

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi Pada Organisasi Perdagangan Eceran)

Oleh

*Ir. M. YAHYA AHMAD, MM**

Abstrak

Penelitian ini mengungkapkan hubungan sebab akibat dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja manajerial di dalam tatanan organisasi bisnis perdagangan eceran. Enam variabel yang berhubungan dengan budaya organisasi (orientasi hubungan kemanusiaan, orientasi persaingan, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi lintas fungsional dan komitmen organisasi) dilibatkan dalam penelitian ini untuk diestimasi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Dengan menggunakan pendekatan model struktural dari LISREL 8.3, penelitian ini berhasil membuktikan tujuh dari sembilan hipotesis yang diajukan. Sebanyak dua hipotesis tidak mendapat dukungan dari data, yaitu : pengaruh koordinasi lintas fungsional terhadap kinerja manajerial dan pengaruh komitmen organisasi terhadap orientasi terhadap pesaing. Analisis lebih lanjut diarahkan kepada besarnya pengaruh total dari variabel independen kepada variabel dependen, masing-masing secara berurutan adalah budaya persaingan, budaya hubungan kemanusiaan dan komitmen organisasi.

Abstract

This study aimed at discovering the causality relationship of the organizational culture to the managerial performance in retail business context. Six variables of organizational culture (humanistic orientation, competitive orientation, customer orientation, competitor orientation, inter-functional coordination and organizational commitment) are involved in this study for their influences to managerial performance. Using the structural model approach from LISREL 8.3, this study has proved seven of nine hypotheses raised. Two hypotheses did not supported by the data, i.e the influence of functional coordination to managerial performance and the influence of organizational commitment to competitor orientation. Further analysis indicates that the rivalry orientation has the highest total effect followed by humanistic orientation and organizational commitment.

Kata kunci : *Kinerja manajerial, Budaya Organisasi*

* Dosen Fakultas Pertanian UNSUR

PENDAHULUAN

Kinerja suatu organisasi bisnis biasanya ditinjau dari aspek keuangan, namun aspek-aspek lain di luar aspek keuangan merupakan hal penting untuk dicermati (Kaplan dan Norton, 1996; Schiff dan Hoffman, 1996). Informasi non keuangan telah menjadi topik yang banyak diteliti di dalam akuntansi manajemen dan sistem pengendalian dari sejumlah organisasi (Schiff dan Hoffman, 1996). Masalah yang berhubungan dengan pengukuran prestasi kerja (*kinerja*) di dalam akuntansi manajemen, digunakan untuk memberikan informasi dalam perencanaan, evaluasi dan pengendalian di dalam sebuah organisasi

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja, juga banyak dilakukan. Salah satu penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Maignan dan Ferrel (2001). Komponen budaya organisasi yang relevan dalam organisasi bisnis adalah *market orientation* (orientasi pasar), *humanistic orientation* (orientasi hubungan kemanusiaan) dan *competitive orientation* (orientasi kepada persaingan) (Maignan dan Ferrel, 2001). Orientasi pasar menunjukkan sampai sejauh mana suatu organisasi mengadopsi konsep pemasaran dan menempatkan pelanggan pada pusat strategi dan operasinya. Orientasi hubungan kemanusiaan menggambarkan pengembangan nilai-nilai dengan penekanan keharmonisan hubungan antar pekerja. Sedangkan orientasi pada persaingan menunjukkan perhatian perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada pekerjanya yang berhasil meraih prestasi kerja lebih dari pekerja lain.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) telah menjadi fokus dari banyak studi di dalam literatur psikologi dan perilaku organisasi. Komitmen organisasi adalah karakteristik yang diharapkan dalam organisasi, yang secara umum didefinisikan sebagai keterkaitan antara individu-individu dan organisasi yang dicirikan oleh keterlibatan para pekerja (anggota organisasi), upaya dan loyalitasnya terhadap organisasi (Conduit dan Mavondo, 2001). Penelitian ini bertujuan untuk Mendeskripsikan pengaruh variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja manajerial

Kinerja Manajerial

Menurut Kotler (2002), bisnis ritel (*retailing*) atau eceran meliputi seluruh aktivitas yang melibatkan penjualan barang dan jasa langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis. Dengan demikian, pedagang eceran merupakan tahap terakhir dari suatu rantai distribusi yang membentuk bisnis dan orang-orang yang terlibat di dalam suatu perpindahan fisik dari suatu barang dari produsen kepada konsumen. Juga berperan sebagai perantara yang menjual berbagai jenis barang dan jasa dari berbagai sumber kepada konsumen

Kinerja di dalam organisasi bisnis dapat didekati dari berbagai sisi, yaitu margin keuangan yang menjadi indikator utama dari keberhasilan manajemen usaha, konsep-konsep produktivitas, efisiensi dan efektivitas (Gleason, Mathur dan Mathur, 2000). Dari sisi lainnya, kinerja manajerial harus diukur dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan manajemen secara umum atau dari perspektif kepemimpinan, yaitu

dari keberhasilan dalam membina komunikasi, pengambilan keputusan, tanggung-jawab bawahan, keselarasan dengan budaya (menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sesuai dengan nilai-nilai bersama atau budaya), pengaruh kepemimpinan manajer pada kinerja bawahannya, inovasi dan kreativitas.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “pola dasar asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam rangka belajar mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein (1985) dalam Hatch, 1997; Maignan dan Ferrell, 2001). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan pola pikir, pola sikap dan pola tindak dari anggota organisasi. Gordon et al., (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai bersama, keyakinan dan kebiasaan di dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Fungsi budaya di dalam organisasi dikemukakan oleh Robbins (1996), sebagai berikut: *Pertama*, budaya organisasi sebagai suatu pembatas yang menentukan peranan yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain. *Kedua*, budaya organisasi memfasilitasi pembangkitan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada sekedar kepentingan pribadi.

Budaya organisasi yang berfokus pada faktor-faktor eksternal seperti kebutuhan pasar dan permintaan pasar dikenal dengan *orientasi pasar* (Harris dan Ogbonna 2001). Sedangkan Maignan dan Ferrel (2001) mengembangkan komponen budaya organisasi dan

menyatakan bahwa komponen budaya organisasi yang relevan dalam organisasi bisnis adalah orientasi pasar (*market orientation*), orientasi hubungan kemanusiaan (*humanistic orientation*) dan orientasi kepada persaingan (*competitive orientation*)

Hipotesis

Orientasi kemanusiaan (*humanistic orientation*) merupakan dimensi dari budaya organisasi yang menggambarkan kepedulian akan pentingnya hal-hal yang mendukung kinerja dan keharmonisan antar anggota organisasi. Dengan demikian akan meningkatkan pula komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis berikut ini.

H1 : Terdapat pengaruh positif orientasi hubungan kemanusiaan terhadap koordinasi lintas fungsional.

Orientasi persaingan (*rivalian orientation*) ini juga akan memberikan imbas kepada orientasi kepada pesaing dari organisasi. Para manajer diharapkan dapat mengembangkan orientasi persaingan di dalam organisasi menjadi orientasi persaingan di luar organisasi, yaitu dengan memperhatikan posisi saing, pangsa pasar dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pesaingnya. Orientasi persaingan di dalam organisasi diharapkan dapat mendorong tumbuhnya orientasi kepada pelanggan karena dengan memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan maka organisasi dapat memenangkan persaingan dengan pesaing terdekatnya.

Dengan uraian di atas maka diusulkan hipotesis berikut ini untuk diuji.

H2 : *Terdapat pengaruh positif orientasi persaingan terhadap orientasi pada pesaing.*

H3 : *Terdapat pengaruh positif orientasi persaingan terhadap orientasi pada pelanggan*

Hasil penelitian Webb, Webster dan Krepapa (2000) menunjukkan bahwa koordinasi lintas fungsional (Interfunctional coordination) ini mempunyai hubungan positif dengan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Conduit dan Mavondo (2001) menjelaskan bahwa koordinasi lintas fungsional dengan istilah *interdepartemental integration*. Adanya integrasi antar departemen ini akan memberikan fasilitas terhadap penyebaran informasi yang dibutuhkan oleh setiap departemen untuk membangkitkan orientasi pasar.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Terdapat pengaruh positif koordinasi lintas fungsional terhadap orientasi kepada pelanggan.*

H5 : *Terdapat pengaruh positif koordinasi lintas fungsional terhadap orientasi kepada pesaing.*

H6 : *Terdapat pengaruh positif koordinasi lintas fungsional terhadap kinerja manajerial.*

Komitmen organisasi (organizational commitment) adalah karakteristik pekerja yang diharapkan dalam organisasi, yang secara umum didefinisikan sebagai keterkaitan antara individu-individu dan organisasi yang dicirikan oleh keterlibatan para pekerja (anggota organisasi), upaya dan loyalitasnya terhadap organisasi (Conduit dan Mavondo, 2001).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa keterikatan antara individu dengan organisasi yang dicirikan oleh

keterlibatan anggota organisasi, upaya bersama dan loyalitas anggota kepada organisasinya. Dalam penelitian Harris dan Ogbonna (2001) komitmen organisasi merupakan output dari proses-proses internal organisasi, yang muncul sebagai akibat dari budaya organisasi. Kelly (dalam Harris dan Ogbonna, 2001) menyatakan bahwa komitmen organisasi menghasilkan orientasi pelanggan. Dengan kata lain dapat diduga bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka perlu diuji hipotesis sebagai berikut:

H7 : *Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial*

Selanjutnya dikatakan bahwa orientasi pasar (market orientation) adalah budaya bisnis yang menghasilkan kinerja yang tinggi melalui komitmen menciptakan nilai yang tinggi bagi pelanggan (Slater dan Narver, 2000). Nilai-nilai dan kepercayaan yang secara implisit ada di dalam budaya orientasi pasar akan mendorong: *Pertama*, pembelajaran tentang pelanggan (customer) dan tentang kemampuan dan strategi yang digunakan pesaing (competitor), secara terus menerus dan lintas fungsi. Pemahaman tentang pelanggan meliputi kebutuhan yang diekspresikan dengan jelas dan tersembunyi. *Kedua*, tindakan koordinasi lintas fungsional untuk menciptakan dan mengeksplorasi pembelajaran tersebut.

Slater dan Narver (2000) mengadakan penelitian replikasi terhadap penelitian Narver dan Slater (1990) dengan menggunakan sampel yang luas yang meliputi pelaku bisnis barang dan jasa, mendapatkan temuan yang menunjukkan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dan

profitabilitas bisnis. Dengan uraian di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H8 : Terdapat pengaruh positif orientasi pesaing terhadap kinerja manajerial.

H9 : Terdapat pengaruh positif orientasi pelanggan terhadap kinerja manajerial

METODE PENELITIAN

Secara umum penelitian ini menggunakan rancangan penelitian penjelasan (*explanatory*) dengan menerapkan metode survei. Jenis rancangan ini dipilih karena dalam penelitian ini akan diuji secara empirik hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini meneliti pengaruh variabel penelitian terhadap kinerja manajerial pada industri perdagangan ritel yang ada di Jakarta. Perdagangan ritel yang akan digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini meliputi supermarket, department store, dan organisasi bisnis eceran lain yang merupakan *chain store*. Alasan pemilihan subyek penelitian ini karena di dalam suatu organisasi perdagangan ritel yang tergolong *chain stores* adalah karena organisasi ini telah mapan dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan sehari-harinya. Penelitian ini adalah studi populasi, dimana sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yang ada di

seluruh wilayah DKI Jakarta. Sedangkan responden yang dipilih dari perusahaan sampel adalah para manajer yang terlibat di dalam proses manajerial, yaitu store manager, general manager/area manager, atau senior manajer lainnya.

Data dalam bentuk data primer berdasarkan dikumpulkan dengan kuesioner yang disebarakan kepada responden dan dipergunakan untuk mengumpulkan fakta yang sifatnya pertanyaan perceptual. Kuesioner diberikan langsung kepada responden dengan cara mengunjungi tempat kerja responden, diupayakan agar responden mengisi kuesioner pada saat kunjungan. Jika tidak memungkinkan, akan dikunjungi pada kesempatan lain atau memberikan amplop yang telah dibubuhi perangko dan alamat peneliti agar dikembalikan via pos. Respon dicatat dalam skala *Likert* yang terdiri 5 (lima) tingkatan seperti 'sangat tidak setuju' sampai dengan 'sangat setuju' dengan score dari 1 hingga 5.

Sesuai dengan kerangka hipotetik yang dikemukakan, maka secara matematis, hubungan sebab akibat (path) berdasarkan notasi LISREL 8.30 yang diharapkan dapat diestimasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1 \dots\dots\dots (1) \\ \eta_2 &= \gamma_{21}\xi_2 + \gamma_{22} \xi_2 + \zeta_2 \dots\dots\dots (2) \\ \eta_3 &= \gamma_{31}\xi_2 + \beta_{31}\eta_1 + \gamma_{32} \xi_2 + \zeta_3 \dots\dots\dots (3) \\ \eta_4 &= \beta_{41}\eta_2 + \beta_{42}\eta_1 + \beta_{43}\eta_3 + \gamma_{44} \xi_2 + \zeta_4 \dots\dots\dots (4)\end{aligned}$$

dimana

ξ_1 = HUMORNT

ξ_2 = REVLORNT

ξ_2 = COMMNT

η_1 = FCOORD

η_2 = CUSTORNT

η_3 = COMPORNT

η_4 = MGRPERF

γ_{ij} (gamma) = Koefisien path dari variabel ξ (ksi) ke variabel η (eta)

β_{ij} (beta) = Koefisien path dari variabel η (eta) ke variabel η (eta)

ζ_i (zeta) = Error term

Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini dapat menggunakan kaidah analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) (Joreskog dan

Sorbom, 1996; Hair et al., 1992). Dengan analisis ini diketahui tingkat pembobotan setiap item terhadap variabel penelitian yang bersangkutan (*loading factor*), besarnya kesalahan pengukuran (*unique factor*), reliabilitas konstruk (*construct reliability*), dan validitas konvergen (*convergent validity*) atau dinamakan juga sebagai jumlah variance yang dapat dijelaskan (*variance extracted*) oleh model. Selain itu, digunakan juga α -Cronbach untuk melihat tingkat konsistensi internal dari seluruh item dalam mengukur variabel yang bersangkutan. Formula yang digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk dan variance yang dapat dijelaskan mengacu kepada formula Hair et al. (1992, hal: 637), sebagai berikut:

$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{sum of standardized loading})^2}{(\text{sum of standardized loading})^2 + \text{sum of indicator measurement error}}$
$\text{Variance extracted} = \frac{\text{sum of squared standardized loadings}}{\text{sum of squared standardized loading} + \text{sum on indicator measurement error}}$

Untuk menguji pembobotan dari masing-masing item terhadap variabel, dilakukan analisis faktor konfirmatori. Analisis dilakukan secara terpisah. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabulasi, dimana dari setiap item akan diperoleh nilai λ (*loading faktor*) dan δ (*unique factor*). Di dalam analisis faktor konfirmatori akan ditentukan model yang terbaik dari setiap

variabel yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya, dengan menilai kelayakan item-item yang menyunnnya. Kriteria penerimaan terhadap item tersebut meliputi nilai λ , indeks kesesuaian model : GFI (*goodness of fit index*), CFI (*comparative fit index*). Secara grafis model yang diperoleh dinamakan sebagai model pengukuran (*measurement model*). Hasil pengujian disajikan sebagai berikut.

Tabel 1 Reliabilitas, validitas dan indeks kesesuaian model (*goodness of fit indices*) dari variabel penelitian

Variable	α - Cronbach	Convergen t Validity	Construct Reliability	Chi-Square	df	RMSEA	RMR	GFI	CFI
Humornt	0.7420	0.5563	0.7987	93.74	5	0.402	0.18	0.74	0.69
Rvlornt	0.9179	0.9024	0.9538	148.71	9	0.376	0.066	0.69	0.72
Custornt	0.8382	0.8472	0.9172	47.02	5	0.276	0.067	0.84	0.89
Compornt	0.9115	0.9384	0.9561	161.59	9	0.393	0.060	0.68	0.81
Fcoord	0.8109	0.8163	0.8731	47.22	2	0.453	0.082	0.82	0.86
Commnt	0.8375	0.6489	0.8746	183.21	14	0.331	0.14	0.68	0.71
Mgrperf	0.9191	0.8556	0.9414	70.75	14	0.192	0.057	0.84	0.92

HASIL PENELITIAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari gerai (outlet) PT. Matahari Putra Prima sebanyak 19 gerai, PT. Ramayana Lestari Sentosa sebanyak 32 gerai, PT. Hero Supermarket sebanyak 42 gerai, PT. Rimo Catur Lestari sebanyak 3 gerai, dan lain-lain sebanyak 8 gerai. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan adalah 104 gerai chain store. Sebanyak 156 kuesioner disebarkan kepada responden dari perusahaan sample, dan 114 kuesioner dikembalikan, dengan demikian tingkat pengembalian yang diperoleh adalah 71.15%. Dari jumlah tersebut, 3 kuesioner diantaranya tidak dapat digunakan karena tidak lengkap, sehingga analisis ini menggunakan 111 kuesioner.

Berdasarkan data yang diperoleh, sebanyak 52 orang adalah store manajer (46.85%), 24 orang senior manajer (21.62%) dan selebihnya, 35 orang (31.53%) adalah manajer fungsional dari gerai (outlet) departemen store.

Sedangkan dari berdasarkan kelompok umur, sebahagian besar responden, 73 orang (65.75%) berumur antara 35-40 tahun, 26 orang (23.42%) berumur lebih dari 40 tahun dan sisanya, sebanyak 12 orang (10.81%) berumur kurang dari 35 tahun.

Berdasarkan produk, hampir seluruhnya (96 gerai) menawarkan produk berupa barang-barang kebutuhan sehari-hari, yang terdiri dari bahan makanan, pakaian jadi, perabot rumah tangga dan lain-lain. Sedangkan yang menjual barang-barang tertentu hanya sedikit saja, antara lain khusus buku (2 gerai), khusus perlengkapan olah raga (3 gerai), kosmetika dan perawatan tubuh (3 gerai).

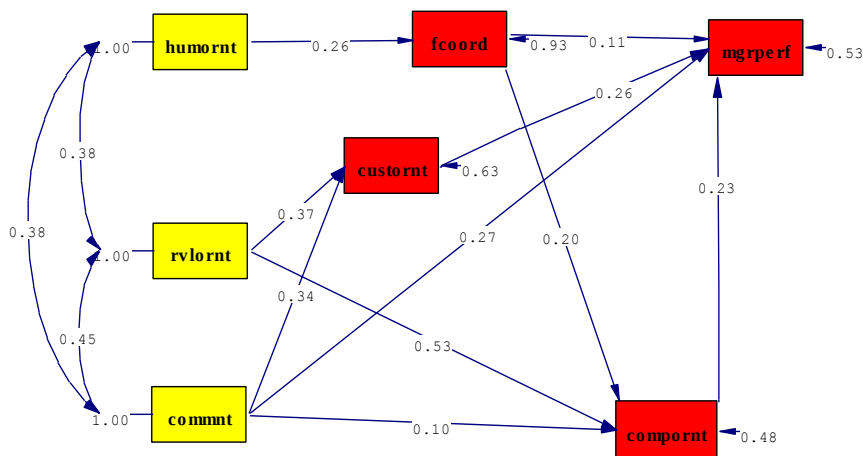
Di dalam penelitian ini terdapat 9 (sembilan) hipotesis yang diajukan untuk diuji berdasarkan data yang diperoleh. Hasil pengolahan data dengan sub-model 2 LISREL, berupa nilai estimasi koefisien path disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Pengujian hipotesis terhadap jalur path, hubungan pengaruh variabel dalam penelitian ini.

Hipo-tesis	Jalur		Koef. Path	t-hitung	Status Pembuktian
	Dari	Ke			
H1	Humornt	Fcoord	+0.26	2.83; Sig	Terbukti
H2	Rvlornt	Compornt	+0.53	7.08; Sig	Terbukti
H3	Rvlornt	Custornt	+0.37	4.29; Sig	Terbukti
H4	Fcoord	Compornt	+0.20	2.99; Sig	Terbukti
H5	Fcoord	Mgrperf	+0.11	1.45; ns	Tidak terbukti
H6	Commnt	Mgrperf	+0.27	3.27; Sig	Terbukti
H7	Commnt	Custornt	+0.34	3.93; Sig	Terbukti
H8	Commnt	Compornt	0.1	1.27; ns	Tidak terbukti
H7	Compornt	Mgrperf	+0.23	2.70; Sig	Terbukti
H8	Custornt	Mgrperf	+0.26	3.07; Sig	Terbukti

Hasil perhitungan LISREL 8.3 untuk pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya disajikan dalam Tabel 2 dan Gambar 1, dan didapatkan bahwa kinerja manjerial dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui pengaruh langsung dan tidak langsung. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja manajerial. Budaya orientasi persaingan antar anggota organisasi memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, budaya orientasi pada pelanggan dan orientasi pada pesaing merupakan variabel antara yang dapat memperkuat atau

memperlemah pengaruh budaya persaingan dan komitmen organisasi. Lemahnya koordinasi antar departemen fungsional seperti pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia dapat menyebabkan pengaruh budaya hubungan kemanusiaan terhadap kinerja manajerial menjadi tidak signifikan. Berdasarkan hasil penelitian ini, untuk meningkatkan kinerja manajerial suatu organisasi dapat dibangun budaya organisasi yang meliputi budaya persaingan, budaya orientasi pada pelanggan dan budaya orientasi pada pesaing.



Chi-Square=88.36, df=8, P-value=0.00000, RMSEA=0.306

Gambar 1. Estimasi koefisien jalur (path) dari variabel independen (warna kuning) ke variabel dependent (warna merah).

Berdasarkan besarnya pengaruh total, maka variabel persaingan antara anggota organisasi memiliki pengaruh yang terbesar terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diterima karena pada dasarnya kinerja manajerial secara keseluruhan diperoleh dari peningkatan kinerja masing-masing

individu/departemen fungsional dari organisasi yang bersangkutan. Peningkatan persaingan internal dapat membawa pada peningkatan kinerja departemen atau individu. Dengan demikian, secara tidak langsung kinerja manajerial akan ikut terangkat.

Tabel 3. Hasil perhitungan pengaruh total (standardized total effect) dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja manajerial

No	Jalur	Total efek
1	Humornt > fcoord > compornt > mgrperf	0.69
2	Rvlornt > custornt > mgrperf	0.63
3	Rvlornt > compornt > mgrperf	0.76
4	Commnt > mgrperf	0.27
5	Commnt > custornt > mgrperf	0.60

Dari enam variabel budaya organisasi, lima variabel mengindikasikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, kecuali untuk variabel koordinasi

lintas fungsional yang tidak didukung oleh data, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Akan tetapi pengaruhnya terhadap orientasi pesaing adalah

signifikan. Hal ini tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Slater dan Narver, (1995; 2000); Kohli dan Jaworski (1990). Perbedaan ini disebabkan oleh belum kuatnya koordinasi lintas fungsional yang dijalankan pada perusahaan sampel yang belum kuat dengan rata-rata 3.7 (dalam skala 5) belum sepenuhnya mampu mendukung orientasi pelanggan dan kinerja manajerial. Menurut Kohli dan Jaworski (1990), bila tidak ada persaingan, organisasi dapat berjalan dengan baik sekalipun tidak berorientasi pasar, karena pelanggan selalu menerima produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Sebaliknya, dalam kondisi dengan persaingan yang ketat, pelanggan memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Akibatnya, organisasi yang tidak berorientasi pasar akan kehilangan pelanggan.

Koordinasi lintas fungsional, yaitu pemanfaatan sumber-sumber perusahaan secara terkoordinasi dalam menciptakan *superior value* bagi pelanggan sasaran. Integrasi sumber-sumber bisnis dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli secara jelas menunjukkan budaya orientasi pelanggan dan pesaing. Pencapaian koordinasi fungsional yang efektif memerlukan suatu keseimbangan antar bidang-bidang fungsional, sehingga masing-masing bidang merasa memiliki kontribusi dalam kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam mengembangkan koordinasi lintas fungsional yang efektif, maka setiap divisi atau departemen harus peka dan tanggap terhadap persepsi dan kebutuhan dari semua departemen lain dalam organisasi.

Pemahaman tentang pesaing merupakan hal yang kritis, dimana perusahaan secara terus-menerus harus membandingkan produk, harga, promosi dan saluran distribusinya dengan pesaing kuatnya; yaitu mengidentifikasi bidang keunggulan dan kelemahan yang dimiliki pesaing. Budaya orientasi pada pesaing mengindikasikan pengaruhnya kuat dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh tingginya persepsi responden terhadap budaya orientasi pesaing di dalam organisasinya, yaitu sebesar 4.08 hingga 4.22. Pengaruh budaya orientasi pada pesaing terhadap kinerja manajerial cukup besar dengan total pengaruh 0.23 dan orientasi pelanggan sebesar 0.26. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil akhir proses interaksi anggota organisasi yang kemudian tercermin dalam orientasinya terhadap pasar. Budaya persaingan akan meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi budaya orientasi kemanusiaan akan mempengaruhi komitmen organisasi dan koordinasi lintas fungsional yang selanjutnya akan mendukung orientasi pada persaingan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang berkaitan dengan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dalam tatanan organisasi bisnis perdagangan eceran (*retailing*). Dengan menggunakan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) dari LISREL 8.3 diperoleh hasil yang masih bersifat tentatif, karena menyangkut keterbatasan penelitian.

Adapun hasil penelitian mengindikasikan bahwa :

- (1) Budaya orientasi pada hubungan kemanusiaan berpengaruh positif terhadap koordinasi lintas fungsional, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
- (2) Budaya persaingan di dalam organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pada pesaing, dan orientasi pelanggan,
- (3) Koordinasi lintas fungsional berpengaruh positif terhadap orientasi pesaing,
- (4) Budaya orientasi pada pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- (5) Budaya orientasi pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- (6) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Conduit, Jodie and Felix T. Mavondo. 2001. How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?. *Journal of Business Research* 51 : 11-24
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black. 1997. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice Hall International Inc.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna. 2001. Strategic Human Resources Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research* 51 : 157-166.
- Hopwood, Anthony G. 1972. An Empirical Study of The Role of Accounting data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research* 10 : 156-182.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management Systems. *Harvard Business Review*. January-February 1996 : 75-85.
- Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct , Research Propositions, and Management Implications, " *Journal of Marketing*, 54:1-18.
- Libby, Theresa. 1999. The Influence of Voice and Explanation on Performance in Participative Budget Setting. . *Accounting, Organizations, and Society* 24 : 125-137
- Maignan, Isabelle and O.C. Ferrel. 2001. Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship : An Investigation of French Businesses. *Journal of Business Research* 51 : 37-51.
- Nouri, Hossein and Robert J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment on The Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral accounting* 8 : 74-88.
- Otley, David and Raili M. Pollanen. 2000. Budgetary Criteria in Performance Evaluation : a Critical Appraisal Using New evidence. *Accounting, Organizations and Society* 25 : 483-496.

- Slater, Stanley F., and John C. Narver. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48 : 69-73.
- Webb, D., Cynthia Webster and Areti Krepapa. 2000. An exploration of the Meaning and Outcomes of Customer-defined Market Orientation. *Journal of Business Research* 48 :101-11