1999.18).

Dari semua teori di atas, dan berdasarkan hasil dari data statistik yang ada, dapat dikatakan bahwa strategi perusahaan terbukti mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap budaya perusahaan. Sehingga dalam hal ini, seperti telah disebutkan di atas,

bahwa suatu perusahaan yang menerapkan strategi perusahaan yang mengacu pada orientasi pelanggan, akan mendorong perusahaan tersebut untuk semakin menyesuaikan budaya perusahaannya dengan budaya perusahaan yang mengacu pada nilai-nilai orientasi pelanggan pula, dan hal ini penting untuk meningkatkan nilai keunggulan kompetitif perusahaan tersebut.

5.3.4 Pengaruh Strategi Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh antara strategi yang diterapkan di perusahaan dengan kinerja perusahaan dalam ukuran lingkungan yang berbeda, dimana strategi yang berbeda menghasilkan kinerja yang berbeda secara signifikan (Smith, Ken G, Guthrie, James P, Chen, Ming-Jer.1989.74-78). Sedangkan Dess dan Davis.1984 menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan strategi yang diterapkan perusahaan pada umumnya (Wagner, Brad, Digman, Lester.1997.349). Seperti halnya inovasi, sebagai salah satu unsur dari strategi perusahaan, pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan tidaklah terpisah-pisah secara teknologi atau administrasi, tetapi secara bersamaan merupakan hal yang berpengaruh untuk mencapai kinerja perusahaan secara keseluruhan (Han, Jin K, Kim, Namwoo, Srivasta, Rajendra K.1998.41).

Dari semua teori di atas, dan berdasarkan hasil dari data statistik yang ada, dapat dikatakan bahwa strategi perusahaan terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dalam hal ini, seperti telah disebutkan di atas, bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik, tidak lepas dari bagaimana perusahaan tersebut menerapkan strategi perusahaan. Terutama apabila strategi yang diterapkan adalah mengacu pada

orientasi pelanggan, maka akan mendorong perusahaan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang semakin kompetitif.

5.3.5 Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Budaya dalam suatu perusahaan dapat membantu organisasi mengantisipasi dan mengadaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja superior sepanjang periode waktu yang panjang. Sepanjang suatu budaya perusahaan mempromosikan perubahan dan pada dasarnya tidak bersifat politis, budaya itu akan bersifat adaptif dan menghasilkan kinerja ekonomi jangka panjang yang baik. Sehingga ditemukan bukti tentang budaya yang mendukung perubahan pada perusahaan-perusahaan, berkinerja tinggi daripada yang berkinerja rendah (Kotter, John P and Heskett, James L.1992.49,51,56). Penyesuaian budaya perusahaan yang efektif akan dapat menjadi alat untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian yang dilakukan Denison yang menemukan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap keefektifan dan kinerja perusahaan (Denison, Daniel R and Mishra, Anil K.1995.220).

Dari semua teori di atas, dan berdasarkan hasil dari data statistik yang ada, dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan terbukti mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dalam hal ini, seperti telah disebutkan di atas, bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan yang semakin baik, tidak lepas dari bagaimana budaya perusahaan yang menjwai seluruh bagian yang ada pada perusahaan tersebut dalam menjalankan pekerjaan mereka sehari-hari. Terutama apabila budaya perusahaan tersebut

adalah budaya yang adalah mengacu pada orientasi pelanggan, maka akan mendorong perusahaan tersebut untuk menghasilkan kinerja yang semakin baik dan kompetitif.

5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan dari hasil kesimpulan di atas, yaitu mengenai hal yang berkenaan dengan orientasi pelanggan, strategi perusahaan, budaya perusahaan dan kinerja perusahaan, maka disarankan kepada para manajer untuk lebih bisa meningkatkan kinerja perusahaan, melalui pelaksanaan budaya perusahaan yang lebih disesuaikan dengan orientasi pelanggan, sebagai dasar untuk menerapkan strategi perusahaan. Adapun tindakan nyata yang bisa dilaksanakan adalah antara lain dengan :

- Lebih berkomitmen pada pelanggan dalam memberikan layanan, serta lebih memahami apa yang menjadi kebutuhan pelanggan pada umumnya. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai orientasi pelanggan yang diacu.
- Semakin memperhatikan adanya inovasi pada produk, layanan, sistem kerja yang ada pada perusahaan saat ini.
- Menciptakan suatu pembaharuan atau penyesuaian dalam budaya perusahaan sangatlah perlu.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pihak manajemen, terutama para pengambil keputusan penting kiranya untuk lebih berkomitmen terhadap pelanggan, dengan semakin memahami kebutuhan mereka. Perwujudan dalam sikap dan kerja sehari-hari dalam perusahaan, haruslah dipelopori dan dimulai dari para pemimpin tersebut, antara lain dengan diambilnya kebijakan-kebijakan baru yang mengacu pada

orientasi pelanggan. Kebijakan inilah yang dijadikan pijakan suatu strategi baru seperti adanya inovasi, pembaharuan sistem kerja, dan sebagainya. Kemudian setelah itu, merekapun semestinya bisa memberikan dorongan dan *support* untuk terwujudnya pembaharuan tersebut. Sehingga pihak manajemen maupun karyawan diharapkan tidak hentinya senantiasa mengembangkan suatu pembaharuan-pembaharuan, baik dalam menghasilkan produk, layanan terhadap pelanggan maupun sistem internal kinerja antar karyawan perusahaan sendiri, yang mana hal ini dapat semakin mendorong terciptanya budaya perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan tersebut, yang tentunya mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

5.5 Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Tidak dapat dipungkiri bahwa penelitian yang telah dilakukan ini, masih ada beberapa keterbatasan yang ditemui. Terutama dalam mendapatkan data dan juga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Keterbatasan ini dapat ditemui pada hasil analisis data yang menunjukkan bahwa kecilnya pengaruh strategi perusahaan terhadap kinerja perusahaan dibanding dengan pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini bisa disebabkan karena indikator yang digunakan dalam penelitian kurang sesuai dengan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Dimana indikator strategi perusahaan dalam penelitian ini lebih ke arah produk dan sumber daya manusia, sedangkan indikator yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan lebih ditinjau dari sisi pemasaran dan keuangan / ekonomi. Selain itu dalam penelitian ini tidak diteliti bagaimana pengaruh

orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan, sehingga tidak diketahui bagaimana pengaruh atau peran budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan, apabila hal ini diteliti lebih lanjut. Hal ini disebabkan kurangnya landasan teori yang mendukung masalah tersebut.

Keterbatasan yang lain adalah, penelitian ini masih terbatas pada industri perbankan dalam skala dan lingkup area yang kecil saja. Sehingga data yang dihasilkanpun menjadi terbatas, dan mungkin bisa tidak sama dengan data yang dihasilkan apabila penelitian ini dilakukan pada skala dan lingkup area yang lebih besar maupun apabila dilakukan pada industri yang berbeda.

Berdasarkan keterbatasan di atas, maka pada penelitian berikutnya disarankan untuk menggunakan atau menambah indikator-indikator yang lebih mengarah pada strategi bidang keuangan. Sedangkan untuk kinerja perusahaan, bisa lebih diperluas dengan menambah indikator-indikator yang menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, misalnya mencakup pula kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan pula untuk menambah variabel-variabel yang ada, sehingga semakin bisa ditemukan manfaat-manfaat yang lebih dari yang sudah diteliti sekarang ini. Begitu pula dengan responden yang dituju, bisa lebih diperluas lagi, sehingga tidak hanya terbatas pada industri perbankan, tetapi juga pada industri-industri yang lain, sehingga bisa semakin luas implikasinya pada dunia ekonomi yang nyata saat ini. Perlu disarankan pula di sini bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti bagaimana pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan, supaya bisa melihat seberapa

besar atau bagaimana pengaruh budaya perusahaan tersebut, apabila orientasi pelanggan diteliti pengaruhnya langsung terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Appiah-Adu, Kwaku and Blankson, Charles. 1998. "Business Strategy, Organizational Culture, and Market Orientation". 1998. Thunderbird International Business Review. Vol.40(3) – May/June. 235-256.
- Augusty Ferdinand. 2002. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen". BP UNDIP ISBN 979-9156-75-0.
- Breu, Karin. 2001. "The Role and Relevance of management Cultures in the Organizational Transformation Process". International Studies of Management and Organization. Vol.31,no.2. Summer. 28-47.
- Calori, Roland and Sarmin, Philippe. 1991. "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study". Organization Study. 49 – 74.
- Cline, Kenneth.1999. "Battleground". Banking Strategies November/December. 108 – 116.
- Denison, Daniel R. "Organizational Culture : Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?". www.denisonculture.com.2000.2-21
- and Mishra, Aneil K."Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science. Vol.6.No.2.March-April.1995. 204 – 223.
- Deshpande, Rohit, Farley, John U and Webster, Frederick E.Jr. 1993. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis" Journal Of Marketing. Vol.57 - January. 23 - 27.
- Deal, Terrence E and Kennedy, Allan A. 1999. "The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineering". Perseus Publishing. Cambridge, Massachusetts.
- Doherty, N.F and Perry, I. 2001. "The Cultural Impact of Workflow Management System in the Financial Services Sector". The Service Industries Journal. Vol.21, No.4. 147 – 166.
- Erwin, Jane and Douglas PC. 2001. "It's Not Difficult To Change Company Culture". Motivators Inc. 6-11.

- Han, Jin K, Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K. 1998. "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". Journal of Marketing. Vol.62 – October. 30 – 45.
- Hill, Charles W.L and Jones, Gareth, R. 1995. "Strategic Management Theory An Integrated Approach". Houghton Mifflin Company.
- Hofstede, Geert. 1997. "The Business Of International Business Is Culture. Strategic Management In A Global Economy. 483-493.
- Hurley, Robert F and Hult, Tomas M. 1998. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination". Journal of Marketing. Vol 62 - July. 42 – 54.
- Kohli, Ajay K and Jaworski, Bernard J. 1990. "Market Orientation: The Construct, research Proporsitions, and Managerial Implications. Journal of Marketing. Vol 54 – April. 1 – 18.
- Kotter, John P and Heskett, James L. 1992. "Corporate Culture and Performance". PT Prenhallindo Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd. The Free Press.
- Mallak, Larry. 2001. "Understanding and Changing Your Organization's Culture". Industrial Management. March-April. 18 – 24.
- McKinlay, Alan and Starkey, Ken. 1988. "Competitive Strategies and Organizational Change". Organization Studies. 555 – 571.
- Messmer, Max. 2001. " Capitalizing on Corporate Culture". Internal Auditor. October. 38-45.
- Narver, John C and Slater, Stanley F. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal of Marketing. October. 20-35.
- Picken, C Joseph and Dess, Gregory G. 1997. "Out of (Strategy) Control". Organizational Dynamics. 35 – 48.
- Ridnour, Rick E, Lassk, Felicia G and Shepherd, C David. 2001. " An Explanatory Assessment of sales Culture variables : Strategic Implications Within the Banking Industry. Journal of Personal Selling & Sales Management. Volume XXI, Number 3. Summer. 247-254.

- Schulz, Justin W, Hauck, L Christian and Hauck Rita M. 2001. "Using The Power Of Corporate Culture To Achieve Results : A Case Study Of SunFlower Electric Power Corporation". Management Quarterly. Summer. 2-19.
- Sekaran, Uma. 1984. "Research Methods For Business A Skill Building Approach". John Wiley and Son, Inc. Second Edition.
- Smith, Ken G, Guthrie, James P, Chen, Ming-Jer. 1989. "Strategy, Size and Performance". Organization Studies. 10/1. 63 - 81.
- Wagner, Brad and Digman, Lester. 1997. "The Relationship Between Generic And Time-Based Strategies And performance". Journal Of Managerial Issues. Vol.IX Number 3 Fall 1997. 334 – 354.
- Woodall, Jean. 1996. "Managing Culture Chage : Can It Ever Be Ethical?". University Press. 26 – 40.