Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Pasar Karyawan PT Nyonya Meneer Semarang

LUTFI NURCHOLIS[1]
Universitas Sultan Agung
lutfinurcholis@gmail.com

ABSTRACT

The subject of market orientation has been of interest to both researchers and practitioners for several years. The works of Jaworski and Kohli (1993), Pulendran (2000) and Kuada and Buatsi (2005) inspired a substantial literature that empirically examined the antecedents of market orientation.

The main objective of this study is to construct a theoretical model to explain the effects of influences oftop managers stresson the importance of market orientation, risk taker attitudes of top management, interdepartmentalalignment, interdepartmentalrelationships, formalization, decentralization and reward systems towards market orientation of employee.

The sampling technique used the purposive sampling method. The data was collected from a survey of 100 staff of PT Jamu Nyonya Meneer Semarang. The data analysis was performed with regression equation model and supported by SPSS 19.

Statistical test results showed that thepressureof managerson the importance of market orientation, risk takerattitude oftop management, inter-departmental alignment and relationships, formalization, decentralization, formalization and reward systemshave apositive and significant effect onthe market orientation of employees.

Keywords ***:*** ***market orientation, top managers stress on the importance of market orientation, risk taker attitudes of top management, interdepartmentalalignment, interdepartmental relationship, formalization, decentralization, rewards system***

[1] Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Orientasi pasar merupakan istilah yang populer digunakan oleh para praktisi di bidang pemasaran sebagai implementasi dari konsep pemasaran. Menurut Kara *et.al* (59:2004), lebih dari empat dekade, strategi perusahaan yang berorientasi pasar dipandang oleh akademisi dan praktisi sebagai pilar utama untuk mencapai kinerja perusahaan yang superior bagi perusahaan manufaktur maupun jasa.

Menurut prasurvey yang telah dilakukan diketahui bahwa orientasi pasar perusahaan mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tabel penurunan hasil penjualan yang diperoleh dari pihak Jamu Nyonya Meneer di Semarang pada Tabel 1.1. yang menunjukkan bahwa hasil penjualan pada Jamu Nyonya Meneer Semarang mengalami penurunan dari bulan ke bulan sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Penjualan Jamu Nyonya Meneer Periode Tahun 2012

No.	Bulan	Hasil Penjualan (dalam rupiah)
1.	Januari	1.423.550.000
2.	Februari	1.413.340.000
3.	Maret	1.409.000.250
4.	April	1.387.775.000
5.	Mei	1.379.000.000
6.	Juni	1.348.980.000
7.	Juli	1.320.000.000
8.	Agustus	1.301.550.000
9.	September	1.277.450.000
10.	Oktober	1.233.660.000
11.	November	1.212.560.000
12.	Desember	1.207.105.000

Sumber : PT Jamu Nyonya Meneer, 2013

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pasar.

Selain tabel penurunan hasil penjualan yang diperoleh dari pra survey ke Jamu Nyonya Meneer Semarang, peneliti juga mendapatkan informasi bahwa penyebaran informasi pasar dari perusahaan ke karyawan masih kurang. Hal ini dilihat dari hasil wawancara langsung peneliti dengan beberapa karyawan PT Nyonya Meneer Semarang.

Karena hal tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **" Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Pasar KaryawanPT Jamu Nyonya Meneer Semarang".**

Masalah

Dalam upaya meningkatkan kinerja pemasaran, PT. Nyonya Meneer lebih terfokus pada orientasi pasar. Pemberian perhatian tersebut tidak lain dengan melalui penerapan variabel-variabel tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward*dalam mendukung terwujudnya orientasi pasar karyawan perusahaan. Sehingga upaya perusahaan dalam memajukan para karyawan diharapkan akan tercapai dengan optimal.

Dengan adanya penelitian ini, perusahaan perlu mengetahui apakah upaya penerapan tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward*dapat berdampak signifikan terhadap orientasi pasar karyawan? Agar permasalahan tersebut dapat terjawab secara tepat dan akurat maka perlu dirumuskan secara spesifik. Berdasarkan uraian tersebut perumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar terhadap orientasi pasar karywan ?
2. Bagaimana pengaruh sikap *risk taker* manajemen puncak terhadap orientasi pasar karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh keselarasan antardepartemen terhadap orientasi pasar karyawan?
4. Bagaimana pengaruh hubungan antardepartemen terhadap orientasi pasar karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh formalisasi terhadap orientasi pasar karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh desentralisasi terhadap orientasi pasarkaryawan ?
7. Bagaimana pengaruh sistem *reward* pemasaran terhadap orientasi pasar karyawan?
8. Bagaimana pengaruh tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward*secara bersama-sama atau simultan terhadap orientasi pasar karyawan?

Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian iniadalah membangun sebuah model teoritis untuk untuk menjelaskan pengaruh tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward* terhadap orientasi pasar karyawan.

Sedangkan **tujuan khusus** penelitian ini adalah melakukan pengujian empiris dan menganalisis :

1. Pengaruh tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar terhadap orientasi pasar karyawan.
2. Pengaruh sikap *risk taker* manajemen puncak terhadap orientasi pasar karyawan.
3. Pengaruh konflik antardepartemen terhadap orientasi pasar karyawan.
4. Pengaruh hubungan antardepartemen terhadap orientasi pasar karyawan.
5. Pengaruh formalisasi terhadap orientasi pasar karyawan.

6. Pengaruh sentralisasi terhadap orientasi pasar karyawan.
7. Pengaruh sistem *reward* pemasaran terhadap orientasi pasar karyawan.

TINJAUAN TEORETIS

Konsep Orientasi Pasar

Orientasi pasar terdiri dari 2 perspektif, yaitu perspektif perilaku dan perspektif budaya. Menurut Kohli dan Jaworski (6:1990), perspektif perilaku menggambarkan konsep orientasi pasar yang ditunjukkan oleh perilaku khusus yang berhubungan dengan pengumpulan, penyebaran dan respon terhadap informasi yang diperoleh dari pengamatan pasar. Sedangkan menurut Narver dan Slater (21-22:1990), perspektif budaya menggambarkan konsep orientasi pasar sebagai sebuah budaya yang mempunyai komitmen untuk terus menerus menciptakan keunggulan nilai pelanggan.

Narver and Slater (21-22:1990) memandang orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang terdiri dari 3 komponen, yaitu :

- Orientasi pelanggan : pemahaman target pasar.
- Orientasi pesaing : pemahaman kekuatan, kelemahan, kapabilitas dan strategi dari pesaing.
- Koordinasi interfungsional : menggunakan sumber daya dari setiap unit dalam organisasi dalam rangka untuk menciptakan produk / jasa yang diinginkan untuk memenuhi target pasar.

Peneliti yang lain, yaitu Kohli dan Jaworski (1990), menyatakan bahwa pengamatan pasar yang fokusnya lebih dari pelanggan adalah merupakan elemen utama dari orientasi pasar. Hal ini dapat dilihat pada penelitian Kohli dan Jaworski (3:1990) yang menyatakan : "……termasuk pertimbangan faktor pasar yang mempengaruhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan".

Kohli dan Jaworski (6:1990) lebih lanjut menyatakan bahwa orientasi pasar adalah

> *" ….pengembangan organisasi untuk melakukan pengamatan pasar yang berhubungan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan untuk saat ini dan dan masa yang akan datang, penyebaran informasi pasar pada seluruh departemen, dan respon organisasi terhadap pasar."*

Konsep Tekanan Manajer Puncak Akan Pentingnya Orientasi Pasar

Jaworski dan Kohli (55:1993) menyatakan bahwa organisasi akan mampu menerapkan orientasi konsumen jika top manajer menyatakan pentingnya komitmen terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen. Jaworski dan Kohli (55:1993) menyatakan bahwa tekanan manajer akan pentingnya orientasi pasar sangat berpengaruh terhadap semua komponen dalam orientasi pasar.

Pulendran *et.al.* (125:2000) dalam penelitiannya di Australia juga mengidentifikasikan adanya hubungan yang signifikan antara pendekatan manajemen puncak akan pentingnya budaya orientasi pasar dengan semua indikator orientasi pasar. Dalam hal ini Pulendran *et.al.* (124:2000) menyatakan bahwa manajer puncak

memegang peranan yang sangat penting dalam mengembangkan budaya orientasi pasar.

Manajer puncakmemilikitanggung jawab untuk keseluruhanperilaku dankinerjaorganisasidan oleh karena itupenting dalampemahaman tentangapa yang terjadidalam organisasiapapun.Mereka merupakanpenghubung antara organisasidan lingkungan (Kuada dan Buatsi, 65:2005).

Konsep Sikap *Risk Taker* Manajemen Puncak

Sejalan dengan karya Kohli dan Jaworski (8:1990) dan Jaworski dan Kohli (55:1993), kemauan manajemen puncak untuk mengambil risiko mendorong dan memfasilitasi komitmen organisasi yang luas ke orientasi pasar. Sebaliknya, kebijakan menghindari risiko dapat menghambat proses.

Orientasi resiko manajemen puncak membawa implikasi simbolik untuk motivasi anggota organisasi untuk bertindak (Brunsson 2000)di dalam Kuada dan Buatsi (66:2005). Sejalan dengan karya Kohli dan Jaworski (1990) dan Jaworski dan Kohli (1993)di dalam Kuada dan Buatsi (66:2005), kemauan manajemen puncak untuk mengambil risiko mendorong dan memfasilitasi komitmen organisasi yang luas ke orientasi pasar. Sebaliknya, kebijakan menghindari risiko dapat menghambat proses.Selanjutnya, penelitian telah menunjukkan bahwa sikap manajemen terhadap risiko bervariasi dengan budaya (Hofstede 1980, 1991)di dalam Kuada dan Buatsi (66:2005).Hofstede di dalam Kuada dan Buatsi (66:2005) menemukan bahwa toleransi risiko lebih besar di Amerika Utara dan Eropa Utara, sedangkan manajer di negara-negara Asia dan Afrika cenderung menghindari ketidakpastian.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Chelariu, Ouattarra, dan Dadzie (2002) di dalam Kuada dan Buatsi (66:2005) memberikan dukungan untuk argumen ini. Mereka menemukan bahwa sikap manajer puncak terhadap resiko berpengaruh negatif terhadap generasi intelijen pasar. Karena manajer menghindari risiko, mereka tampak enggan untuk membuat investasi yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi berorientasi pasar.

Konsep Keselarasan dan Hubungan Antar Departemen

Hipotesis Jaworski dan Kohli (56:1993) menyatakan bahwa ada dua aspek dinamika antardepartemen yang mempengaruhi orientasi pasar perusahaan: tingkat konflik antardepartemen organisasi dan tingkat hubungan antar departemen tersebut. Situasi konflik adalah di mana satu pihak merasakan kepentingannya akan terpengaruh secara negatif oleh pihak lain. Anteseden konflik termasuk koordinasi yang buruk, komunikasi tidak memadai, batas pekerjaan tidak jelas, kompleksitas organisasi dan kepribadian atau sistem nilaiyang tidak kompatibel. Rendahnya tingkat konflik dapat memperkuat tingkat hubungan antar departemen.Namun, konflik tugas yang berhubungan dapat konstruktif dalam arti bahwa mereka membantu orang mengenali masalah, mengidentifikasi berbagai solusi, dan memahami isu yang terlibat.Oleh karena itu, konflik dapat meningkatkan dinamika tim dengan memperkuat kekompakan dan orientasi tugas ketika organisasi menghadapi ancaman eksternal.

Konsep Formalisasi dan Desentralisasi

Mintzberg (1983) di dalam Kuada dan Buatsi (67:2005)mendefinisikan "struktur" dari suatu organisasi sebagai jumlah total cara tenaga kerja dibagi menjadi tugas-tugas yang berbeda dan bagaimana koordinasi dicapai antara tugas-tugas tersebut. Manajer mampu mempertahankan kontrol terpusat dalam organisasi muda dan kecil yang beroperasi di lingkungan yang relatif stabil, tetapi sebagai organisasi tumbuh lebih besar dan lingkungan operasional mereka menjadi kompleks dan tak terduga, sentralisasi membatasi kapasitas organisasi inovatif, orientasi pelanggan, dan kinerja (Jaworski dan Kohli 1993)di dalam Kuada dan Buatsi (67:2005).

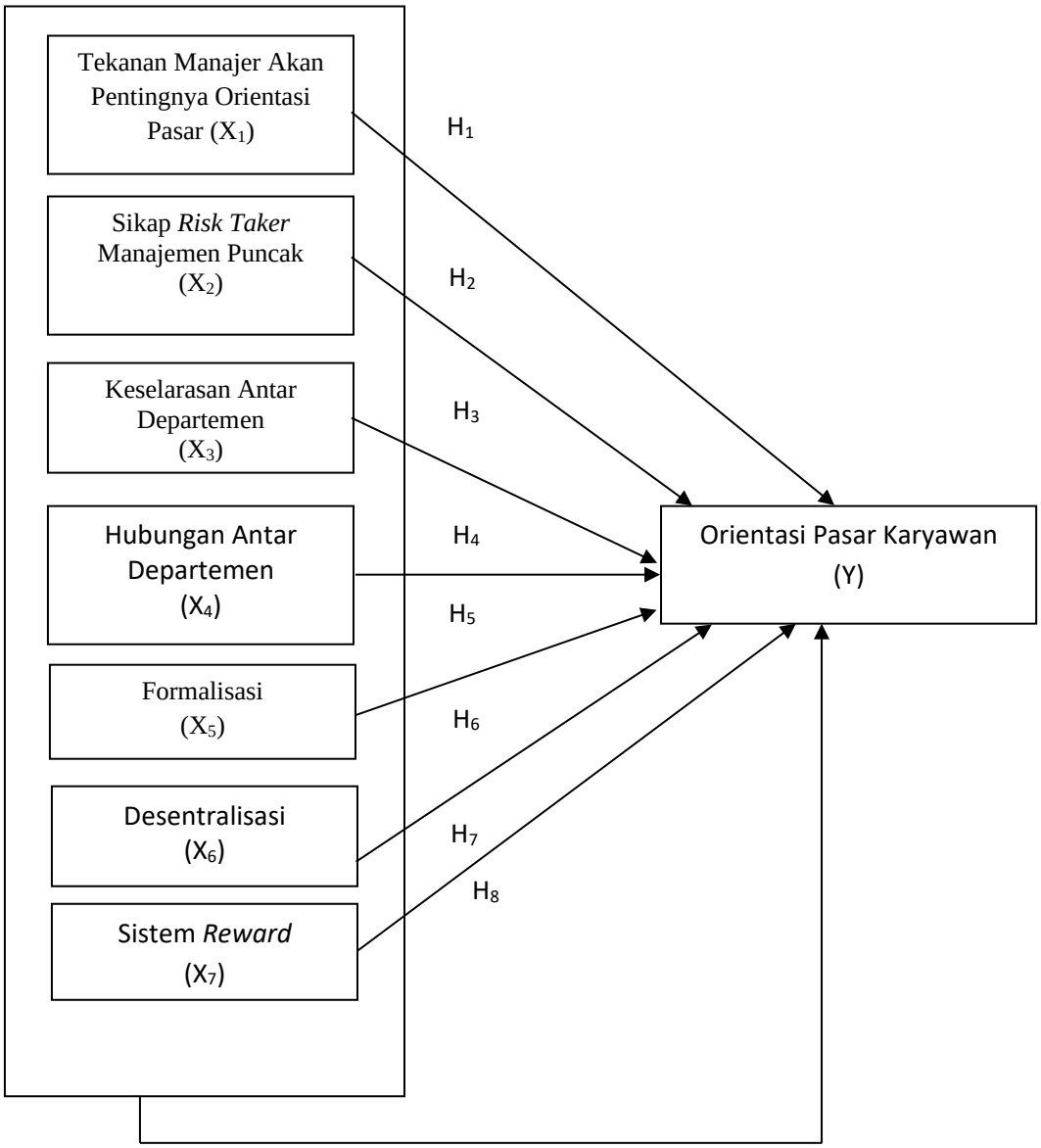
Organisasi juga dapat melaksanakan koordinasi melalui penggunaan formalisasi. Konsep "formalisasi" digunakan dalam literatur manajemen berkonotasi sejauh mana aturan-aturan formal dan peraturan karyawan panduan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Organisasi aturan-terikat diharapkankurang menanggapi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan dalam lingkungan operasional mereka. Dampak dari aturan dan peraturan tentang orientasi pasar tergantung pada kedua sifat aturan dan cara mereka ditegakkan. Ada kemungkinan bahwa aturan dirancang dengan baik dapat memfasilitasi bukan menghalangi orientasi pasar (Jaworski dan Kohli 1993)di dalam Kuada dan Buatsi (67:2005).

Konsep Sistem *Reward*

Penilaian kinerja suatu perusahaan dan sistem penghargaan mempengaruhi orientasi pasar. Evaluasi sistem manajemen dan manfaat cenderung memberi kondisi motivasi dan pembelajaran karyawan (Salaman dan Butler, 1990)di dalam Kuada dan Buatsi (68:2005). Imbalan mencerminkan persepsi manajemen puncak terhadap kontribusi seseorang untuk pencapaian tujuan organisasi dan mereka dapat mengkondisikan perilaku individu. Sistem penghargaan mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan mereka. Sistempenghargaan untuk memotivasi karyawan harus menganggap mereka adil, setara dan terkait dengan kinerja. Sebagai contoh, sistem penghargaan berbasis kompetensi menunjukkan prioritas manajemen mengenai perolehan keterampilan dan pengetahuan, bukan pada kinerja tugas. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi variasi dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan mereka karena keterampilan yang diperlukan dan pengetahuan untuk melayani kebutuhan seperti yang ada dalam perusahaan.

Kerangka Teoretis

Berdasarkan 3 kerangka teoretis yang dikembangkan oleh penelitian sebelumnya maka dapat dipilih satu kerangka yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Teoretis
Sumber : John Kuada dan Set N. Buatsi (2005)

Hipotesis

H1 : Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

H2 : Sikap *risk taker* manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

H3 : Keselarasan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

H4 : Hubungan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
H5 : Formalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
H6 : Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
H7 : Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
H8 : Tekanan manajemen puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap manajemen puncak terhadap resiko, keselarasan antar departemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem reward berpengaruh dan signifikan secara bersama-sama terhadap orientasi pasar karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Nyonya Meneer Semarang Jl. Raden Patah No. 177 Semarang.

Jenis Penelitian.

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah *causal comparative,* yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat serta mempertanyakan masalah sebab akibat (Mudrajad, 2003).

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward.*Variabel dependen dalam penelitian ini adalah orientasi pasar karyawan.

Definisi Operasional

a. Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah :

- ✓ Pengumpulan pengetahuan informasi pasar yang berhubungan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan pelanggan, penyebaran pengetahuan informasi pasar di antara departemen organisasi dan respon terhadap pengetahuan informasi pasar.
- ✓ Orientasipelanggan(mendapatkan informasikebutuhan dan pelanggan dan persyaratanlayanan pasar), orientasipesaing(memperoleh pemahaman tentangkemampuan pesaingdan polarespon pasar), dan melakukan koordinasiinterfungsionaltingkattinggi (berkoordinasidalam pemanfaatansumber daya perusahaanuntuk menciptakan nilaipelanggan yang unggul).

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- ✓ Pengumpulan pengetahuan informasi pasar.
- ✓ Penyebaran pengetahuan informasi pasar.
- ✓ Respon dari pengetahuan informasi pasar.
- ✓ Orientasi pelanggan.
- ✓ Orientasi pesaing.
- ✓ Koordinasi interfungsional

b. Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar

Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar adalah intensitas peringatan yang dilakukan manajer terhadap karyawan akan pentingnya budaya orientasi pasar bagi kelangsungan organisasi.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- ✓ Tekanan untuk memenuhi keinginan pasar
- ✓ Tekanan untuk mengamati pesaing
- ✓ Tekanan untuk memenuhi kebutuhan konsumen
- ✓ Tekanan untuk melayani konsumen dengan baik

c. Sikap *Risk Taker* Manajemen Puncak

Sikap *risk taker*manajemen puncak adalah : tingkat keberanian manajemen puncak untuk menjadi yang pertama dalam inovasi pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- ✓ Manajer puncak mempertimbangkan resiko keuangan penting untuk sukses.
- ✓ Manajer puncak menyetujui kegagalan produk baru sebagai hal yang normal.
- ✓ Manajer puncak mengambil resiko keuangan
- ✓ Manajer puncak menyetujui kegagalan strategi pemasaran inovatif.

d. Keselarasan Antardepartemen

Keselarasan antar departemen adalah tingkat keselarasan dimana tujuan pemasaran dianggap sesuai dengan tujuan departemen lain dan tingkat dimana semua karyawan merasa bahwa tujuan departemen mereka selaras dengan tujuan departemen lain.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- ✓ Semua karyawan merasa bahwa tujuan departemen mereka selaras dengan tujuan departemen lain
- ✓ Setiap departemen mempunyai kepentingan yang sama
- ✓ Tujuan pemasaran dianggap sesuai dengan tujuan departemen lain
- ✓ Konflik antar departemen terbatas

e. Hubungan antardepartemen

Hubungan antar departemen adalah kemudahan akses pada semua orang dalam organisasi dan kenyamanan karyawan dalam komunikasi antar departemen.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- ✓ Akses yang mudah terhadap semua orang dalam organisasi tanpa memandang posisi.

- ✓ Karyawan merasa nyaman dalam berhubungan dengan karyawan yang lain
- ✓ Diskusi antardepartemen tidak disarankan
- ✓ Praktek komunikasi antardepartemen yang tinggi

f. Formalisasi

Formalisasi adalah praktek pengambilan keputusan desentralisasi denga terbatasnya kontrol formal, supervisi, aturan dan prosedur.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- ✓ Pengambilan keputusan desentralisasi dipraktekkan
- ✓ Kontrol formal terbatas
- ✓ Supervisi terbatas
- ✓ Aturan dan prosedur terbatas

g. Desentralisasi

Desentralisasi adalah pendelegasian ijin dan persetujuan untuk semua keputusan dan tindakan melalui hirarki dan struktur organisasi.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- ✓ Pengambilan keputusanindependendisarankan
- ✓ Organisasihirarkis tidak terstruktur
- ✓ Persetujuansuperior kurang diperlukan untuksemua keputusan
- ✓ Izinsuperior kurang diperlukan untuksemua tindakan

h.* Sistem *Reward

Sistem *reward* adalah sistem penghargaan yang didasarkan pada peningkatan penjualan, kepuasan pelanggan dan pelanggan baru serta pinalti jika terjadi penurunan pendapatan.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- ✓ Reward didasarkan pada peningkatan penjualan
- ✓ Reward didasarkan pada kepuasan pelanggan
- ✓ Pinalti bagi karyawan jika terjadi penurunan pendapatan
- ✓ Reward bagi karyawan yang mampu mengajak pelanggan baru

Populasi dan Sampel

Populasi

Untuk Penelitian ini populasi yang digunakan seluruh karyawan PT Nyonya Meneer Semarang yang berjumlah 2485 orang.

Sampel

Untuk menentukan besarnya sampel dari populasi yang ada menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = sampel
N = jumlah populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir atau diinginkan, yaitu 10%

$$n = \frac{2485}{2485\ (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{2485}{25,85}$$

$$n = 96,13$$

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 96,13 atau digenapkan 100 orang sampel.

Teknik Pengambilan Sampel

Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 karyawan pada PT Nyonya Meneer dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan antara lain karyawan yang masih aktif bekerja minimal selama 1 tahun dan bersedia menjadi responden.

Jenis Data

Cooper dan Emory (256:1998) menggolongkan sumber informasi menjadi 2, yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan kuesioner kepada karyawan PT Nyonya Meneer yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Data Sekunder

Merupakan jenis data yang dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu penyusunan penelitian ini.

Sumber Data

Data untuk penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner oleh karyawan yang diberi wewenang oleh pimpinan pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey* dengan pengiriman kuesioner melalui pos.

Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner adalah metode dengan memberikan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah penelitian yang langsung diisi oleh responden, dalam hal ini karyawan PT Nyonya Meneer di Semarang.

Teknik Analisis Data
Uji Validitas dan Reliabilitas
Pengujian Validitas

Cara menganalisis uji validitas dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai r hitung dan r tabel sebagai berikut :

1. Apabila r hitung yang dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation* lebih besar dibandingkan r tabel (df=n-k), maka item pertanyaan valid.
2. Apabila r hitung lebih kecil dibandingkan r tabel (df=n-k), maka item pertanyaan tidak valid.

Pengujian Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel dengan membandingkan antara *Alpha Cronbach* dengan 0,6 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 45:2006) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Bila *Alpha Cronbach*> 0,6 maka variabel atau konstruk dikatakan reliabel
2. Bila *Alpha Cronbach*< 0,6 maka variabel atau konstruk dikatakan tidak reliabel

Analisis Persamaan Regresi Berganda

Pada model persamaan regresi digunakan untuk mengetahui keterkaitan antar variabel dengan rumus :

$$\hat{Y} = bo + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7$$

Dimana :

Y	=	Orientasi pasar karyawan
X_1	=	Tekanan manajer puncak akan pentingnya orienatasi pasar
X_2	=	Sikap *risk taker* manajemen puncak
X_3	=	Keselarasan antardepartemen
X_4	=	Hubungan antardepartemen
X_5	=	Formalisasi
X_6	=	Desentralisasi
X_7	=	Sistem reward
bo	=	*Intercept* atau konstanta
b_{1-7}	=	Koefisien regresi

Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh tekanan manajer akan pentingnya orientasi pasar (X_1), sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2), keselarasan antardepartemen (X_3), hubungan antar departemen (X_4), formalisasi (X_5), desentralisasi (X_6) dan sistem reward (X_7) terhadap orientasi pasar karyawan dilakukan uji t dan uji F (Ghozali, 87:2006).

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti kemampuan variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 83:2006).

Asumsi Klasik

Uji Multikolonieritas

Langkah menganalisis asumsi multikolinieritas yaitu :

- Jika nilai VIF lebih kecil dari angka 10 maka tidak terjadi problem multikolinieritas.
- Jika nilai VIF lebih dari angka 10 maka terjadi problem multikolinieritas. (Ghozali, 91:2006)
-

Uji Heteroskedastisitas

Cara menganalisis asumsi heteroskedastisitas dengan melihat grafik scatter plot dimana :

- Jika penyebaran data pada scatterplot teratur dan membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan terjadi problem heterosdastisitas.
- Jika penyebaran data pada scatterplot tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan tidak terjadi problem heterosdastisitas. (Ghozali, 105:2006)

Uji Normalitas

Caraanalisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan grafik normal plot, dimana

- Jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.
- Jika penyebaran data tidak mengikuti garis normal, maka data distribusi tidak normal. (Ghozali, 110:2006)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian Validitas

Berdasarkan perhitungan SPSS dapat dilihat bahwa seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua indikator disertakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Dari perhitungan SPSS diperoleh bahwa nilai α_{hitung} untuk $X_1 = 0{,}887$; $X_2 = 0{,}931$; $X_3 = 0{,}860$; $X_4 = 0{,}934$; $X_5 = 0{,}809$; $X_6 = 0{,}914$; $X_7 = 0{,}791$; $Y = 0{,}835$, kesemuanya lebih besar dari $\alpha_{standard}$ (0,6). Hal ini menunjukkan bahwa semua data kuesioner tersebut adalah reliabel dan layak untuk diuji lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Berdasarkan perhitungan SPSSmenunjukkan bahwa semua data berdistribusi normal pada tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antar departemen, formalisasi, desentralisasi, sistem *reward* dan orientasi pasar karyawan.Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Artinya bahwa sebaran data dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpencar jauh dari garis lurus), sehingga persyaratan normalitas bisa dipenuhi.

b. Uji Multikolonieritas

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS menunjukkan bahwa semua nilai tolerance lebih besar dari nilai *default* yang ditentukan sebesar 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF juga menunjukkan di bawah angka 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan ambang toleransi dan nilai VIF, artinya bahwa variabel bebas terhadap variabel terikat tidak terjadi problem multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan perhitungan SPSS hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh antara tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antardepartemen, hubungan antardepartemen, formalisasi, desentralisasi dan sistem *reward* terhadap orientasi pasar karyawan tidak terjadi problem heteroskedastisitas. Hal ini dibuktikan dengan titik-titik yang menyebar secara acak serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y yang tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga disimpulkan bahwa pada uji ini tidak terjadi heterokedastisitas.

Regresi Linier Berganda

Berdasarkan perhitungan melalui komputer dengan menggunakan program SPSS 19 diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 2
Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.052	1.068		.985	.327		
	X1	.145	.063	.132	2.305	.023	.421	2.376
	X2	.153	.066	.146	2.299	.024	.344	2.906
	X3	.183	.055	.136	3.353	.001	.842	1.188
	X4	.161	.069	.150	2.340	.021	.339	2.950
	X5	.417	.108	.300	3.845	.000	.227	4.398
	X6	.163	.060	.150	2.709	.008	.450	2.222
	X7	.204	.069	.162	2.958	.004	.460	2.174

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.052	1.068		.985	.327		
	X1	.145	.063	.132	2.305	.023	.421	2.376
	X2	.153	.066	.146	2.299	.024	.344	2.906
	X3	.183	.055	.136	3.353	.001	.842	1.188
	X4	.161	.069	.150	2.340	.021	.339	2.950
	X5	.417	.108	.300	3.845	.000	.227	4.398
	X6	.163	.060	.150	2.709	.008	.450	2.222
	X7	.204	.069	.162	2.958	.004	.460	2.174

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengembangan Data Primer

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah :

$$\hat{Y} = 1{,}052 + 0{,}145X_1 + 0{,}153X_2 + 0{,}183X_3 + 0{,}161X_4 + 0{,}417X_5 + 0{,}163X_6 + 0{,}204X_7$$

Berdasarkan persamaan dapat diketahui bahwa :

1. Nilai konstanta 1,052 mempunyai arti bahwa bila tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar (X_1), sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2), keselarasan antardepartemen (X_3), hubungan antardepartemen (X_4), formalisasi (X_5), desentralisasi (X_6), dan sistem *reward* (X_7) dianggap konstan maka orientasi pasar karyawan sebesar 1,052.
2. Nilai koefisien tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar (X_1) sebesar 0,145 berarti bila indikator X_1 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,145.
3. Nilai koefisien sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2) sebesar 0,153 berarti bahwa indikator X_2 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,153.
4. Nilai koefisien keselarasan antardepartemen (X_3) sebesar 0,183 berarti bahwa indikator X_3 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,183.
5. Nilai koefisien hubungan antardepartemen (X_4) sebesar 0,161 berarti bahwa indikator X_4 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,161.
6. Nilai koefisien formalisasi (X_5) sebesar 0,417 berarti bahwa indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,417.
7. Nilai koefisien desentralisasi (X_6) sebesar 0,163 berarti bahwa indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,163.
8. Nilai koefisien sistem reward (X_7) sebesar 0,204 berarti bahwa indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,204.

Setelah melalui uji regresi dapat diketahui bahwa yang paling berpengaruh dalam orientasi pasar karyawan adalah variabel formalisasi. Karena ketika formalisasi diterapkan di PT Nyonya Meneer maka orientasi pasar karyawan pun sudah tidak usah diragukan lagi karena pasti akan terbangun dengan sendirinya.

Pengujian Hipotesis
Uji t

Suatuuji untuk mengetahui pengaruh tekanan manajer akan pentingnya orientasi pasar (X_1), sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2), keselarasan antardepartemen (X_3), hubungan antar departemen (X_4), formalisasi (X_5), desentralisasi (X_6) dan sistem reward (X_7)terhadap orientasi pasar karyawan menggunakan cara sebagai berikut :

1. H1 : Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel kesadaran merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,305 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,023 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66 (dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (2,305) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

2. H2 : Sikap *risk taker* manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel persepsi kualitas diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,299 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,024 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (2,299) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Sikap *risk taker* manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

3. H3 : Keselarasan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel asosiasi merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,353 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (3,353) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Keselarasan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

4. H4 : Hubungan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel kepercayaan merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,340 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,021 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar

1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (2,340) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Hubungan antardepartemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

5. H5 : Formalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel kepuasan merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,845 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (3,845) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Formalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

6. H6 : Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel kepuasan merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,709 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,008 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (2,709) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

7. H7 : Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
   Berdasarkan hasil SPSS, hasil perhitungan uji t untuk variabel kepuasan merek diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,958 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,004 (<0,05). Sementara nilai t-tabel sebesar 1,66(dari perhitungan α = 0,05, dk = 100-7-1 = 92). Ini berarti bahwa t hitung (2,958) > t tabel (1,66) dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.

Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan uji F diperoleh nilai F-hitung sebesar 90,077 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (<0,05), maka Ho ditolak dan Ha diterima.Berartibahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara tekanan manajer akan pentingnya orientasi pasar (X_1), sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2), keselarasan antar departemen (X_3), hubungan antar departemen (X_4), formalisasi (X_5), desentralisasi (X_6) dan sistem reward (X_7)secara simultan terhadap orientasi pasar karyawan (Y).

Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*adjusted* R^2) adalah 0,863 artinya 86,3% variasi dari tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antar departemen, hubungan antar departemen, formalisasi,

desentralisasi, dan sistem *reward* dapat menerangkan orientasi pasar karyawan, sedangkan sisanya sebesar (100% - 86,3%) = 10,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar terhadap orientasi pasar karyawan.

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar sebesar 0,145 dengan signifikasi sebesar 0,023 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar secara positif menunjukkan bahwa jika manajer puncak selalu memberikan tekanan pentingnya orientasi pasar maka orientasi pasar karyawan akan meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (65:2005), tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar adalah intensitas peringatan yang dilakukan manajer terhadap karyawan akan pentingnya budaya orientasi pasar bagi kelangsungan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah tekanan top manajer akan pentingnya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensib) Penyebaran intelegensi c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah top manajemen menekankan pada orientasi pasar berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh sikap *risk taker* manajemen puncak terhadap orientasi pasar karyawan

Dari perhitungan diperoleh nilai koefisien variabel sikap *risk taker* manajemen puncak sebesar 0,153 dengan signifikan sebesar 0,024 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa sikap *risk* taker manajemen puncak mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel sikap *risk taker* manajemen puncak secara positif menunjukkan bahwa jika sikap *risk taker* manajemen puncak meningkat, maka orientasi pasar karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian sebaiknya manajer puncak mempunyai sifat *risk taker* agar budaya orientasi pasar karyawan dapat lebih berkembang.

Menurut Kuada dan Buatsi (66:2005), sikap *risk taker*manajemen puncak adalah tingkat keberanian manajemen puncak untuk menjadi yang pertama dalam inovasi pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif untuk mengalahkan pesaing.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N.

Buatsi (2005) adalah penghindar resiko berpengaruh negatif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensi**,** b) Penyebaran intelegensi**,** c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen.Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah top manajemen menghindari risiko berpengaruh negatif terhadap3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh keselarasan antar departemen terhadap orientasi pasar karyawan

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel keselarasan antardepartemen sebesar 0,183 dengan signifikan sebesar 0,001 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa keselarasan antardepartemen mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel keselarasan antardepartemen secara positif menunjukkan bahwa jika keselarasan antardepartemen meningkat, maka orientasi pasar karyawan juga akan meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (66:2005), keselarasan antar departemen adalah tingkat keselarasan dimana tujuan pemasaran dianggap sesuai dengan tujuan departemen lain dan tingkat dimana semua karyawan merasa bahwa tujuan departemen mereka selaras dengan tujuan departemen lain.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah konflik antar departemen berpengaruh negatif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensi**,** b) Penyebaran intelegensi**,** c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen.Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah konflik antar departemen berpengaruh negatif terhadap3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh hubungan antar departemen terhadap orientasi pasar karyawan

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel hubungan antar departemen sebesar 0,181 dengan signifikan sebesar 0,021 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa hubungan antar departemen mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel hubungan antar departemen secara positif menunjukkan bahwa jika hubungan antar departemen meningkat maka orientasi pasar karyawan juga meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (67:2005), hubungan antar departemen adalah kemudahan akses pada semua orang dalam organisasi dan kenyamanan karyawan dalam komunikasi antar departemen.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah hubungan antar departemen berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensib) Penyebaran intelegensi c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah hubungan antar departemen berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh formalisasi terhadap orientasi pasar karyawan.

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel formalisasi sebesar 0,417 dengan signifikan sebesar 0,000 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa formalisasi mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel formalisasi secara positif menunjukkan bahwa jika formalisasi ditingkatkan maka orientasi pasar karyawan juga akan meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (67:2005), formalisasi adalah praktek pengambilan keputusan desentralisasi dengan terbatasnya kontrol formal, supervisi, aturan dan prosedur.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah formalisasi berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensib) Penyebaran intelegensi c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah formalisasi berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh desentralisasi terhadap orientasi pasar karyawan .

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel desentralisasi sebesar 0,163 dengan signifikan sebesar 0,008 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa desentralisasi mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel desentralisasi secara positif menunjukkan bahwa jika desentralisasi di perusahaan ditingkatkan maka orientasi pasar karyawan juga akan meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (68:2005), desentralisasi adalah pendelegasian ijin dan persetujuan untuk semua keputusan dan tindakan melalui hirarki dan struktur organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah sentralisasi berpengaruh negatif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensib) Penyebaran intelegensi c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah sentralisasi berpengaruh negatif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

Pengaruh sistem *reward* terhadap orientasi pasar karyawan

Dari perhitungan regresi diperoleh nilai koefisien variabel sistem *reward* sebesar 0,204 dengan signifikan sebesar 0,004 (<0,05) dengan arah positif. Hal ini menyatakan bahwa sistem *reward* mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pasar karyawan. Berpengaruhnya variabel sistem *reward* secara positif menunjukkan bahwa jika sistem *reward* ditingkatkan maka orientasi pasar karyawan juga akan meningkat.

Menurut Kuada dan Buatsi (68:2005), sistem reward adalah sistem penghargaan yang didasarkan pada peningkatan penjualan, kepuasan pelanggan dan pelanggan baru serta pinalti jika terjadi penurunan pendapatan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) dan Kohli dan Jaworski (1993). Hasil penelitian John Kuada dan Set N. Buatsi (2005) adalah sistem reward berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari a) Penciptaan intelegensib) Penyebaran intelegensi c) tanggapan terhadap kebutuhan konsumen. Hasil penelitian Kohli dan Jaworski (1993) adalah sistem reward berpengaruh positif terhadap 3 dimensi orientasi pasar yang terdiri dari pembentukan intelegensi, penyebaran intelegensi dan ketanggapan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat diberikan berdasarkan analisis terhadap data penelitian.

- ✓ Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa
  1. hasil perhitungan uji t untuk variabel Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar diperoleh nilai t-hitung (2,305) > t tabel (1,66), artinya bahwa Tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  2. hasil perhitungan uji t untuk variabel Sikap *risk taker* manajemen puncak diperoleh nilai t-hitung (2,299) > t tabel (1,66), artinya bahwa Sikap *risk taker* manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  3. hasil perhitungan uji t untuk variabel Keselarasan antar departemen diperoleh nilai t-hitung (3,353) > t tabel (1,66), artinya bahwa Keselarasan antar departemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  4. hasil perhitungan uji t untuk variabel Hubungan antar departemen diperoleh nilai t-hitung (2,340) > t tabel (1,66), artinya bahwa Hubungan antar departemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  5. hasil perhitungan uji t untuk variabel Formalisasi diperoleh nilai t-hitung (3,845) > t tabel (1,66), artinya bahwa Formalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  6. hasil perhitungan uji t untuk variabel Desentralisasi diperoleh nilai t-hitung (2,709) > t tabel (1,66), artinya bahwa Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
  7. hasil perhitungan uji t untuk variabel Sistem *reward*diperoleh t hitung (2,958) > t tabel (1,66), artinya bahwa Sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar karyawan.
- ✓ Berdasarkan hasil regresi linier :
  1. Bila tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar (X_1), sikap *risk taker* manajemen puncak (X_2), keselarasan antardepartemen (X_3), hubungan antardepartemen (X_4), formalisasi (X_5), desentralisasi (X_6), dan sistem *reward* (X_7) dianggap konstan maka orientasi pasar karyawan sebesar 1,052.

2. Bila indikator X_1 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,145.
3. Bila indikator X_2 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,153.
4. Bila indikator X_3 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,183.
5. Bila indikator X_4 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,161.
6. Bila indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,417.
7. Bila indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,163.
8. Bila indikator X_5 naik sebesar satu satuan maka variabel orientasi pasar karyawan naik sebesar 0,204.

✓ Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted* R^2) adalah 0,863 artinya 86,3% variasi dari tekanan manajer puncak akan pentingnya orientasi pasar, sikap *risk taker* manajemen puncak, keselarasan antar departemen, hubungan antar departemen, formalisasi, desentralisasi, dan sistem *reward* dapat menerangkan orientasi pasar karyawan, sedangkan sisanya sebesar (100% - 86,3%) = 10,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

Saran

Saran Berdasarkan Hasil Penelitian

Variabel Orientasi pasar sebesar 10,7% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini, sehingga untuk penelitian selanjutnya perlu ditambah variabel lain misalnya leadership. Penambahan variabel diharapkan dapat lebih meningkatkan koefisien determinasi.

Saran Bagi Perusahaan

Saran bagi perusahaan berdasarkan hasil regresi linier : perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan orientasi pasar dengan urutan prioritas formalisasi (0,417), sistem reward (0,204), keselarasan antar departemen (0,183), desentralisasi (0,163), hubungan antar departemen (0,161), sifat risk taker manajemen puncak (0,153), tekanan manajer akan pentingnya orientasi pasar (0,145).

Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Keterbatasan hanya mengambil satu objek perusahaan saja, untuk itu sebaiknya objek diperluas lebih dari satu perusahaan sehingga mencerminkan kondisi secara keseluruhan, sehingga hasil yang didapat nantinya bisa dibandingkan antara objek yang satu dengan objek yang lainnya.
2. Keterbatasan dalam mengambil variabel hanya tujuh variabel saja untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan variabel lain, misalnya mengacu pada konsep Pulendran (2000) atau konsep Kohli dan Jaworski (1993).
3. Sebaiknyadalam penelitian selanjutnya menggunakan data dengan periode yang lebih panjang dan lebih sesuai dengan kondisi pada saat ini, sehingga data lebih aktual.

REFERENCES

Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI, Cetakan Ketigabelas,* PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Cooper, D.R. dan W. Emory. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*, Jilid 2, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.

Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: BP-UNDIP.

Husein, Umar, 2003, *Riset Sumber Daya manusia Dalam Organisasi, Cetakan Ketiga*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1993. ”Market Orientation, Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, 57 (July), 53–70.

Kara, Ali John E. Spillan and Oscar W Deshields, Jr. 2004. "An Empirical Investigation of the link between Market Orientation and Business Performance in non profit service provider ". *Journal of Marketing.* pp. 59-72.

Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. 1990. ”Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54(April), 1–18.

Kuada and Buatsi. 2005. “Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework”, *Journal of International Marketing* Vol. 13, No. 1, 2005, pp. 58–88, ISSN 1069-031X.

Narver, John and Stanley Slater. 1990. “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54 (October), 20–35.

Pulendran, S., Speed, R. and Widing, R.E. 2000. “Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia”. *Australian Journal of Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 119-43

Uma Sekaran. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2th Edition, John Wiley and Son, i9nc. New York, USA.