



**PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN
(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA BISNIS
(Studi Pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau)**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**SRI INDARTI
NIM. 0630202057**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2010**

**PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN
(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA BISNIS
(Studi Pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau)**

Oleh:

SRI INDARTI
NIM : 0630202057-01

Telah Dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 22 Juli 2010
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Mengetahui
Komisi Promotor,

Prof. Dr. Eka Afran Troena, SE
Promotor

Prof. Armanu Thoyib, SE, M.Sc, Ph.D
Ko-Promotor 1

Prof. Dr. Surachman, M.SiE
Ko-Promotor 2

Mengetahui,
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen

Prof. Dr. Ubud Salim, SE, MA

**JUDUL DISERTASI :**

PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA BISNIS (Studi Pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau)

Nama Mahasiswa : Sri Indarti
 NIM : 0630202057
 Program Studi : Manajemen
 Minat : Manajemen Strategi/Perilaku Organisasi

KOMISI PROMOTOR :

PROMOTOR : Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
 Ko-Promotor : Prof. Armanu Thotib, SE, M.Sc, Ph.D
 Ko-Promotor : Prof. Dr. Surachman, SE, MSIE

Tim Dosen penguji :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Djumilah Zain, SE
 Dosen Penguji 2 : Prof. M. S. Idrus, SE, M. Ec. Ph.D
 Dosen Penguji 3 : Dr. Djumahir, SE, MM
 Dosen penguji 4 : Prof. Dr. H. Asip F. Hadipranata, Psy.D
 Dosen Penguji 5 : Prof. Christantius Dwiatmadja, ME., Ph.D

Tanggal Ujian : 22 Juli 2010
 SK Penguji : -



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah DISERTASI dengan judul:

PENGARUH TANGGUNG JAWAB SOSIAL (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA BISNIS (Studi Pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau)

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juli 2010

Mahasiswa,

Nama : Sri Indarti
NIM : 0630202057-01
PS : Doktor Ilmu Manajemen
PPSFEUB

RIWAYAT HIDUP

Sri Indarti, Sungai Salak, 9 Juni 1964, anak pertama dari ayah Abdul Gani (almarhum) dan ibu Hj. Aisyah.

Pendidikan:

Pendidikan SD pada SD negeri No.2. Sungai Salak lulus tahun 1976, SMP Negeri No.1 Rengas lulus tahun 1979/1980 SMA pada SMPP 49 Pekanbaru lulus tahun 1983. Studi Strata 1 (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau lulus pada tahun 1987, Studi Program Magister (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Andalas di Padang 1994-1996, Studi pada program Doktor Ilmu Manajemen Pada program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, angkatan 2006/2007 sampai sekarang.

Pengalaman Kerja :

Staff pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau sejak tahun 1989 sampai dengan sekarang. Pada tahun 2001-2003 menjabat sebagai sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau tahun 2003- sampai dengan sekarang menjabat sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau, tahun 2008 sampai sekarang menjabat ketua prodi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

Malang Juli 2010

Penulis



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis juga menyadari bahwa Disertasi ini dapat diselesaikan berkat keterlibatan beberapa pihak dalam mendukung penyelesaiannya baik secara langsung maupun tidak secara langsung, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tidak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Brawijaya, atas fasilitas dan kesempatan untuk menuntut ilmu pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
2. Dekan Fakultas Ekonomi Brawijaya, atas fasilitas, kesempatan dan pelayanan selama menuntut ilmu pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
3. Rektor Universitas Riau atas ijin dan bantuan untuk melanjutkan pendidikan pada Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
4. Dekan Fakultas ekonomi Universitas Riau yang telah memberikan ijin, bantuan dan motivasi untuk melanjutkan pendidikan pada Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
5. Pembantu Dekan I,II,III, dan IV Fakultas ekonomi Universitas Riau, yang telah memberikan dukungan untuk penyelesaian Disertasi.
6. Prof.Dr. Ubud Salim,SE,MA, selaku Ketua Program Studi S3 Manajemen dengan gaya khas telah mendidik penulis untuk bekerja lebih terprogram
7. Prof.Dr. Eka Afnan Troena, SE, selaku promotor, yang telah banyak memberikan pengetahuan, arahan, nasehat, mendidik menjadi orang yang bijak
8. Prof. Armanu Thoyib,SE,M.Sc.P.hD, selaku ko-promotor 1, selalu memotivasi, mengingatkan, sehingga memicu penulis menyelesaikan disertasi.
9. Prof.Dr. Surachman,SE,MSIE, selaku promotor 2, selalu memberikan masukan, pengertian, yang sangat berarti sehingga disertasi ini dapat diselesaikan.
10. Prof.Dr. Djumilhan Zain,SE, Prof.Dr.Idroes Syafel,MS, Dr. Djumahir, selaku dosen penguji, ditengah kesibukan beliau selalu berkenan menyediakan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan serta perbaikan penulisan disertasi ini.
11. Prof.Dr. Asip F. Hadipranata,Psy.D dan Prof. Cristantius Dwiatmadia,ME,Ph.D atas kesediaannya sebagai tim penguji dan memberi masukan demi kesempurnaan naskah disertasi ini.
12. Para staf karyawan/ti Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan pelayanan selama menempuh pendidikan di Program Doktor (S3)



13. Ketua pengelola Program Pasca FE Universitas Riau beserta staff yang telah memfasilitasi dan memberikan pelayanan kepada penulis
14. Teman-teman angkatan ke-2 Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya dari Riau, yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama menempun pendidikan program Doktor (S3)
15. Penghargaan dan rasa hormat yang setinggi-tingginya disampaikan kepada Ibunda, yang tiada lelah mendoakan dan mendorong penulis untuk menyelesaikan disertasi ini
16. Penghargaan dan rasa hormat yang setinggi-tingginya disampaikan kepada Paman (Julak) dan Makcik, yang selalu mendoakan dan mendorong penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.
17. Suami, anak-anakku yang penuh pengertian karena banyak waktu yang hilang buat mereka dan doa mereka yang memberi kekuatan pada penulis untuk menyelesaikan disertasi.
18. Adik-adikku yang memberikan dorongan dalam penulisan disertasi ini
19. Dosen-dosen di Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau yang memberikan motivasi penyelesaian disertasi.
20. Teman-teman Diskusi (Prof.Dr. H. Zulkarnain MM, Prof.Dr. H.B. Isyandi, SE MS, Prof.Dr. Zulfadil, SE, MBA, Dr. Laode Kalimin, M Si, Sri Restuti, SE, MM, Dra.Hj. Yulia Efni, ME, Drs. Machasin, M.Si, Taufiqurrahman, SE, M.Sc, M.Phil)
21. Pimpinan perusahaan BUMN dan BUMD yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan data atau informasi yang sangat berarti dalam penyelesaian disertasi ini
22. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah bersedia memberikan bantuan baik materiil ataupun moril dan juga memotivasi penulis dalam penyelesaian studi ini

Semoga semua segala pengorbanan, doa dan amal baik memperoleh pahala yang berlimpan dan diterima Allah SWT, memperoleh keselamatan dan kebahagiaan di dunia dan akhirat.

Penulis,

Sri Indarti



ABSTRAK

Sri Indarti, Program Doktor Ilmu Manajemen, Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang, 2010. **Pengaruh Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility*) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Bisnis (Studi Pada BUMN Dan BUMD Di Propinsi Riau)**. Promotor: Eka Afnan Troena, Ko Promotor: Armaru Thoyib dan Surachman.

Penelitian ini membangun model secara integratif yang bertujuan untuk memberikan pemaknaan keseluruhan tentang bagaimana kontribusi CSR (*Corporate Social Responsibility*), Budaya Organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja bisnis. Di samping itu melihat hubungan saling terkait antar variabel CSR dengan kinerja bisnis, Budaya organisasi terhadap kinerja bisnis, dan kepuasan terhadap kinerja bisnis, CSR terhadap kepuasan kerja serta budaya organisasi dan kepuasan kerja untuk menjawab kesenjangan penelitian antara CSR, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja bisnis.

Studi dilakukan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Sampel penelitian ini adalah karyawan BUMN dan BUMD di provinsi Riau dengan jumlah 272 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan purposive sampling dan acak sederhana serta menggunakan *path analysis* dalam menganalisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat yang mempunyai keterkaitan dengan CSR, mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bisnis BUMN dan BUMD, namun kinerja bisnis BUMN dan BUMD belum optimal seperti yang diharapkan karena budaya organisasi BUMN dan BUMD lebih kuat berfokus pada eksternal dibandingkan internal focus. Demikian pula implementasi CSR mampu meningkatkan kinerja BUMN dan BUMD, jika BUMN dan BUMD dapat menerapkan CSR dengan benar, kontinyu dan terprogram dan menjadikannya sebagai strategi dan budaya perusahaan. Salah satu yang menyebabkan tidak optimalnya kinerja bisnis BUMN dan BUMD juga karena implementasi CSR yang belum optimal, dimana CSR masih sebatas legal dan ethical responsibility, bukan pada tahap discretionary responsibility dan economic responsibility. Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja bisnis tetapi tidak dengan CSR yang justru tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, karena program CSR pada umumnya merupakan kebijakan BUMN pusat, dan lebih banyak menyentuh stakeholder eksternal, sehingga BUMN cabang provinsi Riau hanya bersifat menjalankan, tanpa adanya keterlibatan dan partisipasi karyawan, demikian pula yang terjadi pada BUMD.

Kata kunci : CSR, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Bisnis.



ABSTRACT

Sri Indarti, Doctoral Program, Management Science, Post Graduate Faculty of Economics, University Of Brawijaya, Malang, 2010. **The Influence of Corporate Social Responsibility and Organizational Culture Toward Work Satisfaction and Business Performance: Study at State Owned Enterprises (BUMN) and Local Government Owned Enterprises (BUMD), Of the Province Of Riau. Promoter: Eka Afnan Troena, Co Promoters: Armanu Thoyib and Surachman.**

ABSTRACT

This research builds an integrative model which aims to provide an overall interpretation on how the contribution of Corporate Social Responsibility (CSR), organizational culture, and work satisfaction influence business performance. In addition, this research investigates the intertwined relationship among CSR variables and business performance, organizational culture towards business performance, and work satisfaction on business performance, CSR towards work satisfaction, and organizational culture and work satisfaction to answer the research gap between CSR, organizational culture, and work satisfaction toward business performance.

This study is conducted at BUMN and BUMD in the Riau Province by using primary and secondary data. The samples are employees of BUMN and BUMD of Riau province which consist of 272 respondents. Sampling technique uses purposive sampling and simple random sampling and using path analysis in analyzing the data.

The result shows that strong organizational culture, which has a relationship with CSR is able to increase work satisfaction and business performance of BUMN and BUMD, however, in terms of business performance, BUMN and BUMD have not been optimal as expected, because of stronger focus on external compared with the internal focus. Similarly, the implementation of CSR is able to increase the performance of BUMN and BUMD, if they can implement accurate, continually and program based of CSR and using it as a strategy and corporate culture. In addition, one of the causes of business performance of BUMN and BUMD which are still not optimal is CSR implementation which is still not optimal in which the level of implementation of CSR is only at the corridor to fulfill legal and ethical responsibility but not at the level of discretionary and economic responsibility. Organizational culture has a very significant role in influencing work satisfaction, and business performance but not for CSR that is not significant in influencing work satisfaction because the CSR in general is the policy of the central BUMN and aimed to contribute widely for external stakeholders, so that the branch office of BUMN in Riau Province just implement it without the involvement and participation of employees as well as that occurs at BUMD.

Keywords: CSR, Organizational Culture, Work satisfaction, and Business Performance

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. Karena atas limpahan rahmat dan hidayahNYA penulis dapat menyajikan tulisan disertasi ini dengan judul: “Pengaruh Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility*) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Bisnis – Studi Pada BUMN Dan BUMD Di Provinsi Riau “

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi delapan hal. Ke delapan hal tersebut : (1). CSR berpengaruh terhadap kinerja bisnis, (2). CSR mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (3). Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap CSR, (4). Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis, (5). Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, (6). Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja bisnis, (7). pengaruh budaya terhadap kinerja bisnis melalui CSR, dan (8). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bisnis melalui kepuasan kerja.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih terdapat kekurangtepatan, walaupun segala kemampuan telah dikerahkan untuk lebih teliti. Hal ini disebabkan semata-mata karena keterbatasan yang penulis miliki. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar disertasi ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, Juli 2010
Penulis

Sri Indarti

DAFTAR ISI



HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	27
1.2. Rumusan Masalah.....	29
1.3. Tujuan Penelitian.....	30
1.4. Manfaat Penelitian.....	30
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	30
1.4.2. Manfaat Praktis.....	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	33
2.1. Penelitian Terdahulu.....	36
2.2. Landasan Teori.....	36
2.2.1. Budaya Organisasi Dan Perannya Dalam Kinerja.....	50
2.2.2. Tanggung Jawab Sosial (Corporate Social Responsibility).....	70
2.2.3. Dampak Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Bisnis.....	83
2.2.4. Kinerja Bisnis.....	
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN HIPOTESIS	91
3.1. Kerangka Konsep Penelitian.....	91
3.1.1. Budaya Organisasi.....	96
3.1.2. Corporate Social Responsibility.....	100
3.1.3. Kepuasan Kerja.....	105
3.2. Hipotesis Penelitian.....	108
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	
BAB IV METODE PENELITIAN	122
4.1. Rancangan Penelitian.....	122
4.2. Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel.....	122
4.2.1. Populasi.....	123
4.2.2. Sampel.....	125
4.2.3. Sumber Data Dan Metode Pengumpulan Data.....	127
4.3. Pengukuran Variabel.....	127
4.4. Tehnik Analisis Data.....	129
4.5. Analisis Path.....	133
4.6. Pengujian Goodness of Fit Indexes.....	136
4.7. Uji Validitas.....	



BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden.....	138
5.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	142
5.2.1. Budaya Organisasi.....	143
5.2.1.1 Dimensi Involvement.....	146
5.2.1.2 Dimensi Consistency.....	148
5.2.1.3 Dimensi Adaptability.....	149
5.2.1.4 Dimensi Mision.....	150
5.2.2. Corporate Social Responsibility.....	153
5.2.3. Kepuasan Kerja.....	155
5.2.4. Kinerja Bisnis.....	158
5.3. Confirmatory Faktor Analysis Indikator Penelitian.....	160
5.3.1. Indikator Budaya Organisasi.....	160
5.3.2. Indikator Variabel CSR.....	163
5.3.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja.....	166
5.3.4. Indikator Variabel Kinerja Bisnis.....	168
5.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	170
5.4.1. Analisis Deskriptif dan Loading.....	170
5.4.1.1. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi.....	170
5.4.1.2. Dimensi Corporate Social Responsibility.....	173
5.4.1.3. Dimensi Kepuasan Karyawan.....	175
5.4.1.4. Dimensi Kinerja Bisnis.....	178
5.4.2. Hasil Analisis Path dan Pembahasan Pengujian Hipotesis.....	180
5.4.2.1. Hasil Evaluasi Jalur awal.....	181
5.4.2.2. Hasil Analisis Jalur Setelah Proses Trimming.....	184
5.4.2.3 Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model.....	185
5.4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	185
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	187
5.5.1. Gambaran Hasil Analisis jalur.....	187
5.5.2. Pembahasan Pengujian Hipotesis.....	189
5.5.2.1. Peran CSR Dalam Peningkatan Kinerja Bisnis.....	189
5.5.2.2. Budaya Organisasi dan Corporate Social Responsibility.....	192
5.5.2.3. Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis.....	193
5.5.2.4. Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja.....	195
5.5.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis.....	197
5.5.2.6. Pengaruh CSR Terhadap Kepuasan kerja.....	198
5.6. Pembahasan Secara Integratif.....	199
5.6.1. Pengaruh Ketiga Variabel Independen Terhadap Kinerja Bisnis.....	199
5.6.2. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi melalui CSR Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bisnis.....	202
5.7. Temuan Penelitian.....	203
5.8. Implikasi Penelitian.....	204
5.8.1. Implikasi Untuk Pengembangan Manajemen Bisnis BUMD dan BUMN dan Perilaku Organisasi.....	205
5.8.2. Implikasi Untuk Pemerkayaan Perilaku organisasi, dan Manajemen Strategi.....	205
5.8.3. Implikasi Teori.....	206
5.9. Keterbatasan Penelitian.....	207



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....	208
6.2. Saran.....	211
6.2.1. Saran Manajerial.....	211
6.2.2. Saran untuk Penelitian Mendatang.....	212

DAFTAR PUSTAKA.....	214
---------------------	-----



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Bidang Program CSR yang dijalankan Perusahaan	5
Tabel 1.2.	Kesenjangan Penelitian (<i>Research Gap</i>) berdasarkan penelitian terdahulu antara CSR, Budaya Organisasi, kepuasan kerja dan kinerja	25
Tabel 2.1.	Beberapa Ukuran Kinerja Perusahaan	85
Tabel 3.1.	Literature Keterkaitan Antara Budaya organisasi, CSR, Kepuasan kerja Dan Kinerja Bisnis	103
Tabel 3.2.	Matriks Operasional Variabel	121
Tabel 4.1.	Jumlah Sampel berdasarkan Perusahaan	124
Tabel 4.2.	Budaya Organisasi Berdasarkan Survey Budaya Denison	126
Tabel 4.3.	Kriteria Goodness-of-fit Penelitian	136
Tabel 5.1.	Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dan pendidikan	139
Tabel 5.2.	Jumlah Responden Berdasarkan Umur Responden	139
Tabel 5.3.	Komposisi Responden Berdasarkan Bidang Kerja	140
Tabel 5.4.	Program CSR Eksternal yang dijalankan BUMN dan BUMD di Propinsi Riau 3 (tiga) tahun terakhir	141
Tabel 5.5.	Kriteria Interpretasi skor	143
Tabel 5.6.	Gambaran Budaya organisasi yang berlaku pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau	144
Tabel 5.7.	Deskripsi setiap Indikator Budaya Organisasi	145
Tabel 5.8.	Zona Budaya Organisasi:Dimensi Involvement	147
Tabel 5.9.	Zona Budaya Organisasi:Dimensi Consistency	148
Tabel 5.10.	Zona Budaya Organisasi:Dimensi Adaptability	149
Tabel 5.11.	Zona Budaya Organisasi:Dimensi Mission	151
Tabel 5.12.	Deskripsi setiap Indikator Corporate sosial Responsibility (CSR)	154
Tabel 5.13.	Deskripsi setiap indikator kepuasan kerja	156
Tabel 5.14.	Deskripsi setiap indikator kinerja bisnis	158
Tabel 5.15.	Loading dan Mean variabel Indikator Budaya Organisasi	161
Tabel 5.16.	Loading dan Mean Indikator variabel CSR	164
Tabel 5.17.	Loading dan Mean Variabel Kepuasan kerja	166
Tabel 5.18.	Loading dan Mean Variabel kinerja bisnis	169
Tabel 5.19.	Mean dan Loading Faktor. Budaya Organisasi	172
Tabel 5.20.	Mean dan Loading Faktor. Corporate Social Responsibility	175
Tabel 5.21.	Mean dan Loading Faktor pengukuran kepuasan karyawan	178
Tabel 5.22.	Mean dan Loading Faktor pengukuran kinerja bisnis	180
Tabel 5.23.	Indikator Goodness of Fit	185
Tabel 5.24.	Hasil Pengujian Hipotesis pengaruh langsung sebelum Trimming	186
Tabel 5.25.	Hasil Pengujian Hipotesis antar variabel setelah Trimming	188
Tabel 5.26.	Koefisiensi pengaruh ketiga variabel terhadap kinerja bisnis	199



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Alur Dan Permasalahan Penelitian	28
Gambar 2.1.	Model Budaya Organisasi Denison	43
Gambar 2.2.	Multidimensi Konstruk Tanggung jawab Korporat	58
Gambar 2.3.	Mapping Theory	90
Gambar 3.1.	Dimensi Budaya Organisasi Denison	93
Gambar 3.2.	Hubungan Antara Budaya Korporat, Kepuasan dan Kinerja	94
Gambar 3.3.	Model Analisis Penelitian Soedjono (2003)	94
Gambar 3.4.	Model Penelitian Li yueh Chen (2004)	95
Gambar 3.5.	Model Penelitian Penington (2003)	95
Gambar 3.6.	Sebuah Model Dua Dimensi dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	96
Gambar 3.7.	Model Penelitian Sedyastuti (2008)	100
Gambar 3.8.	Hubungan Antara Kepuasan Individu dengan Kinerja Organisasi	101
Gambar 3.9.	Model Penelitian Noermijati (2008)	102
Gambar 3.10.	Model Penelitian	104
Gambar 3.11.	Keseluruhan Hipotesis dan Model Konseptual	108
Gambar 4.1.	Hubungan Konstruk Eksogen dan Endogen	130
Gambar 4.2.	Konstruk Budaya Organisasi	132
Gambar 4.3.	Konstruk CRS	133
Gambar 4.4.	Konstruk Kepuasan Kerja	134
Gambar 4.5.	Konstruk Kinerja Organisasi	135
Gambar 5.1.	Zona Budaya	152
Gambar 5.2.	Diagram Path Variabel Budaya Organisasi	171
Gambar 5.3.	Diagram Path Corporate Social Responsibility	174
Gambar 5.4.	Diagram Path Kepuasan Kerja	177
Gambar 5.5.	Diagram Path Kinerja Bisnis	179
Gambar 5.6.	Hasil Path Pertama	181
Gambar 5.7.	Hasil Path Setelah Trimming	184

DAFTAR LAMPIRAN



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan era AFTA dan globalisasi saat ini, strategi bersaing dalam lingkungan yang dinamis adalah strategi yang mampu mendekatkan perusahaan pada tujuannya atau dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Perusahaan selalu dituntut untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya atau paling optimal. Untuk mencapai kinerja yang optimal, strategi harus dirumuskan dengan memperhatikan lingkungannya (*environment-strategy-performance*). Lingkungan perusahaan tersebut adalah pihak-pihak yang mempunyai kaitan dengan perusahaan atau dikenal juga dengan stakeholders yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang tercantum dalam visi dan misi perusahaan seperti : investor (pemegang saham), para pekerja, supplier, customer, masyarakat, pemerintah, kelompok politik, dan asosiasi perdagangan. (Glueck dan Jauch 1991, Hofer dan Schendel, 1978).

Keterkaitan paradigma *environment-strategy-performance* juga didukung beberapa penulis strategi, dan beberapa studi empirik lainnya, yang pada prinsipnya mengandung elemen-elemen etika bisnis atau yang dikenal dengan menggunakan konsep *Corporate Social Responsibility* (Dess, 1994; Aaker, 1988; Sapp dan Smith, 1984).

Munculnya konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) dilatar belakangi oleh eksploitasi sumber daya alam dan rusaknya lingkungan karena operasi perusahaan atau industri yang berlomba-lomba mencari laba sebanyak-banyaknya tanpa menghiraukan dampak sosial yang dapat terjadi sehingga



terjadi krisis lingkungan. Tak dapat dipungkiri bahwa kemampuan dalam menguasai industri menjadi parameter kualitas kehidupan manusia. Masalahnya bagaimana mengelola perbedaan di antara dua kepentingan yaitu kepentingan industri dan kepentingan lingkungan. Gema CSR semakin terasa pada awal tahun 1960-an saat di mana masyarakat secara global mulai menapaki jalan menuju kesejahteraan setelah berakhirnya perang dunia II (Wibisono, 2007).

Pada dasawarsa 1970-an, Buku *"The Limits to Growth"* yang merupakan hasil pemikiran para cendekiawan dunia yang tergabung dalam *Club Of Rome*, telah mengingatkan masyarakat dunia bahwa bumi mempunyai keterbatasan daya dukung. Sementara di sisi lain, manusia bertambah secara eksponensial, karenanya eksploitasi alam mesti dilakukan hati-hati supaya pembangunan dapat dilakukan secara berkelanjutan (Wibisono, 2007).

Sejalan dengan bergulirnya wacana tentang kepedulian lingkungan, kegiatan kedermawanan perusahaan terus berkembang dalam kemasan *philanthropy* serta *Community Development (CD)*. Pada dasawarsa ini, terjadi perpindahan penekanan dari fasilitas dan dukungan pada sektor-sektor produktif ke arah sektor-sektor social. Hal ini dilandasi kesadaran bahwa peningkatan produktivitas akan terjadi manakala variabel-variabel yang menahan orang miskin dapat dibantu dari luar. Di era 1980-an dan 1990-an makin banyak perusahaan yang menggeser konsep filantropisnya kearah CD, dan diwarnai dengan beragamnya pendekatan, seperti pendekatan integral, pendekatan stakeholder maupun pendekatan social society.

Wacana tentang CSR sangat mendapat perhatian dari berbagai kalangan di penghujung akhir abad ke 20. Tonggak sejarah ini terjadi pada konferensi Tingkat Tinggi (Earth Summit) di Rio Janeiro, Brazilia pada tahun 1992 yang menyepakati perubahan paradigma pembangunan, dari pertumbuhan ekonomi (economic growth) menjadi pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable*



growth). Derivasi dari kesepakatan ini, mulai memunculkan kesadaran bahwa perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada single bottom line yaitu corporate value yang tidak hanya direfleksikan dalam kondisi keuangan saja, namun tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada tripple bottom line yang konsepnya dikembangkan oleh Elkington yaitu memperhatikan "3P" yaitu perusahaan selain mengejar profit, juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (people), dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (planet), dengan kata lain ada tiga tujuan yang sama penting untuk dicapai oleh perusahaan yaitu *economic prosperity, environmental quality, dan social justice*. (Susanto, 2007).

Pergeseran paradigma dunia usaha yang cukup pesat di mana perusahaan tidak semata-mata mencari keuntungan tetapi harus pula bersikap etis dan berperan dalam penciptaan investasi social hal ini semakin memperlihatkan kuatnya pandangan tentang CSR. Terlihat dari regulasi yang ditetapkan oleh bank-bank Eropa yang hanya memberikan pinjaman kepada perusahaan yang mengimplementasikan CSR dengan baik. *Millenium Pool on* CSR mengungkapkan bahwa terkait dengan CSR seperti : praktek perusahaan bahwa 65% dari 25 ribu responden di 23 negara mempertimbangkan faktor-faktor terkait dengan CSR seperti : praktek perusahaan terhadap karyawan, etika bisnis, sikap tanggap terhadap lingkungan dalam menilai perusahaan (Hasibuan-Sedyono, 2005). Sejumlah bursa saham dunia seperti Newyork, London, Hongkong, Singapore telah memasukkan indeks CSR yang mengindikasikan sensitivitas informasi ini ke dalam keputusan investasi saham. Konsekwensi dari adanya indeks-indeks tersebut memacu investor global untuk menanamkan investasinya pada perusahaan-perusahaan yang masuk pada daftar indeks tersebut.



CSR menunjuk kepada kinerja perusahaan, yang benar secara normatif dengan memperhatikan semua konsituen-konsituen dari perusahaan yang bersangkutan. Kebenaran normatif semacam ini menyiratkan adanya suatu hubungan antara tindakan perusahaan dengan harapan-harapan masyarakat.

Sejalan dengan pendapat di atas menurut Carroll (Dalam Handayani, 2007), harapan-harapan masyarakat (social) dapat diterjemahkan menjadi empat karakteristik-karakteristik dari CSR, seperti: 1) ekonomi, 2) legal, 3) etis, dan 4) penyimpangan. Perusahaan-perusahaan karenanya diharapkan untuk menumbuhkan profit, mematuhi hukum, melakukan kegiatan operasi secara harmonis dengan aturan-aturan sosial tak tertulis serta secara sukarela mendukung program-program masyarakat. Pandangan mengenai tanggung jawab dari bisnis ini, berhadapan dengan kinerja perusahaan yang didorong untuk memperoleh profit, dengan tugas-tugas positif maupun negatif untuk memberi kontribusi bagi terwujudnya suatu dunia yang lebih baik. Organisasi bisnis, karenanya, dihargai dalam tradisi CSR, tidak hanya sebagai pendorong kemajuan ekonomi, namun juga sebagai aktor moral.

Tidak ada program CSR yang *well implemented* di setiap perusahaan (Wibisono, 2007), namun ada beberapa contoh ruang lingkup program CSR yang disarikan oleh beberapa perusahaan terkemuka seperti: 1). Bidang sosial antara lain: pendidikan/pelatihan, kesehatan, kesejahteraan sosial, kepemudaan /kewanitaan, keagamaan, kebudayaan, penguatan kelembagaan, dan lain-lain; 2). Bidang ekonomi antara lain: kewirausahaan, pembinaan UKM, agribisnis, pembukaan lapangan kerja, sarana dan prasarana ekonomi, usaha produktif lainnya; 3). Bidang Lingkungan antara lain: penggunaan energi secara efisien, proses produksi yang ramah lingkungan, pengendalian polusi, penghijauan, pengelolaan air, pelestarian alam, pengembangan ekowisata, penyehatan lingkungan, perumahan dan pemukiman.



Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Bidang-Bidang Program CSR Yang Dijalankan Perusahaan

Bidang-Bidang Program CSR	Program CSR yang Bisa dilakukan
Komunitas dan Masyarakat Luas	• Mempekerjakan tenaga lokal • Membeli produk lokal • Mendukung karyawan yang bersedia menjadi sukarelawan • Jadwal kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal • Filantropi • Kajian dampak sosial • Program pengembangan masyarakat • Pemantauan HAM • Program diversity pemasok • Program untuk penduduk setempat • Program merespon kondisi darurat • Latihan kepekaan kultural bagi para staf
Program-Program Karyawan	• Keberagaman di tempat bekerja (khususnya dalam manajemen) • Keseimbangan kerja hidup (misalnya waktu yang fleksibel) • Bagi hasil / opsi saham • Manfaat bagi karyawan paruh waktu • Pelatihan/kemajuan karir • Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan • Pekerja anak/HAM • Kesehatan dan keselamatan kerja • Saluran komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajer • Survei kepuasan karyawan • Program bantuan karyawan/insentive
Program-Program Penanganan Pelanggan/Produk	• Program penanganan produk • Program pelabelan • Informasi kesehatan dan lingkungan pada produk dan jasa • Kajian pelanggan • Komunikasi dengan pelanggan berdasarkan standar perusahaan • Keterlibatan pelanggan dalam pengembangan produk



Tabel 1.1 Bidang-Bidang Program CSR Yang Dijalankan Perusahaan (Lanjutan)

Bidang Program CSR	Program CSR yang dijalankan Perusahaan
Program-Program Lingkungan Bidang Program CSR	• Rancangan lingkungan (mengembangkan produk yang ekoefisien) • Manajemen daur ulang • Program pengadaan berwawasan lingkungan • Manajemen B3 • Program energi alternatif • Program efisiensi sumber daya (air, bahan baku, energi) • Manajemen emisi (udara, tanah, air) • Transportasi dan distribusi • Evaluasi lingkungan atas investasi/proyek modal • Program gas rumah kaca • Program ekologi industri/program memadukan produk sampingan
Program-Program Komunikasi dan Pelaporan	• Memasukkan data kontribusi sosial ke dalam laporan tahunan • Membuat laporan tersendiri tentang lingkungan hidup • Membuat laporan tersendiri tentang tanggung jawab sosial korporat • Kombinasi laporan sosial, ekonomi dan lingkungan • Situs web • Laporan yang disesuaikan dengan fasilitas lokal • Berbagai laporan pada pemerintah
Pemegang Saham	• Semua informasi tentang program atau kegiatan yang dijalankan perusahaan untuk melibatkan pemegang saham dalam hal-hal yang bersifat non finansial • Semua informasi tentang cara yang dilakukan perusahaan dalam menyampaikan informasi kepada pemegang saham minoritas yang memungkinkan mereka bisa berpartisipasi secara efektif dalam pengambilan keputusan perusahaan
Program-Program Pemasok	• Kajian atas pemasok (lingkungan, kondisi kerja, pekerja anak) • Komunikasi dengan pemasok • Audit pemasok • Pelatihan atau bekerja bersama pemasok untuk memperbaiki kinerja
Program tata-parnong/pedoman perilaku	• Kode etik • Sistem akuntabilitas • Sistem penunjang kode etik • Kajian investasi (HAM, lingkungan hidup)

Sumber : Wibisono, 2007



Tabel 1.1 menunjukkan bahwa program CSR, menyangkut semua stakeholders baik internal maupun eksternal, sesuai dengan konsep CSR sebagai komitmen dunia usaha untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara luas.

Perusahaan yang dalam menjalankan bisnisnya tidak memperhatikan masyarakat, akan berhadapan dengan tuntutan masyarakat, dalam berbagai gerakan ekologis, baik melalui pemaksaan atau intervensi pemerintah.

Sementara perusahaan yang merugikan konsumen akan berhadapan dengan gerakan-gerakan konsumerisme yang merupakan perwujudan kecemasan konsumen. Opini konsumen terhadap praktik-praktik bisnis yang tidak etis dapat membawa akibat yang tidak diinginkan, mulai dari sikap yang tidak simpatik sampai boikot terhadap produk yang ditawarkan atau bahkan regulasi pemerintah untuk mengatur praktik-praktik bisnis yang menjunjung etika dan moral.

Demikian pula sering terjadi hubungan yang kurang manusiawi antara perusahaan dengan karyawan, seperti tindakan yang sewenang-wenang, kompensasi yang tidak layak, lingkungan kerja yang tidak nyaman atau beban kerja yang berlebihan, dan hal ini akan menimbulkan gejolak-gejolak dalam perusahaan.

Hasil penelitian Yeong Lee dan Yoshihara (1999) dan Caccese (1997) menyatakan bahwa selama ini pandangan pebisnis seringkali dihadapkan pada dilemma antara pilihan berbisnis dengan orientasi keuntungan semua atau pilihan berbisnis secara etis yang mengarah pada tanggung jawab social (CSR).

Terdapat kecenderungan bahwa pebisnis lebih mengutamakan laba daripada



mematuhi etika bisnis sebab tidak dapat dipungkiri keuntungan mutlak diperlukan bagi kelangsungan bisnis.

Meskipun jumlah perusahaan yang melaksanakan CSR menunjukkan trend yang meningkat sejak tahun 2000-an, namun bila dilihat dari jumlah totalnya saat ini masih terasa sangat minim, karena masih ada pengusaha yang mempunyai pemahaman bahwa CSR adalah beban yang harus ditanggung perusahaan kepada lingkungan sekitar, yang meningkatkan biaya sehingga pebisnis membuat alasan untuk menaikkan harga jual, dan menurut mereka akan menurunkan daya saing produk, hal ini mengakibatkan keengganan perusahaan memasukkan kalkulasi biaya sosial dalam struktur biaya produksi.

Di Indonesia, tampaknya pertimbangan profit perusahaan juga masih dominan mengalahkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian Chambers dkk (dalam Wibisono, 2007), di antara tujuh Negara (India, Korsel, Thailand, Singapura, Malaysia, Filipina dan Indonesia), yang diteliti dengan sampel 50 perusahaan yang berada pada peringkat atas berdasarkan pendapatan operasional pada tahun 2002, menunjukkan Indonesia tercatat sebagai Negara yang paling rendah penetrasi pelaksanaan CSR dan derajat keterlibatan komunitasnya dibandingkan enam Negara lainnya.

Dimasukkannya CSR sebagai kewajiban perseroan dalam undang-undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), telah menimbulkan pro dan kontra antara pengusaha dan pemerintah. Para pengusaha yang tergabung dalam Kamar dagang dan Industri (Kadin), Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo), dan Asosiasi Emiten Indonesia (AEI) dan lainnya bersikeras menolak jika CSR dijadikan kewajiban Perseroan, karena mewajibkan perseroan menyisihkan dana CSR melanggar Hak Asasi manusia dan merugikan hak pemegang saham, dan dikhawatirkan menimbulkan komplikasi masalah baru yang merugikan dunia bisnis (Lako, 2008).



Hasil survey yang dilakukan Frontier Consulting Group terhadap 37 industri dan 200 perusahaan besar di Indonesia, menunjukkan dari empat dimensi citra perusahaan yang diukur meliputi *dimensi performance, quality, responsibility*, maka dimensi *responsibility* menunjukkan penurunan, artinya perusahaan masih kurang dalam memperlihatkan tanggung jawab sosial (CSR) dan kepedulian terhadap lingkungan (Irawan, 2008). Pada tahun 2005 baru ada 27 perusahaan yang memberikan laporan mengenai aktivitas CSR yang dilaksanakannya (Prayoga, 2007). Dengan kata lain, sebagian besar perusahaan saat ini melihat praktek CSR hanya sebagai kegiatan *philanthropy* perusahaan, yang menyerap biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dan memberatkan, tanpa berusaha menyadari pentingnya tumbuh bersama dengan komunitas stakeholdernya (Direktur Eksekutif Asian Forum On Corporate Sosial responsibility dalam Handayani, 2007).

Perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial (CSR) yang tinggi memasukkan dimensi-dimensi etika bisnis dalam misi organisasi, bukan sekedar *lipstick belaka*. Kelompok perusahaan yang demikian menyadari bahwa CSR berkontribusi dalam capaian kinerja.

Teori akuntabilitas (*corporate accountability*) menjelaskan bahwa CSR sebagai kewajiban asasi korporasi (KAK), dalam perspektif konsep ini, korporasi dituntut bertanggung jawab atas semua konsekuensi yang ditimbulkannya baik sengaja maupun tidak sengaja bagi para stakeholder, dengan demikian CSR tidak hanya sekedar aktivitas kedermawanan (*charity*) atau aktivitas saling mengasihi (*stewardship*) yang bersifat sukarela kepada sesama manusia, tetapi CSR menjadi roh yang menggerakkan kehidupan suatu bisnis.

Di sisi lain CSR pada hakekatnya adalah suatu kebutuhan hakiki korporasi agar bisa bertumbuh-kembang secara berkelanjutan. Trend bisnis global dalam suatu dekade terakhir memperlihatkan bahwa CSR menjadi suatu



kewajiban asasi korporasi (HAK), karena adanya kekuatan demand-supply antara para stakeholder dengan korporasi. Jika antara HAK dan KAK tidak ada keselarasan dalam suatu lingkungan bisnis yang sama akan hidup dua pihak, yaitu gainers dan losers, yang bisa saling mengeksploitasi dan mematikan satu sama lain (Dellaportas et al, dalam Lako, 2008).

Pandangan di atas didasarkan pada tiga perspektif teori sebagai berikut:

1). Teori *stakeholder*, menyatakan bahwa kesuksesan atau hidup matinya suatu korporasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk menyeimbangkan beragamnya kepentingan stakeholdernya. Bila mampu menyelarasakannya, korporasi akan meraih dukungan yang berkelanjutan dari stakeholder. Dampaknya, pangsa pasar, penjualan dan laba akan tumbuh berkesinambungan. Biaya-biaya yang dikeluarkan (*private cost* dan *public cost*) juga akan bisa diminimalisir. 2). Perspektif teori *legitimacy*, yang menyatakan bahwa korporasi dan komunitas sekitarnya memiliki relasi sosial yang erat karena keduanya terikat dalam sosial contract, menurut teori ini keberadaan suatu korporasi dalam suatu area karena didukung secara politis dan dijamin oleh mekanisme regulasi yang diterbitkan pemerintah dan parlemen yang juga merupakan representasi dari masyarakat. 3). Teori *corporate sustainability*, menyatakan bahwa untuk bisa hidup dan berkelanjutan, korporasi mesti mengintegrasikan tujuan bisnis dengan tujuan sosial dan tujuan ekologi secara utuh. (Lako, 2008).

CSR merupakan "black box" yang bisa mengungkap mengapa suatu korporasi bisa sukses tumbuh subur secara berkelanjutan sementara lainnya gagal (Kotler dan Lee, dalam Lako, 2008), karena itu, muncul pemikiran bahwa CSR harus diakui dan diperlakukan sebagai suatu kebutuhan hakiki agar korporasi bisa diterima, dicintai, dikasihi, dan dihidupi para stakeholder secara berkesinambungan.



CSR sebagai suatu kebutuhan hakiki korporasi juga dirasakan kian mendesak dan perlu segera direspon pebisnis, karena paling sedikit ada tiga kekuatan yang akan memaksa korporasi harus menginternalisasikan CSR dalam praktek bisnis, yaitu: 1). kekuatan permintaan dari para pelaku pasar, karena seiring dengan seriusnya masalah-masalah sosial dan lingkungan, para investor dan kreditor semakin sensitif dengan isu-isu CSR. Persaingan perilaku etis dan ramah CSR sudah menjadi tren praktik bisnis dan pelaporan korporasi global dalam beberapa tahun terakhir ini. 2). tekanan dari lembaga-lembaga internasional. Dalam beberapa tahun ke depan, PBB (United Nation), lembaga-lembaga internasional dan negara-negara semakin sensitif dengan isu-isu CSR dan memperketat regulasi CSR, karena kompleksnya isu-isu CSR dan krisis lingkungan seperti kemiskinan, degradasi sosial dan lingkungan, penipisan lapisan ozon, pemanasan global, dan lainnya. 3). tekanan legislasi dan regulasi dari DPR dan pemerintah.

Keputusan untuk memperlakukan CSR sebagai kebutuhan hakiki merupakan suatu keputusan investasi strategis yang akan membawa korporasi menikmati pertumbuhan laba dan kenaikan nilai pasar secara langgeng. Pendapat ini diperkuat oleh Lawrence dan Weber (2008) yang menyatakan jika suatu korporasi menjadikan CSR sebagai bagian dari visi dan strategi bisnisnya maka korporasi tersebut akan menikmati reputasi dan kenaikan nilai bisnis serta pertumbuhan laba dalam jangka panjang.

Para pebisnis yang ingin perusahaannya hidup dan bertumbuh secara langgeng, maka harus memperlakukan CSR sebagai suatu kebutuhan hakiki yang terinternalisasi dalam formulasi visi, misi, strategi dan kebijakan bisnis, nilai-nilai budaya perusahaan (corporate culture), dan tindakan bisnis. Lako (2008), menjelaskan paling sedikit ada 5 (lima) keuntungan yang akan diraih perusahaan yang mempraktekan CSR secara berkelanjutan yaitu 1). Profitabilitas dan



kinerja keuangan akan semakin kokoh, 2). Meningkatkan akuntabilitas dan apresiasi positif dari komunitas investor, kreditor, pemasok dan konsumen, 3). Meningkatkan komitmen, etos kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan, 4). Menurunnya kerentanan gejolak sosial dan resistensi komunitas sekitarnya, 5). Meningkatkan reputasi, *corporate branding*, *goodwill* (intangible aset) dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (2004), Kotler, dan Lee (2005) menyebutkan bahwa keuntungan terakhir ini merupakan *greatest value creator* buat perusahaan dibandingkan dengan asset-asset fisik *tangible*. Untuk itu program CSR harus dipraktekkan secara etis dan berkelanjutan serta terinternalisasi dalam nilai-nilai *corporate culture* dan strategi perusahaan.

Starting point perlu tidaknya dan bagaimana pendekatan praktik CSR yang dilakukan perusahaan adalah visi dan nilai yang ada dalam suatu perusahaan (Knox- Makian, 2004), di mana manajemen selanjutnya memainkan peranan yang sangat penting dan signifikan terhadap pelaksanaan CSR tersebut dengan strategi bisnis yang dimiliki (Chan, 2006). Kuhre (1995), menyatakan bahwa tanggung jawab pada lingkungan secara umum dalam pelaksanaannya harus konsisten dan dapat dipadukan dengan strategic bisnis dari suatu organisasi yang ditetapkan oleh manajemen. Keduanya yaitu CSR dan strategi bisnis harus sesuai sebab bila tidak akan terjadilah masalah yang serius.

Implementasi CSR yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan sangat tergantung kepada misi, budaya masing-masing perusahaan (Susanto, 2007), untuk itu aktivitas CSR perlu diintegrasikan dengan pengambilan keputusan inti, strategi, aktivitas dan proses manajemen perusahaan dengan demikian program CSR harus dipraktekkan secara etis dan berkelanjutan serta terinternalisasi dalam nilai-nilai *corporate culture* dan strategi perusahaan.

Beberapa perusahaan yang menjadikan CSR sebagai strategi perusahaan, dan menjadikannya sebagai bagian dari budaya perusahaan



dengan mewujudkannya melalui aktivitas yang dilakukan perusahaan terhadap stakeholdersnya meliputi: tanggung jawab terhadap karyawan, pemegang saham, supplier, melibatkan dan mengikutsertakan UKM (Usaha Kecil Menengah) dalam kegiatan produksi, menciptakan kesempatan kerja, dan memberi kembali manfaat kepada masyarakat, seperti: PT. Unilever Indonesia, PT. Telkom, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, HM. Sampoerna, PT. BNI 46 Tbk, PT. Antam Tbk, dan lain-lain mengalami kemajuan yang cukup pesat.

Pro dan Kontra dalam implementasi CSR masih terdapat di antara para ahli dan praktisi. Milton Friedman Ahli ekonomi pemenang Nobel bagian ekonomi tahun 1976, mengemukakan bahwa tanggung jawab utama bisnis adalah memaksimalkan laba (Friedman; Stoner et al, 1995 dalam Rahardja, 2007). Konsep yang dikemukakan Friedman lebih menekankan kepada pemegang saham (shareholder) dan pelanggan, baru pada komponen stakeholder lainnya.

Sebagian pengusaha mempunyai pemahaman bahwa CSR adalah beban yang harus ditanggung perusahaan kepada lingkungan sekitar yang meningkatkan biaya sehingga pebisnis membuat alasan untuk menaikkan harga jual, dan menurut mereka akan menurunkan daya saing produk, hal ini mengakibatkan keengganan perusahaan memasukkan kalkulasi biaya sosial dalam struktur biaya produksi. Hal ini tidak saja terjadi di Negara maju tetapi juga di Negara-negara berkembang seperti Indonesia (Wibisono, 2007), di samping itu tidak terdapat pengaruh positif implementasi CSR terhadap capaian kinerja perusahaan (Chand, 2006).

Pendekatan lainnya adalah dipelopori oleh R.Edward Freeman (1984), dan para pemilik lainnya yang menekankan bahwa tujuan perusahaan sebagai stakeholders benefit atau manfaat bagi stakeholder. Di samping stakeholder pemegang saham, maka masih banyak stakeholder lainnya yang harus



diperhatikan yaitu masyarakat lokal dan masyarakat luas dengan berbagai aktivitas yang mendukung. Chand (2006), dengan tegas menyimpulkan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan, semakin baik implementasi CSR semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya (Branco & Lucia, 2006; Warhurst, 1998; Hurst, 2004).

Riset yang dilakukan Roper Search Worldwide menunjukkan 75 % responden memberikan nilai lebih kepada produk dan jasa yang dipasarkan oleh perusahaan yang mempunyai kontribusi nyata kepada komunitas melalui program pengembangan. Sekitar 66 % responden juga menunjukkan mereka siap berganti merek kepada merek perusahaan yang memiliki citra social yang positif. Hal ini membuktikan terjadinya perluasan minat konsumen dari produk ke korporat (Wibisono, 2007). Sejalan dengan hal di atas Asia Forum On CSR Conference pada bulan September 2005 menegaskan bahwa penerapan konsep tanggung jawab perusahaan yang sedang menjadi tren di negara maju dan negara berkembang terbukti bukan sekedar kegiatan perusahaan yang memperbesar pengeluaran, tetapi justru meningkatkan pendapatan. Tanggung jawab sosial perusahaan juga terkait dengan pencapaian tujuan pembangunan abad millennium, salah satu di antara pengurangan angka kemiskinan menjadi setengah pada tahun 2015, dari 1,3 miliar jiwa sekarang ini.

Namun di sisi lain Penelitian Handayani (2007), menyatakan prinsip-prinsip CSR menimbulkan berbagai resiko dan dapat membuat frustrasi karyawan dalam bekerja sehingga timbul ketidakpuasan, di samping itu pendapat yang kontra terhadap penerapan CSR mengatakan bahwa CSR merupakan beban yang akan mengurangi share bagi karyawan, sehingga karyawan merasa tidak puas, sebagai konsekuensi berkurangnya yang kompensasi merupakan salah



satu factor yang memotivator mereka untuk melakukan pekerjaan atau memberi kepuasan.

Kajian ini dilakukan di perusahaan BUMN dan BUMD, karena BUMN dan BUMD memiliki kesamaan dalam kepemilikan (sama-sama dimiliki pemerintah, dan juga cenderung kesamaan dalam pengelolaan), berbagai pertimbangan untuk BUMN: 1). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam perekonomian nasional di samping usaha swasta dan koperasi. 2). Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN ikut berperan menghasilkan barang/jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. 3). Peran BUMN dirasakan semakin penting sebagai pelopor dan perintis dalam sector usaha yang belum diminati swasta. 4). BUMN mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil dan koperasi. 5). BUMN merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk pajak, dividen, dan hasil privatisasi. 6). Namun di sisi lain adanya kesan BUMN belum menyadari bahwa CSR adalah strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Kontribusi BUMN baik dalam bentuk dividen, pajak (PPn, PPN, PPh-BM, dan pajak lainnya) terhadap APBN cukup signifikan. Dalam hal pajak, misalnya, berdasarkan data Direktorat Jenderal Pajak, dalam enam tahun terakhir ini kontribusi BUMN terus mengalami peningkatan. Bila pada 2000, kontribusi pajak BUMN baru mencapai Rp 9,37 triliun, pada 2005 telah mencapai Rp 41,97 triliun. Dalam hal dividen yang diterima pemerintah jumlahnya juga sangat signifikan dan dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan, kecuali pada 2004 dan 2007. Jika pada 2003 dividen BUMN baru mencapai sebesar Rp 5,4 triliun, pada tahun 2005 telah mencapai Rp 12,8 triliun. Pada tahun 2006 ini diperkirakan mencapai Rp 21,637 triliun. Peningkatan yang signifikan untuk 2006 ini



disebabkan penerimaan pemerintah dari dividen BUMN memperhitungkan pula dividen interim Pertamina dan tunggakan dividen Pertamina tahun 2005. Sedangkan pada tahun 2007 penerimaan pemerintah dari dividen BUMN ditargetkan mencapai Rp 16,16 triliun (<http://www.Indonesia.go.id/id - REPUBLIK INDONESIA> Powered by Joomla Generated: 22 August, 2008).

Posisi dan peran BUMN belum sepenuhnya mengembirakan. Banyak BUMN yang belum dapat berperan dan berkinerja maksimal sesuai dengan tujuannya. Tahun 2003, hanya 103 BUMN yang untung dengan perolehan laba sebesar Rp.25,611 milyar, sementara 47 BUMN masih merugi dengan kerugian Rp.6,081 triliun (Kantor Kementerian BUMN, 2006), sementara pada tahun 2009 BUMN mengalami perolehan laba yang cukup besar yaitu sebesar 74 triliun, sejalan dengan perbaikan kinerja BUMN melalui privatisasi, restrukturisasi, dan profitisasi, namun pada tahun tersebut masih terdapat 20 BUMN yang mengalami kerugian sebesar Rp.1,17 triliun (Suara Karya Online 9 Mei 2010), antara lain disebabkan pengelolaan yang belum professional dan cenderung birokrasi.

Gambaran tentang kinerja BUMD di Indonesia juga tidak jauh berbeda, berkaitan dengan kinerja bisnis BUMD (Badan Usaha Milik Daerah), dalam perkembangannya secara kuantitas, menunjukkan peningkatan, namun kinerja sebahagian besar BUMD yang ada secara keseluruhan masih jauh dari optimal dan hal tersebut dapat tercermin dari menurunnya kontribusi laba dalam struktur pendapatan asli daerah, di mana kontribusi laba BUMD baik terhadap total penerimaan APBD maupun kontribusi terhadap PAD masih sangat kecil sekali yaitu terhadap total penerimaan APBD berkisar dibawah 1 persen, dan terhadap PAD masih dibawah 3 persen (Kadajatmiko, 2004). Di Provinsi Riau, dari 16 lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah Provinsi Riau, hanya 5 lembaga yang memberikan kontribusi terhadap PAD (pendapatan asli daerah), sedangkan



11 lembaga lainnya belum dapat memberikan kontribusi kepada daerah. Dari investasi yang ditanamkan terhadap BUMD tersebut yaitu sebesar Rp. 572.830 M, rasio pengembalian investasinya (ROI) hanya 0,54 persen pertahun (Laporan DPRD Provinsi Riau, 2008), dengan sumbangan pajak pada tahun 2008 sebesar 114 Miliar Rupiah (Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Provinsi Riau dan Kepulauan Riau, 2009).

Sebagai institusi bisnis BUMN dituntut untuk menghasilkan laba sebagaimana layaknya perusahaan bisnis lainnya. Namun disisi lain, pada saat yang bersamaan juga berfungsi sebagai alat pembangunan nasional dan berperan sebagai institusi sosial (publik). Praktek tanggung jawab sosial oleh BUMN sungguh menarik untuk dikaji, karena disebabkan adanya faktor pembeda dibandingkan dengan perusahaan non BUMN, yaitu terdapatnya instrumen paksa berupa kebijakan pemerintah, bersifat *imperative*, implementasi CSR merupakan hal yang mandatory bagi BUMN. Bahkan sangat dimungkinkan potensi pemberian donasi social perusahaan. BUMN lebih besar dibandingkan perusahaan swasta. Peran sosial BUMN antara lain dituangkan melalui keputusan menteri BUMN Nomor : kep-236/ MBU/2003. Keputusan yang dikeluarkan oleh Menteri Negara BUMN ini pada prinsipnya menyelenggarakan program kemitraan dan program Bina Lingkungan. Suatu hal yang perlu dicermati dalam penerapan CSR (corporate social responsibility) pada BUMN disinyalir terdapat kecenderungan rawan penyelewengan sehingga tidak mencapai sasaran yang diharapkan (Dialog Metro TV 11 Agustus 2008 dalam Hard Dialog dengan Menteri BUMN). Artinya Di BUMN atau BUMD terdapat kecenderungan belum menerapkan CSR dengan benar dan menjadikannya sebagai budaya organisasi yang tercermin dalam strategi bisnis perusahaan.

Peningkatan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan budaya organisasi, karena budaya organisasi mengendalikan cara anggota



membuat keputusan, cara menginterpretasikan dan mengelola lingkungan, apa yang dilakukan terhadap suatu informasi dan bagaimana anggota organisasi berperilaku. Penelitian Kotler dan Heskett (1992) dari Harvard Business School, dalam 11 tahun ditemukan perusahaan dengan budaya organisasi terkelola membukakan peningkatan pemasukan hingga 682 %, sementara yang tidak dikelola hanya memperoleh pertumbuhan 166%, begitu juga dengan harga saham.

Berbagai kendala dalam budaya organisasi, di BUMN dan BUMD yang belum mendukung jika dikomparasikan dengan perusahaan swasta, misal dalam hal orientasi kerja, pola pemberian ganjaran, cara menghadapi masalah, kesetaraan, komunikasi, dan lain-lain yang berdampak terhadap masih rendahnya kinerja BUMN dan BUMD itu sendiri.

Ada dua alasan yang mendasari pentingnya budaya korporasi yaitu: pertama, untuk skala organisasi di Indonesia, selama puluhan tahun para pemimpin kita lebih gemar dengan pendekatan-pendekatan berbau ekonomi politik, sehingga pendekatan budaya terabaikan; kedua, untuk skala organisasi industri berbagai penelitian membuktikan bahwa pendekatan budaya organisasi tidak hanya membuat perusahaan menapak tahapan "good", bahkan "great" dalam proses dinamika perkembangannya.

Di skala lebih luas, kurang dan lemahnya pendekatan budaya organisasi ini melahirkan banyak eksekse, antara lain seringnya terjadi *cultural clash* (benturan budaya) di antara institusi-institusi yang seharusnya dapat bergandengan secara harmonis. Contohnya seperti yang disebutkan Rhenald Kasali (*cultural Clash* BUMN-Parlemen, Bisnis Indonesia, 2007), bahkan sudah mengarah pada yang disebut dengan ketidaknormalan budaya antarinstitusi (*Cultural Abnormality* BUMN-Parlemen dalam Tjahjono, 2007).



Dari beberapa pendapat di atas peneliti menganggap budaya organisasi dan CSR dua komponen yang saling berkaitan. Penelitian ini lebih memfokuskan dan menyoroti implementasi CSR (tanggung jawab perusahaan) yang sifatnya internal yang dampaknya kepada kepuasan kerja karyawan, walaupun tidak menutupi juga pembahasan aspek CSR secara keseluruhan. Kaitan antara budaya organisasi dan CSR menurut peneliti dapat dijelaskan bahwa awalnya budaya perusahaan diciptakan oleh pemimpin yang merupakan nilai/asumsi dasar dalam memecahkan masalah. Selanjutnya nilai ini dibagikan kepada seluruh anggota sebagai tuntutan berpikir, berbicara dan berperilaku sehingga menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi yang tercermin dalam implementasi tanggung jawab perusahaan baik secara internal maupun eksternal akan menentukan keberlanjutan, atau kinerja perusahaan yang diwujudkan dari produktivitas karyawan yang sudah terpuaskan.

Kesenjangan Penelitian/Research Gap

Penelitian Corporate Social Responsibility dan Kinerja Bisnis

Pro dan Kontra dalam implementasi CSR masih terdapat di antara para ahli dan praktisi. Milton Friedman Ahli ekonomi pemenang Nobel bagian ekonomi tahun 1976, mengemukakan bahwa tanggung jawab utama bisnis adalah memaksimalkan laba (Friedman; Stoner et al, 1995 dalam Rahardja, 2007). Konsep yang dikemukakan Friedman lebih menekankan kepada pemegang saham (shareholder) dan pelanggan baru pada komponen stakeholder lainnya.

Pendekatan lainnya adalah dipelopori oleh R. Edward Freeman (1984) dan para pemikir lainnya yang menekankan bahwa tujuan perusahaan sebagai stakeholders benefit atau manfaat bagi stakeholder. Di samping stakeholder pemegang saham, maka masih banyak stakeholder lainnya yang harus



diperhatikan yaitu masyarakat lokal dan masyarakat luas dengan berbagai aktivitas yang mendukung.

Hasil penelitian Chand (2006), dengan tegas menyimpulkan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan, semakin baik implementasi CSR semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya (Branco & Lucia, 2006, Warhurst, 1998, Hurst, 2004).

Lako (2008), menjelaskan paling sedikit ada 5 (lima) keuntungan yang akan diraih perusahaan yang mempraktekkan CSR secara berkelanjutan yaitu: 1). Profitabilitas dan kinerja keuangan akan semakin kokoh, 2). Meningkatkan akuntabilitas dan apresiasi positif dari komunitas investor, kreditor, pemasok dan konsumen, 3). Meningkatnya komitmen, etos kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan, 4). Menurunnya kerentanan gejolak sosial dan resistensi komunitas sekitarnya, 5). Meningkatnya reputasi *corporate branding goodwill* (*intangible asset*) dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (2004), Kotler, dan Lee (2005) menyebutkan bahwa keuntungan terakhir ini merupakan *greatest value creator*, buat perusahaan dibandingkan dengan *asset-asset fisik tangible*. Untuk itu program CSR harus dipraktekkan secara etis dan berkelanjutan serta terinternalisasi dalam nilai-nilai *corporate culture* dan strategi perusahaan.

Riset yang dilakukan Roper Search Worldwide menunjukkan 75 % responden memberikan nilai lebih kepada produk dan jasa yang dipasarkan oleh perusahaan yang mempunyai kontribusi nyata kepada komunitas melalui program pengembangan. Sekitar 66 % responden juga menunjukkan mereka siap berganti merek kepada merek perusahaan yang memiliki citra sosial yang positif. Hal ini membuktikan terjadinya perluasan minat konsumen dari produk ke korporat (Wibisono, 2007). Sejalan dengan hal di atas Asia Forum On CSR



Conference pada bulan September 2005 menegaskan bahwa penerapan konsep tanggung jawab perusahaan yang sedang menjadi tren di negara maju dan negara berkembang terbukti bukan sekedar kegiatan perusahaan yang memperbesar pengeluaran, tetapi justru meningkatkan pendapatan. Tanggung jawab social perusahaan juga terkait dengan pencapaian tujuan pembangunan abad millennium, salah satu di antara pengurangan angka kemiskinan.

Di pihak lain masih ada pengusaha yang mempunyai pemahaman bahwa CSR adalah beban yang harus ditanggung perusahaan kepada lingkungan sekitar, yang meningkatkan biaya sehingga pebisnis membuat alasan untuk menaikkan harga jual, dan menurut mereka akan menurunkan daya saing produk, hal ini mengakibatkan keengganan perusahaan memasukkan kalkulasi biaya sosial dalam struktur biaya produksi. Hal ini tidak saja terjadi di Negara maju tetapi juga di Negara-negara berkembang seperti Indonesia (Wibisono, 2007). Hal ini sejalan dengan penelitian Chand (2006), bahwa implementasi tanggung jawab social perusahaan menambah beban perusahaan. Tidak terdapat pengaruh positif implementasi tanggung jawab social terhadap capaian kinerja perusahaan.

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Kinerja Bisnis

Penelitian Sedyastuti (2009), menjelaskan bahwa budaya perusahaan secara langsung mempengaruhi tanggung jawab sosial dan kinerja bisnis. Penelitian lain Darwis (2007), juga menunjukkan kaitan antara budaya dan CSR yaitu implementasi CSR yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan sangat bergantung pada misi, budaya, lingkungan dan profil resiko, serta kondisi operasional masing-masing perusahaan. mengidentifikasi nilai-nilai agama, budaya, kearifan yang menjustifikasi penolakan terhadap pandangan yang hanya memandang alam sebagai komoditas ekonomi, dan menemukan nilai-nilai



budaya perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial (CSR), sehingga ditemukan konsep kinerja dan tanggung jawab perusahaan yang berdimensi ekonomi, holistik, ekologi dan spiritual yang tinggi.

Penelitian Corporate Social Responsibility dan Kepuasan Kerja

Penelitian Rumapea (2006) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara CSR dengan prestasi kerja karyawan. Kuatnya hubungan antara keduanya mengindikasikan adanya praktek self control atau pengendalian diri yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan. Jika praktek tanggung jawab sosial hanya bersifat dipaksakan atau karena tekanan dari luar, maka praktek tanggung jawab sosial secara berangsur-angsur akan berkurang, namun jika tanggung jawab sosial muncul karena tuntutan dan kebutuhan atau merupakan peluang bisnis, tentunya pengendalian diri akan menjadi landasan yang kokoh dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu perusahaan yang selalu memperhatikan kepentingan sosial karyawan akan mendorong karyawan untuk menunjukkan prestasi yang tinggi. Prestasi kerja merupakan salah satu faktor motivasi yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja karyawan (Herzberg dalam Handoko, 2007). Artinya, terdapat anggapan yang kuat tentang hubungan penting antara penerapan CSR yang tinggi dan kepuasan karyawan.

Susanto (2007), menyatakan CSR mempunyai manfaat yang signifikan terhadap kepuasan karyawan, karena karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan yang memperhatikan dan mengimplementasikan CSR dalam strategi dan kebijakannya.

Kawanata (Kleinrichert, 2007), menyatakan bahwa loyalitas karyawan bisa diperoleh perusahaan jika karyawan memperoleh kepuasan dalam perusahaan yang sudah menerapkan program CSR di lingkungannya.



Penelitian Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Banyak penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, dimana budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci peningkatan kinerja organisasi (Calori and Sarmin, 1991; Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995; Gordon and Di Tomaso, 1992; Kotter and Heskett, 1992; Smart and St johnson, 1996; Xenikou and Simosi, 2006; Soedjono, 2003; Pennington, 2003). Dalam berbagai penelitian di atas menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini berarti pembentukan budaya organisasi yang positif dalam organisasi akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Budaya organisasi tidak selalu selaras dengan upaya peningkatan kinerja organisasi. Budaya organisasi dapat juga berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang demikian merupakan budaya yang disfungsional. Van Fleet and Griffin (2006) dalam penelitiannya *Dysfunctional organizational culture* menyatakan budaya bertahan atau defensif berpengaruh negatif terhadap upaya peningkatan kinerja. Budaya bertahan ini memiliki 2 jenis yaitu bertahan secara pasif/passive defensive dan bertahan secara agresif/aggressive devensife. Kedua jenis ini memiliki hubungan yang signifikan negatif terhadap kinerja atau mengakibatkan penurunan efesiensi/kinerja organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian *Dysfunctional culture, dysfunctional organization capturing the norms that from organizational culture and drive performance* dari Pierre A. Balthazard et al (2006) yang menentukan bahwa organisasi yang disfungsional akan menghasilkan efesiensi, efektifitas dan kinerja yang rendah atau dalam arti budaya yang disfungsional berpengaruh signifikan negatif terhadap peningkatan kinerja dalam perusahaan.



Penelitian *Bates et al. Crucial Relationship between manufacturing performance and Organization Culture*, 1995 menentukan bahwa budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja dan disarankan perlunya tambahan variabel strategi. Budaya sesuatu yang bersifat konseptual sehingga sukar dihubungkan langsung dengan kinerja. Implementasi strategi berperan sebagai suatu filter bagi budaya organisasi dalam hubungannya terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya disarankan adanya penelitian hubungannya tidak langsung antara budaya organisasi melalui strategi terhadap kinerja.

Penelitian Subroto (2009), menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, namun berpengaruh secara tidak langsung yaitu mendukung implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Penelitian Noermijati (2008), menjelaskan bahwa hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah berpengaruh positif dan signifikan, artinya semakin puas karyawan, maka semakin tinggi kinerja.

Lawler dalam Suhartini (2004), menyatakan bahwa kepuasan individu berhubungan timbale balik dengan kinerja organisasi, artinya kepuasan dapat mempengaruhi kinerja, dan kinerja dapat mempengaruhi kepuasan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2004), menyatakan bahwa kepuasan karyawan mempengaruhi kinerja organisasi.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa implementasi CSR terhadap capaian kinerja bisnis masih menjadi perdebatan para peneliti, demikian pula hubungannya terhadap kepuasan karyawan, dan budaya organisasi. Demikian pula keterkaitan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan dan kinerja bisnis walaupun banyak penelitian yang membuktikan adanya hubungan antara variabel tersebut, namun penelitian-penelitian tersebut masih menimbulkan



pertanyaan bagaimana hubungan saling terkait diantara empat variabel diatas, apa yang menggerakkan dan bagaimana kontribusinya terhadap peningkatan kinerja bisnis khususnya di BUMN dan BUMD di Provinsi Riau

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu dan uraian tersebut di atas, maka dapat diringkas kesenjangan penelitian (*research gap*), seperti dapat dilihat pada tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.2. Kesenjangan Penelitian (*research gap*) Berdasarkan Penelitian Terdahulu Antara CSR, Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja

Research Gap	Peneliti	Temuan
1. Terdapat perbedaan pengaruh implementasi tanggung jawab social terhadap kinerja perusahaan	Chand (2006), Lako (2008) Darwis (2007), Vesa Kannianen & Pietarila (2006), Alyson Warhurst (2008)	Implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan Implementasi CSR menambah beban perusahaan Tidak terdapat pengaruh yang positif implementasi CSR terhadap capaian kinerja perusahaan.
2. Terdapat perbedaan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Terdapat kontradiksi hasil penelitian budaya organisasi terdapat kinerja yaitu pengaruh positif dan negative serta tidak terpengaruh yang dapat menimbulkan suatu kebingungan.	Kotler & Heskett (1992) Denison (1990), Yanki Hartijasti (2001), Maignan & O.C Ferrel, Abraham dan Ashler (2004) Calori and Samin (1991), Denison, (1990) Xenikou Simosi (2006), Soedjono (2003) Pennington (2003) Ruth.V. Aguilera. et. al 2007 Van Fleet and Griffin (2006), Pierre A Bailhazard (2006), Bates et al (1995).	Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dan positif bagi kinerja perusahaan jangka panjang Budaya organisasi dapat menghambat kinerja keuangan jangka panjang Tidak ada hubungan yang signifikan antara beberapa variable budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan Budaya organisasi dapat menurunkan kinerja perusahaan Budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.
	Subroto (2009) Ritchie M (2000)	Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui implementasi strategi untuk meningkatkan kinerja



Tabel 1.2. Kesenjangan Penelitian (*research gap*) Berdasarkan Penelitian Terdahulu Antara CSR, Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja (Lanjutan)

Research gap	Peneliti	Temuan
3. Terdapat perbedaan dampak tanggung jawab social perusahaan terhadap kepuasan karyawan.	Irene, at al., World Bank/International Finance Corporation (2006), Udiyaningsih (2006), Susanto (2007) Handayani (2007) Simon Knox & Stan Maklan (2004)	Tanggung jawab social mempunyai manfaat yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. CSR beban dan akan mengurangi bagian yang harus di share kepada karyawan. Prinsip-prinsip CSR dapat membuat karyawan frustrasi dalam bekerja sehingga timbul ketidakpuasan
4. Peranan kepuasan karyawan terhadap Kinerja perusahaan	Scott D. Camp (1993), Noermijati (2008), Lawlwer (2004), Robbins (2004), Luthans (2005) Darwish A. Yousep (1999) Lumbanraja (2007)	Kepuasan karyawan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan Kepuasan karyawan digunakan sebagai indicator kinerja bisnis, bukan sebagai variable independen atau intervening yang mempengaruhi kinerja bisnis Kepuasan tidak mendorong kinerja
5. Hubungan CSR dengan budaya organisasi	Nathan E. Hurst (2004), Ruth. V. Aguilera, at al (2007), Sedyastuti (2009), Kanji Tanimoto & Kenji Suzuki (2005), Isabella Maignan & O.C Ferrel (2001), Fukuyama, Svendsen (dalam Budimanta, 2008)	Ada keterkaitan antara CSR dengan budaya organisasi Pengaruh budaya dalam penerapan CSR budaya organisasi di beberapa Negara yang berbeda dan berperan dalam implementasi CSR
6. Hubungan Budaya organisasi dengan Kepuasan kerja Karyawan	Rahayu ningsih (2006), Cahyono, Dwi dan Irmam Gozali (2002), Robbins (2004), Koesmono (2005)	Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan Terdapat kaitan langsung antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja



Tabel 1.2. Kesenjangan Penelitian (*research gap*) Berdasarkan Penelitian Terdahulu Antara CSR, Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja (Lanjutan)

Research gap	Peneliti	Temuan Yang Diharapkan
7. Adanya perbedaan hasil penelitian antara variabel yang dianalisis : CSR, Budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja bisnis Membangun hubungan yang integratif diantara model diatas	Sri Indarti (2010)	1. Implementasi CSR berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis 2. CSR berpengaruh secara positif terhadap kinerja bisnis 3. CSR dan Budaya Organisasi mempunyai keterkaitan yang positif 4. Budaya berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis 5. Budaya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 6. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis 7. Keterkaitan secara integratif

1.2. Rumusan Masalah

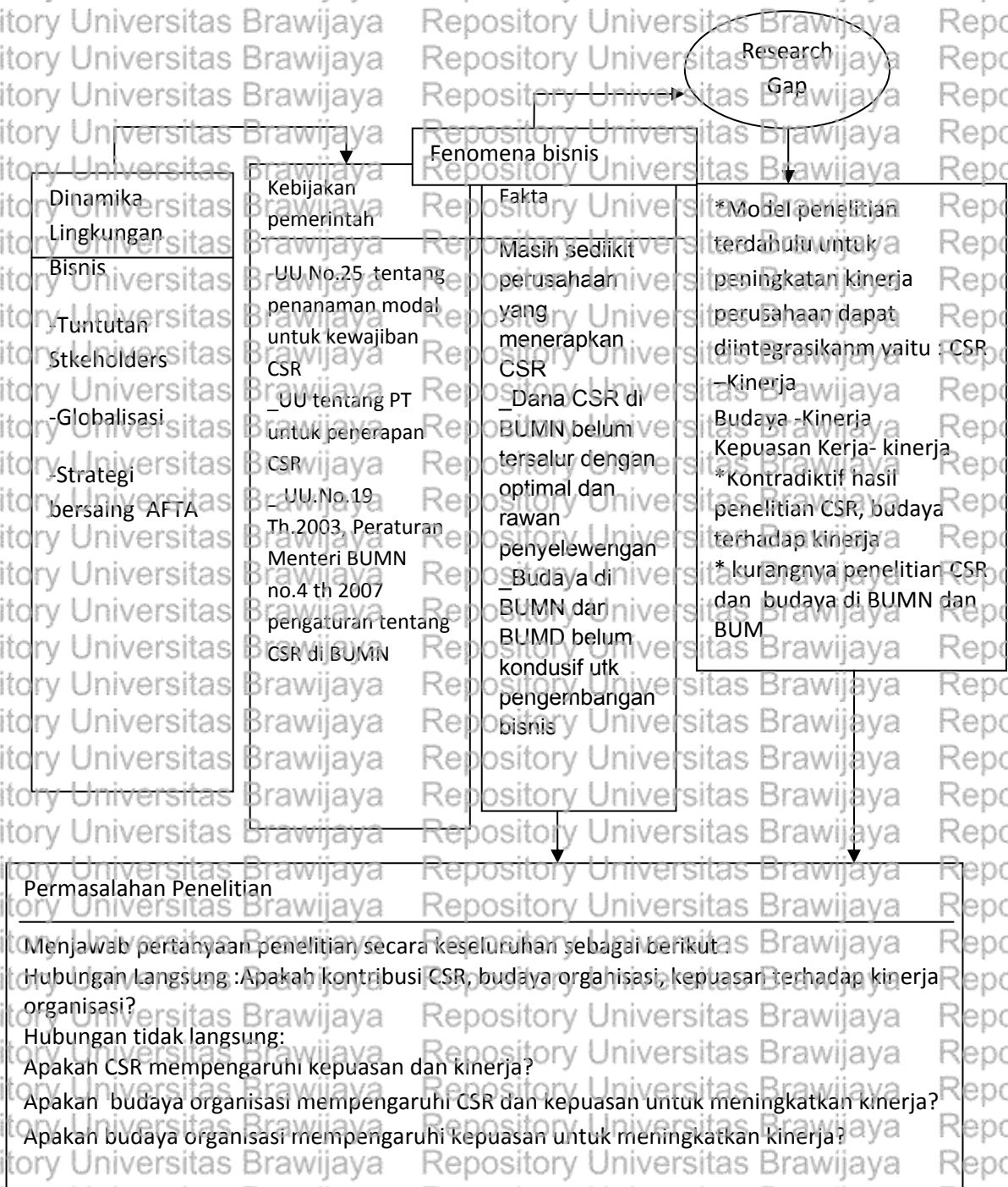
Berbagai studi empirik yang dikemukakan di atas menjelaskan hasil yang berbeda dan tanggapan yang berbeda tentang kontribusi CSR, implementasi budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan capaian kinerja bisnis.

Research gap tersebut menjadi alasan utama bagi peneliti untuk mengkaji lebih mendalam tentang peranan budaya dan CSR terhadap kepuasan dan capaian kinerja bisnis tersebut.

Adanya pandangan sebagian pebisnis akan kekhawatiran bahwa program CSR akan merugikan perusahaan, sehingga tidak menjadikannya sebagai strategi perusahaan, sementara sebagian perusahaan berhasil sukses karena menerapkan CSR sebagai strategi bisnisnya. Oleh karena itu timbul masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini yaitu : Bagaimana model teoritis, dan apakah kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui peran langsung CSR, Budaya organisasi, dan Kepuasan karyawan?



Gambaran mengenai alur berpikir, identifikasi masalah dan alasan pemilihan pemilihan judul pada disertasi ini dapat dilihat pada Gambar 1.1



Sumber : beberapa penelitian yang dikembangkan dalam disertasi ini.

Gambar 1.1. Alur dan Permasalahan Penelitian



Untuk lebih detailnya perumusan masalah di atas dapat dirinci sebagai berikut :

1. Apakah CSR berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau?
2. Apakah penerapan CSR berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau?
3. Apakah budaya organisasi berkemampuan meningkatkan penerapan CSR pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau?
4. Apakah Budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau?
5. Apakah budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau?
6. Apakah kepuasan karyawan berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis?

1.3. Tujuan Penelitian :

Berdasarkan perumusan masalah yang ingin dijawab, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Memahami kemampuan CSR untuk meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
2. Memahami kemampuan penerapan CSR untuk meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
3. Memahami kemampuan budaya organisasi untuk meningkatkan penerapan CSR pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
4. Memahami kemampuan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
5. Memahami kemampuan budaya organisasi meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
6. Memahami kemampuan kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja bisnis.



1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik bagi kepentingan teoritis maupun kepentingan praktis, dengan perincian sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Teoritis

Model yang dihasilkan dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh *Corporate Social responsibility* (CSR) dan budaya organisasi serta kepuasan karyawan pada perusahaan BUMD dan BUMN di Provinsi Riau baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk menguji keberlakuan ilmu atau teori manajemen dan menguji konsistensi temuan-temuan sebelumnya yang terkait, secara lebih rinci sebagai berikut :

1. Ditemukan model kinerja organisasi secara integratif sehingga mampu memberikan pemahaman komprehensif atas hubungan strategi dan teori perilaku organisasi : budaya organisasi, CSR, Kepuasan kerja terhadap Kinerja Bisnis.
2. Menambah khasanah pengetahuan tentang aplikasi teori budaya organisasi, CSR, Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis.
3. Diperolehnya informasi yang berguna bagi pengembangan teori budaya organisasi, CSR, Kepuasan kerja, dan kinerja bisnis.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis yaitu:

Bagi Manajemen BUMN dan BUMD:

1. Dengan dipahaminya peningkatan kinerja secara keseluruhan maka diperoleh cara penerapan CSR, budaya organisasi, dan cara peningkatan kepuasan kerja yang terintegrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.



2. Dapat dijadikan pedoman untuk pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
3. Diperoleh gambaran dan informasi penerapan CSR yang ada di BUMN dan BUMD saat ini di provinsi Riau, dan dapat dijadikan pedoman untuk menetapkan CSR di masa yang akan datang.
4. Diperoleh gambaran tentang kepuasan kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.
5. Diperoleh informasi tentang pengukuran kinerja BUMN dan BUMD dalam rangka meningkatkan kinerja yang akan datang.

Bagi Pemerintah:

1. Dapat dipakai oleh pemerintah pusat maupun daerah untuk menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan implementasi CSR yang efektif di BUMN dan BUMD.
2. Informasi faktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat dipakai oleh pemerintah untuk melengkapi penerapan good corporate governance di BUMN dan BUMD dalam rangka mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan BUMN dan BUMD.

Penelitian juga memiliki manfaat khusus yang terkait dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu :

1. Dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen dan pemerintah sebagai pemilik BUMN dan BUMD tentang kemampuan CSR dalam meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD.
2. Memberikan kontribusi pemikiran bagi pihak Manajemen dalam menentukan kebijakan-kebijakan penerapan CSR yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan



3. Memberikan pemahaman kepada pihak Manajemen dalam menerapkan budaya organisasi yang mempunyai keterkaitan dengan CSR dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bisnis BUMN dan BUMD
4. Memberikan informasi kepada pihak Manajemen tentang kemampuan budaya organisasi dalam memberikan kontribusi peningkatan kinerja bisnis BUMN dan BUMD.
5. Memberikan informasi kepada pihak Manajemen tentang kemampuan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
6. Memberikan kontribusi pemikiran terhadap pihak Manajemen tentang peranan kepuasan karyawan dalam meningkatkan kinerja bisnis.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini fokus untuk meneliti peranan CSR, budaya organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja perusahaan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau. Penelitian ini merupakan model integrasi dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya tentang hubungan antara budaya dengan kinerja, CSR dan kinerja, CSR dan budaya, Kepuasan Kerja dengan kinerja. penelitian sebelumnya tersebut diantaranya oleh Li Yueh Chen (2004), pada perusahaan manufaktur di Taiwan membuktikan pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian lainya adalah oleh Soedjono (2003), yang meneliti "pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya", jurnal ekonomi manajemen, fakultas ekonomi, UK Petra, Surabaya.

Model analisis yang dikembangkan oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang mendasari integrasi model analisis dalam penelitian adalah antara lain:

1. Penelitian Soedjono (2003) menggambarkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan variabel yang terlibat dalam penelitian adalah budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel intervening dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.



2. Li Yueh, Chen (2004), melakukan penelitian yang menggambarkan model hubungan antara kepemimpinan dan budaya terhadap kepuasan kerja (job satisfaction) dan kinerja (job performance).
3. Model penelitian lain dikembangkan oleh Perington yang melihat pengaruh perubahan budaya terhadap budaya kinerja organisasi.
4. Penelitian Stakovic dan Luthans (1997) yang berjudul Effect of Corporate Culture on Work Performance. Studi ini dilakukan pada perusahaan yang mempunyai lebih dari 7000 karyawan. Dari jumlah tersebut diambil sebanyak 132 karyawan sebagai sampel. Dalam penelitiannya corporate culture yang diperlakukan sebagai variabel independen ditentukan oleh interaksi dari kekuatan internal dan kekuatan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari sense of achievement, development and advancement, nature of work, recognition, dan responsibility. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari company policy, supervision, working condition, salary dan interpersonal relation. Pengolahan data dengan menggunakan metode ANOVA (analysis of variance), dan hasilnya kelompok kekuatan internal sebagai bagian dari budaya organisasi lebih berperan menentukan kualitas kerja.
5. Penelitian lain yang relevan adalah Penelitian Jennifer dan Barsade (1997) yang berjudul "Employee Satisfaction, Factor Associated With Company performance", mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang kuat adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat luar biasa dalam diri karyawan, (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.



6. Penelitian lainnya menjelaskan dampak budaya organisasi pada kinerja dan kepuasan, di mana budaya korporat yang tinggi maupun rendah mempengaruhi kepuasan dan kepuasan mempengaruhi kinerja (Robbins, 2004)

Sejalan hal diatas menurut Mobley, et al (2005), menyatakan adanya hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi (perusahaan). Kuatnya budaya organisasi dapat menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya.

Kuatnya budaya organisasi dapat mengikat orang-orang dalam organisasi bersama membentuk strategi bertahan ataupun non adaktif. Bagaimanapun perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah, maka akan terjadi sebaliknya yaitu orang-orang akan bekerja terpisah dan individualistis. sehingga tujuan organisasi atau perusahaan sulit untuk tercapai.

7. Model Penelitian lain Noermijati (2008), menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja, di mana penelitiannya menjelaskan bahwa kinerja bisa dipengaruhi oleh motivator dan kepuasan kerja secara langsung, sementara motivator bisa juga memberi pengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Penelitian lain Sedyastuti (2008), mengembangkan model penelitian hubungan CSR dengan Budaya dan kinerja, di mana kinerja perusahaan dipengaruhi CSR dan CSR dipengaruhi oleh etika bisnis, orientasi Manajemen Stakeholders, dan pengambilan keputusan Manajer, serta budaya perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu diatas juga menggambarkan hubungan variabel-variabel penelitian yang terlibat dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan integrasi model dari beberapa penelitian terdahulu diatas. Penelitian ini memiliki beberapa keunikan diantaranya:



Secara teoritis, penelitian ini mensintesa dan membangun model penelitian secara integrative atas literature dan penelitian terdahulu tentang CSR (Corporate Social Responsibility), budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu merupakan penelitian parsial antara ketiga variabel terhadap kinerja dan penelitian integrative antara CSR dan budaya organisasi, kinerja dan belum memasukkan variabel kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu stakeholder internal yang dapat meningkatkan kinerja.

Secara praktik, penelitian ini memiliki keunikan karena mengambil studi pada BUMN dan BUMD, di mana diharapkan BUMN dan BUMD dapat menerapkan CSR (tanggung jawab sosial) secara lebih baik karena kepemilikannya didominasi oleh pemerintah, namun ternyata kecenderungan dana CSR itu sendiri di BUMN dan BUMD syarat dengan kepentingan politis atau penyelewengan, dengan budaya organisasi yang masih belum tercermin dengan baik (Moeliono, 2004).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Budaya Organisasi dan Perannya Dalam Kinerja Bisnis

Mengapa budaya perusahaan? Riset yang dilakukan oleh pakar manajemen seperti Jhon Kotter, J.L.Heskett, Cameron dan Quinn (dalam Moeliono dan Sudjaimiko, 2007) menunjukkan kegagalan-kegagalan inisiatif-inisiatif perubahan di banyak perusahaan terutama disebabkan kegagalan dalam mengelola budaya perusahaan atau mengabaikan budaya perusahaan. Pada sisi lain, perusahaan-perusahaan yang berumur lebih dari seratus tahun seperti general Electric, Coca-Cola, P & G, Nokia tetap unggul di kelasnya hingga saat ini. Disusul kemudian oleh perusahaan yang baru berumur puluhan tahun, bahkan sangat baru seperti Samsung, Walmart, Microsoft, Google yang



langsung menguasai pasar dengan kapitalisasi aset yang luar biasa. Perusahaan demikian ini menjadi unggul lantaran kuatnya budaya dari perusahaan yang bersangkutan.

Pentingnya budaya perusahaan dalam memperbaiki dan mempertahankan kinerja perusahaan telah dibuktikan oleh berbagai ahli (Kotler & Heskett, 1992; Denison, 1990; Carillo & Cromb, 2004). Kotler dan Heskett (dalam Kasali, 2005), memperkenalkan istilah *strong culture* yang menunjukkan sebuah usaha dengan style yang nampak dari orang-orangnya. Perusahaan dengan budaya yang kuat tidak saja mensejahterakan, tetapi juga membuat suasana kerja menyenangkan yang akan menunjang produktivitas karyawan.

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi begitu saja, diperlukan adanya transformasi kultural untuk merubah nilai-nilai yang dimiliki suatu korporat dalam menghadapi sebuah era baru, dalam lingkungan yang global dibutuhkan sikap-sikap yang kompetitif, dinamis, bertindak cepat dan merespon segala perubahan untuk membuat organisasi hidup, terutama di institusi publik dan milik pemerintah yang masih melekat budaya kurang kondusif.

(a). Pengertian Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Dalam beberapa literature pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut dipergunakan bersama-sama, dengan keduanya memiliki satu pengertian yang sama.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang mengandung nilai-nilai dasar dan dominan yang dianut oleh anggota-anggota dalam organisasi, diacu sebagai filosofi dasar organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lainnya (Robbins, 2005:243; Djokosantoso, 2003:17-18; Susanto, 1997:3; Denpende and Webster, 1989:4). Budaya organisasi disini merupakan pembeda dengan organisasi lainnya.



Budaya organisasi merupakan pola yang berisi asumsi dasar yang diwujudkan dan dipelajari oleh anggota kelompok, sebagai cara yang benar untuk dipersepsikan, dipikirkan dan dirasakan oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi (Schein, 2004: 12; Brown, 1988: 34). Budaya organisasi disini memuat nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam organisasi, dan dipergunakan untuk menghadapi permasalahan-permasalahan internal dan eksternal organisasi. Budaya organisasi digunakan untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau consensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 2004: 52-56). Schein menyatakan budaya merupakan kebiasaan dan kebenaran. Pemimpin yang baik harus bekerja dari model yang lebih berhubungan dengan antropologi. Setiap organisasi biasanya memiliki cara sendiri-sendiri dan orang luar hanya bertindak sebagai pengamat.

(Weichrich 2005; Koontz 2005: 251) menyatakan budaya organisasi sebagai pola teladan perilaku yang umum, kepercayaan umum, dan menilai anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi dapat diambil dari apa yang orang katakan, lakukan dan pikiran dalam lingkup organisasi.

Wallach (1983) telah mengidentifikasikan tiga bentuk yang berbeda dari budaya organisasi. Dia menyebutnya dengan budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Budaya birokratis bertingkat dari berbagai alas beberapa



bagian. Ada garis yang jelas antara tanggung jawab dan kewenangan. Budaya inovatif mengacu pada sesuatu yang kreatif, berorientasi pada hasil dan adanya tantangan dalam lingkungan kerja. Budaya suportif menunjukkan kerjasama dan berorientasi pada orang., persahabatan, memberikan harapan dan lingkungan kerja yang terpercaya.

(b). Tingkatan Budaya Organisasi

Banyak deventisi dari budaya memberi keunggulan pada komponen kognitif, seperti asumsi, kepercayaan, dan nilai. Pengembangan lain dari konsep budaya organisasi memasukkan perilaku dari konsep budaya organisasi memasukkan perilaku dan artifak, yang mengarahkan pada perbedaan umum antara tingkatan yang nampak dan tersembunyi dari budaya organisasi – sebuah perbedaan dasar yang berhubungan dengan iklan/budaya yang ditulis sebelumnya (Kotter and Heskett, 1992). Berlawanan dengan perbedaan dari tingkatan yang nampak dan tersembunyi dari budaya organisasi, beberapa teori mencirikan tingkatan dari budaya (Schein, 2004). Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan.

1. Tingkatan Asumsi Dasar (Basic Assumption)

Dalam sudut pandang Schein, tingkatan asumsi dasar (*basic assumptions*) menjadi inti dan aspek yang paling penting dari budaya organisasi. Tingkatan asumsi dasar merupakan asumsi-asumsi dasar yang telah ada sebelumnya (*taken for granted*) dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi daam memandang suatu permasalahan. Jika asumsi dasar dipegang teguh maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan pada kesepakatan-kesepakatan yang berlaku. Asumsi-asumsi



dasar cenderung tidak untuk dipertentangkan atau diperdebatkan dan cenderung sangat sulit diubah.

2. Tingkatan Nilai-Nilai yang Diyakini (Espoused Values)

Tingkatan yang berikutnya Value, Value itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu bisa diukur (diuji) consensus sosial.

Dalam organisasi terdapat nilai-nilai dasar yang umumnya dicanangkan oleh tokoh-tokoh seperti pendiri dan pemimpinannya, yang menjadi pegangan dalam menekankan ketidakpastian pada bidang-bidang yang kritis. Nilai-nilai ini menjadi sesuatu yang tidak lagi didiskusikan dan didukung oleh perangkat keyakinan, norma, serta aturan-aturan operasional mengenai perilaku organisasi. Hal-hal tersebut membentuk suatu kesadaran dan secara eksplisit diucapkan serta dilakukan karena telah berfungsi sebagai norma atau moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu dan melatih anggota baru.

3. Tingkatan Artifak (Artifact)

Sedangkan tingkatan berikutnya adalah artifact. Pengertian artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar (Schein, 2004). Artifak juga merupakan tingkatan budaya yang tampak di permukaan. Yang termasuk dalam artifak adalah semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih asing baginya. Hal-hal lain yang juga termasuk dalam artifak adalah produk yang tampak (visible product) dari organisasi seperti rancangan lingkungan fisik, bahasa, teknologi, produk, kreasi-kreasi artistik, gaya dalam berbusana, pengungkapan emosi, mitos dan cerita tentang organisasi, daftar nilai-nilai organisasi yang terpublikasikan, ritual, perayaan-perayaan, dan lain-lain.



(c). Dimensi Budaya Organisasi dalam Perusahaan

Secara sederhana dan kontekstual budaya organisasi adalah serangkaian nilai (perusahaan) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Selama nilai-nilai sebuah perusahaan belum mengejawantah sebagai perilaku bersama anggotanya, selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah budaya perusahaan. Budaya Organisasi merupakan suatu sistem dan makna/arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins, 2005). Menurut Fred Luthans (2007), Budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasinya.

Sashkein dan Kisher (dalam Tika, 2007), mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari 2 komponen, yaitu: 1). nilai (value) yaitu sesuatu yang diyakini oleh warga organisasi mengetahui yang benar dan apa yang salah; 2). keyakinan (believe) yakni sikap tentang cara bagaimana seharusnya bekerja dalam organisasi. Davis (dalam Tika, 2007) mengemukakan bahwa dalam budaya perusahaan terdapat dua macam keyakinan, yaitu: keyakinan bimbingan yakni menentukan visi, misi, nilai-nilai dasar organisasi, dan keyakinan harian yakni mencirikan cara kegiatan dalam organisasi harus dilakukan.

Hofstede (1986: 21); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993: 12); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam



perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Kreitner dan Kinicki (1995: 532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Pendapat Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (1996: 289) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

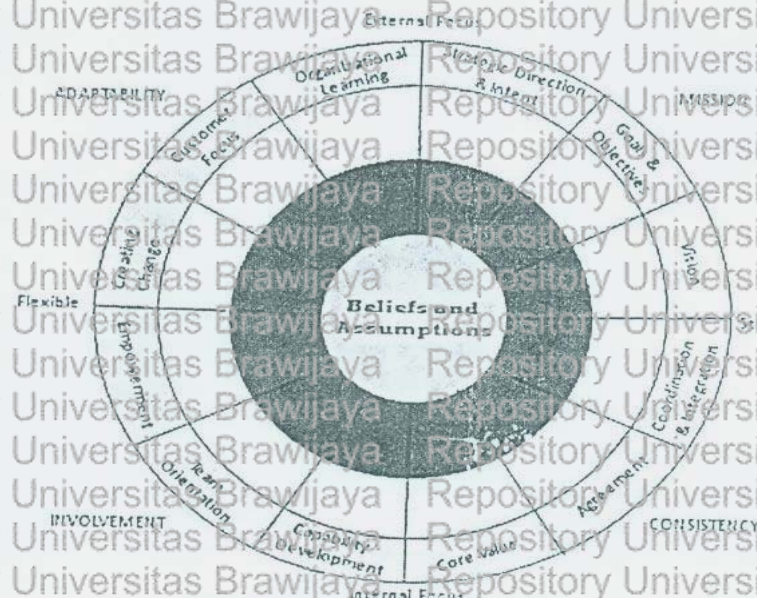
Ada beberapa fungsi budaya organisasi (Kreitner & Kinicki, 2007) yaitu :

1). Sebagai identitas; 2). Alat yang memberi pengertian, (pengikat/pemersatu); 3). komitmen kolektif; 4). Stabilitas sistem sosial, sehingga menurut Luthans (2007) beberapa karakteristik penting budaya organisasi mencakup; keteraturan perilaku yang dijalankan; norma; nilai yang dominan; filosofi; aturan; iklim organisasi. Menurut Robbins (2005), ada 7 dimensi budaya yaitu : inovasi dan pengambilan resiko; perhatian pada detail; orientasi hasil; orientasi kepada para individu; orientasi tim; dan keagresifan; dan stabilitas.

Menurut Derison (dalam Tika, 2006), ada empat prinsip utama dan integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan efektifitas kinerja perusahaan yang mencakup dimensi dari budaya organisasi,



hal ini juga sejalan dengan pendapat Moebley (2005), yaitu mencakup : keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*) seperti skema berikut:



Sumber: Moebley et al (2005)

Gambar 2.1. Model Budaya Organisasi Denison

a. Adaptabilitas (*adaptability*)

Menurut Denison, 1990 (dalam Tika, 2007) untuk memformulasikan budaya yang lebih proaktif tentang adaptabilitas organisasi, seorang harus menjabarkan sistem norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang dapat mendukung kapasitas suatu organisasi agar bisa menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan hidup, tumbuh dan berkembang. Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak pada efektivitas organisasi yaitu: (1). Kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal. (2). Kemampuan bereaksi untuk



lingkungan internal, (3) kemampuan untuk bereaksi terhadap pelanggan internal dan eksternal.

b. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Walton dan Lawler (dalam Tika, 2007) mengemukakan bahwa keterlibatan merupakan strategi manajemen bagi kinerja perusahaan yang efektif dan strategi karyawan untuk lingkungan kerja yang baik. Keterlibatan yang tinggi dari anggota-anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi, dan sebagainya. Nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi anggota organisasi bisa merupakan konsensus bagi anggota organisasi untuk melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

c. Konsistensi (*consistency*)

Teori konsistensi menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi dan bahwa sistem keyakinan, nilai dan simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi memiliki dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai konsensus dan melakukan tindakan-tindakan yang terkoordinasi. Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol, dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya. Contohnya adalah Perusahaan. Menurut Seashare (dalam Tika, 2007), tingkat konsistensi dan integrasi yang tinggi dalam mendukung norma-norma kinerja merupakan prediktor yang baik untuk tingkat efektivitas yang tinggi. Hal ini antara lain dibuktikan oleh perusahaan Procter & Gamble (P&G).



d. Misi (*Mission*)

Menurut Denison (1990), penghayatan misi memberi dua pengaruh besar bagi fungsi perusahaan yaitu: (1) Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Dan ini akan memberikan dampak pada komitmen jangka pendek dan panjang serta menimbulkan kinerja organisasi yang efektif. (2) Memberi kejelasan dan arah/aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Kedua faktor di atas memiliki efek yang positif pada kinerja organisasi.

Keempat aspek di atas (*adaptability, involvement, consistency, dan mission*), bisa diintegrasikan: 1). *Involvement* dan *consistency* membicarakan dinamika internal sebuah organisasi yang menekankan kapasitas organisasi pada fleksibilitas dan perubahan. 2). *Adaptability* dan penghayatan *mission* memfokuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal (dinamika eksternal) atau berorientasi pada stabilitas. Penulis menggunakan dimensi di atas untuk melihat aspek budaya organisasi di BUMN dan BUMD Provinsi Riau, karena keempat faktor di atas mencakup gambaran budaya yang berlaku di organisasi atau perusahaan, dan telah banyak diimplementasikan di berbagai perusahaan di berbagai negara.

Keempat aspek di atas (*adaptability, involvement, consistency, dan mission*), bisa diintegrasikan: 1). *Involvement* dan *consistency* membicarakan dinamika internal sebuah organisasi yang menekankan kapasitas organisasi pada fleksibilitas dan perubahan. 2). *Adaptability* dan penghayatan *mission* memfokuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal (dinamika eksternal) atau berorientasi pada stabilitas. Penulis menggunakan



dimensi di atas untuk melihat aspek budaya organisasi di BUMN dan BUMD Provinsi Riau, karena keempat faktor di atas mencakup gambaran budaya yang berlaku di organisasi atau perusahaan, karena memenuhi dinamika internal dan eksternal dari organisasi yang tidak terlepas dari pengaruh internal dan eksternal organisasi.

(d). Budaya Kuat dan Lemah

Organisasi mempunyai budaya, beberapa kelihatan lebih kuat, lebih dalam akar budayanya dibandingkan dengan yang lain. Pada awalnya, budaya yang kuat dikonsepkan sebagai sebuah kumpulan dari kepercayaan, nilai, asumsi, dan praktek yang dianut oleh anggota organisasi (Baker, 2002: 4). Penegasannya pada: (1) tingkatan konsistensi dan kepercayaan, nilai, asumsi, dan praktek dari organisasi, (2) penyerapan (dalam hal jumlah) konsisten dari kepercayaan, nilai, asumsi, dan praktek. Beberapa pendukung awal dari budaya organisasi cenderung untuk mengasumsikan budaya organisasi kuat, penyerapan budaya diuntungkan pada seluruh organisasi sebab budaya membantu mengembangkan motivasi, komitmen, identitas, solidaritas, dan kesamaan, yang mana, pada gilirannya memfasilitasi integrasi internal dan koordinasi. Budaya kuat mungkin lebih penting untuk beberapa jenis organisasi daripada yang lainnya, misalnya: organisasi sukarelawan mungkin membutuhkan budaya tekanan daripada organisasi sukarelawan mungkin membutuhkan budaya tekanan daripada organisasi bisnis. Perlu dicatat bahwa difungsi potensial daripada budaya kuat, bahwa budaya yang kuat mungkin tidak selalu diinginkan. Budaya yang kuat dapat juga mempunyai arti dari manipulasi (Perrow, 1979). Lebih jauh memberikan kontribusi pada penggantian informasi tujuan dan sub tujuan, yang berarti norma perilaku dan cara melakukan sesuatu menjadi begitu penting, sehingga mereka memulai untuk melindungi tujuan dasar dari organisasi (Merton, 1957; March and Simon, 1953).



Budaya pada awalnya terlihat sebagai arti dari tingkatan integrasi internal dan koordinasi, tetapi sudut pandang system terbuka dari organisasi menyatakan budaya juga penting sebagai media dalam adaptasi dengan lingkungan organisasi. Sudut pandang tradisional dari budaya organisasi sebagai hal yang penting untuk memfasilitasi inovasi organisasi, penerimaan dari ide, perspektif baru dan membutuhkan perubahan organisasi agar berbeda, atau lebih bernuansa, sudut pandang budaya organisasi.

Schein (2004) mencatat bahwa budaya organisasi yang kuat biasanya dipandang sebagai sebuah kekuatan konservatif. Bagaimanapun, kontras dengan sudut pandang budaya organisasi yang kuat mungkin tidak berjalan sesuai dengan fungsinya untuk organisasi bisnis yang kontemporer, yang membutuhkan orientasi perubahan. Schein (2004) berpendapat bahwa hanya karena budaya organisasi yang kuat dan sambil itu tidak berarti organisasi akan menjadi sulit berubah. Budaya ini masih dimungkinkan untuk menjadi budaya organisasi berorientasi perubahan, walaupun budaya organisasi yang kuat tersebut pada waktu yang lampau tidak mengalami perubahan. Schein (2004) menyarankan bahwa budaya organisasi modern seharusnya kuat tetapi terbatas, perbedaan asumsi pokok adalah sangat penting (vital bagi organisasi bertahan hidup dan sukses) dari segala sesuatu yang relevan (diinginkan tetapi tidak wajib). Organisasi saat ini, dengan karakteristik perubahan lingkungan yang lebih cepat dan keanekaragaman pekerja internal, membutuhkan budaya organisasi yang kuat tetapi lebih sedikit meresap dalam norma tertentu dan teladan tingkah laku, dibandingkan dengan yang telah ada dimasa lalu.



(e). Peran Budaya Organisasi dalam Kinerja Perusahaan

Budaya organisasi jika dikaitkan dengan permasalahan mendasar berbagai organisasi di Indonesia menjadi sebuah dimensi yang tidak dapat ditunda dan ditawarkan lagi urgensi kebutuhannya. Ada dua alasan utama yang mendasari, yaitu: 1). untuk skala organisasi di Indonesia, selama puluhan tahun para pemimpin kita lebih gemar dengan pendekatan berbau ekonomi politik, sementara pendekatan budaya berada di urutan belakang, 2). untuk skala organisasi industri berbagai penelitian dan temuan membuktikan bahwa pendekatan budaya korporat yang memadai bukan hanya membuat perusahaan menapak tahapan *good*, tetapi bahkan *great* dalam proses dan dinamika perkembangannya. (Tjahjono, 2007)

Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan (Kotler & Heskett, 1992) yaitu :

- a. Penyatuan tujuan. Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama.
- b. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan.
- c. Budaya yang kuat membantu kinerja yang dapat menekan karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berstandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Norma dan nilai organisasi sering merupakan target yang mendasar untuk perubahan dalam sektor publik. Ingram (1995) menekankan budaya dan nilai organisasi sebagai faktor kunci menentukan kegagalan dan keberhasilan dari perbaikan organisasi. Pentingnya budaya korporasi dalam memperbaiki dan mempertahankan kinerja perusahaan telah dibuktikan berbagai ahli (Kotler & Heskett, 1992; Denison, 1990; Camillo & Gromb, 2004). Penelitian tersebut



menjelaskan bahwa perusahaan dengan budaya korporasi yang jelas dan kuat tidak saja mensejahterakan, tetapi juga membuat suasana kerja menyenangkan.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan landasan dari kinerja suatu perusahaan dan syarat keberhasilan implementasi budaya perusahaan adalah komitmen yang sungguh-sungguh dari *Top Management*. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja perusahaan dapat dilihat pada skema berikut:

Penelitian Darwis (2007), menjelaskan bahwa adanya nilai-nilai budaya perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial perusahaan dan lingkungan, di samping itu ditemukan adanya hubungan antara konsep kinerja perusahaan (kinerja ekonomi, sosial, ekologi, dan lingkungan), secara filosofis dan praktis dalam konteks akuntansi sosial dan lingkungan, dampak sosial, ekonomi, dan ekologis dari aktivitas perusahaan.

Sejalan dengan pendapat di atas Branco & Lucas (2006), menjelaskan bahwa budaya korporasi dan kebijakan-kebijakan di bidang sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang dapat mempertahankan ciri khas perusahaan dari usaha peniruan yang dilakukan perusahaan pesaing, sehingga merupakan salah satu keunggulan bersaing bagi perusahaan, di mana untuk menduplikasikannya dibutuhkan asset yang bernilai tinggi.

Di sisi lain terdapat perbedaan budaya organisasi di perusahaan swasta dengan sebagian besar perusahaan BUMN yang mempengaruhi kinerja optimal perusahaan (Joedo, 2006). yaitu antara lain: (1). Di perusahaan swasta orientasi pada hasil, sementara di BUMN dan BUMD cenderung nilai orientasi kerja adalah prosedur, sehingga cenderung birokratik; (2). Pada perusahaan BUMD dan BUMN budaya yang berkembang adalah mengedepankan proses dari penyelesaian masalah daripada permasalahannya sendiri, konsekuensinya keputusan bisnis menjadi lebih lambat; (3) Dalam hal



pola pemberian ganjaran, budaya perusahaan pada perusahaan-perusahaan swasta cenderung memberikan reward sesuai dengan kinerja yang dicapai, sementara di BUMN dan BUMD reward cenderung diberikan dengan lebih mempertimbangkan unsur senioritas. (4). Di samping itu di perusahaan swasta berkembang manajemen dengan nilai kesetaraan, sementara di BUMD dan BUMN budaya yang berkembang cenderung paternalism, sehingga kebergantungan hampir mutlak kepada pimpinan. Budaya organisasi yang ada di BUMN lebih kepada peraturan perusahaan yang berpola top-down, bukan budaya korporat yang berpola top-middle-bottom.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa peranan budaya organisasi dalam perusahaan cukup dominan dalam meningkatkan kinerja organisasi, di sisi lain terlihat lemahnya budaya organisasi yang ada di BUMN dan BUMD yang memicu menurunnya kinerja organisasi, sehingga penulis terdorong untuk memotret budaya organisasi di BUMN dan BUMD dari empat aspek yang dikemukakan Denison, sehingga memberikan gambaran budaya tersebut, untuk dilakukan perbaikan atau membangun budaya yang kondusif atau kuat di BUMN dan BUMD tersebut.

2.2.2. Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility*)

(a). Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab social atau disebut juga dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) diartikan sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup karyawan dan keluarganya, komunitas local dan masyarakat secara lebih luas (Sankat, 2002). Tanggung Jawab sosial perusahaan dapat pula didefinisikan sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan



karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komuniti-komuniti setempat (lokal) dan masyarakat secara keseluruhan (Fox *et al*, 2002 dalam Budimanta dkk. 2004). Dengan demikian tanggung jawab social (CSR) diarahkan baik ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal) perusahaan, ke dalam tanggung jawab diarahkan kepada pemegang saham dalam bentuk profitabilitas dan pertumbuhan; terhadap karyawan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan prinsip keadilan, sementara ke luar, tanggung jawab social berkaitan dengan peran perusahaan sebagai pembayar pajak, meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi masyarakat, serta memelihara lingkungan bagi kepentingan generasi yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan oleh Quazi & O'Brien (2000) menemukan dua pandangan yang dominan diantara pandangan modern, klasik, philanthropik dan sosial ekonomi dari persepsi manajer pada perusahaan tekstil dan makanan antara negara Australia dan Bangladesh terhadap tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan dengan mendapatkan dua pandangan tentang tanggung jawab sosial perusahaan yaitu pandangan modern dan klasik, yang dihubungkan dengan persepsi manajer terhadap biaya dan keuntungan atas keterlibatan perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan.

Sedangkan dalam penelitian Wu (2003) menemukan bahwa ukuran perusahaan mempengaruhi tingkat tanggung jawab perusahaan makanan yang ada di Taiwan, semakin besar ukuran perusahaan semakin tinggi tingkat tanggung jawab sosialnya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan terdapat dua pandangan yang dominan yaitu Pandangan Modern (pandangan yang lebih luas) mengemukakan bahwa :

1. Program tanggung jawab sosial perusahaan dapat mengurangi tingkah laku yang tidak bertanggung jawab.



2. Program aksi sosial perusahaan dapat membangun *image* yang baik dalam perusahaan.

3. Perusahaan mempunyai tanggung jawab yang tetap terhadap masyarakat disamping mencari keuntungan.

4. Perusahaan harus menyadari bahwa perusahaan merupakan kelompok masyarakat terbesar, oleh karenanya harus merespon dan menyelesaikan masalah sosial dimana kontribusinya juga dapat menguntungkan perusahaan.

Pandangan klasik (pandangan yang lebih sempit) mengemukakan bahwa :

1. Perusahaan merupakan konstitusi ekonomi utama dan mempunyai tanggung jawab sosial ketika mendapatkan keuntungan.

2. Perusahaan sudah mempunyai tanggung jawab yang banyak dan tidak perlu lagi mengambil tanggung jawab yang lain.

3. Masyarakat sosial mengharapkan dunia perusahaan mempunyai kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi sebagai satu-satunya hal yang harus diperhatikan.

4. Tidak bijaksana meminta perusahaan untuk menyelesaikan masalah sosial yang disebabkan oleh orang lain yang tidak mendatangkan keuntungan.

Dengan membandingkan antara teori tanggung jawab sosial perusahaan dan hasil penelitian Quazi & O'Brian (2000) maka dapat diperoleh suatu celan yang dapat diteliti lebih lanjut yaitu bahwa perlu adanya satu model pandangan tanggung jawab sosial secara khusus terhadap perusahaan di Indonesia dengan regulasi yang dibuat oleh pemerintah sebagai *legislative* sehingga memberikan satu pandangan yang sama meskipun ukuran dan jenis perusahaan berbeda sehingga tanggung jawab sosial perusahaan bukan berdasarkan kesadaran dan kedermawanan (Philantropik) pihak perusahaan tetapi tanggung jawab yang harus menjadi bagian tak terpisahkan dalam manajemen perusahaan. Untuk



meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan perlu didukung adanya perilaku etis oleh pembuat keputusan manajemen perusahaan serta budaya perusahaan yang memberikan visi dalam tujuan jangka panjang perusahaan serta orientasi manajemen stakeholders.

Tanggung jawab sosial bukan hanya dilakukan berdasarkan nilai etika maupun budaya perusahaan tetapi menjadi suatu ketetapan perusahaan dan manajer sebagai pengambil keputusan perusahaan harus mempunyai pola pikir yang sudah teraseting sehubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, dimana perlu mengembangkan dan menggunakan stakeholder manajemen dan peran pengambil keputusan dalam hal ini manajer perusahaan untuk berupaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan sesungguhnya bukanlah issue yang baru dalam dunia bisnis. Di tahun 1970-an topik CSR mengemukakan melalui tulisan Milton Friedman tentang bentuk tunggal tanggung jawab social dari kegiatan bisnis. Bahkan Estes (2005) menilai bahwa roh atau semangatnya telah ada sejak mulai berdirinya perusahaan-perusahaan di Inggris yang tugas utamanya adalah membantu pemerintah dalam memberikan pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat namun sikap dan pendapat pro-kontra selalu merupakan bagian dari sejarah kehidupan perusahaan dan perkembangan konsep CSR itu sendiri.

CSR yang kini marak diimplementasikan banyak perusahaan, mengalami metamorphosis dalam rentang waktu yang cukup panjang. Konsep ini tidak lahir begitu saja. Ada beberapa tahapan sebelum bergemanya lebih terasa. Pada saat industri berkembang setelah terjadi revolusi industri, kebanyakan perusahaan masih memfokuskan dirinya sebagai organisasi yang mencari keuntungan belaka. Mereka memandang bahwa sumbangan kepada masyarakat cukup diberikan dalam bentuk penyediaan lapangan kerja, pemenuhan kebutuhan



masyarakat melalui produknya, dan pembayaran pajak kepada Negara. Seiring dengan berjalannya waktu masyarakat juga menuntut tanggung jawab sosial, karena melihat adanya ketimpangan ekonomi antara pelaku usaha dan masyarakat sekitarnya, dan kegiatan operasional perusahaan yang juga memberikan dampak negatif berupa eksploitasi sumber daya dan rusaknya lingkungan di sekitar operasi perusahaan. Pandangan inilah yang kemudian melatarbelakangi konsep CSR yang paling tradisional.

Bergulirnya tentang kepedulian terhadap lingkungan yang terus berkembang dalam kemasan *philanthropy* serta *community development* (CD), di mana terjadi pergeseran penekanan dari fasilitasi dan dukungan pada sektor-sektor produktif ke arah sektor-sektor sosial. Hal ini dilandasi kesadaran bahwa peningkatan produktivitas akan terjadi manakala variabel-variabel yang menahan orang miskin dapat dibantu dari luar. Di era 1980-an dan 1990-an makin banyak perusahaan yang menggeser konsep filantropisnya ke arah CD, dan diwarnai dengan beragamnya pendekatan, seperti pendekatan integral, pendekatan stakeholder maupun pendekatan *social society*.

Wacana tentang CSR sangat mendapat perhatian dari berbagai kalangan di penghujung akhir abad ke 20. Tonggak sejarah ini terjadi pada konferensi Tingkat Tinggi (Earth Summit) di Rio Janeiro, Brazilia pada tahun 1992 yang menyepakati perubahan paradigma pembangunan, dari pertumbuhan ekonomi (*economic growth*) menjadi pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable growth*). Derivasi dari kesepakatan ini, mulai memunculkan kesadaran bahwa perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada single bottom line yaitu corporate value yang tidak hanya direfleksikan dalam kondisi keuangan saja, namun tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada tripple bottom line yang konsepnya dikembangkan oleh Elkington, yaitu memperhatikan "3P" yaitu perusahaan selain mengejar profit, juga harus



memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (people), dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (planet), dengan kata lain ada tiga tujuan yang sama penting untuk dicapai oleh perusahaan yaitu *economic prosperity, environmental quality, dan social justice*.

Pergeseran paradigma dunia usaha yang cukup pesat di mana perusahaan tidak semata-mata mencari keuntungan tetapi harus pula bersikap etis dan berperan dalam penciptaan investasi social. Hal ini semakin memperlihatkan kuatnya pandangan tentang CSR. Terlihat dari regulasi yang ditetapkan oleh bank-bank Eropa yang hanya memberikan pinjaman kepada perusahaan yang mengimplementasikan CSR dengan baik. *Millenium Pool on CSR* mengungkapkan bahwa terkait dengan CSR seperti: praktek perusahaan bahwa 65% dari 25 ribu responden di 23 negara mempertimbangkan faktor-faktor terkait dengan CSR seperti: praktek perusahaan terhadap karyawan, etika bisnis, sikap tanggap terhadap lingkungan dalam menilai perusahaan (Hasibuan-Sedyono, 2005). Sejumlah bursa saham dunia seperti Newyork, London, Hongkong, dan Singapura telah memasukkan indeks CSR yang mengindikasikan sensitivitas informasi ini ke dalam keputusan investasi saham. Konsekwensi dari adanya indeks-indeks tersebut memacu investor global untuk menanamkan investasinya pada perusahaan-perusahaan yang masuk pada daftar indeks tersebut.

(b). Perkembangan Corporate Social Responsibility (CSR)

Secara historik, embrio CSR secara langsung maupun tidak, terkait erat dengan banyaknya kerusakan lingkungan yang terjadi akibat operasi bisnis. Eksploitasi sumberdaya dan rusaknya lingkungan di sekitar operasi perusahaan merupakan dampak buruk yang ditimbulkan perusahaan yang berlomba mencari laba yang sebanyak-banyaknya tanpa menghiraukan dampak social yang terjadi. Gelombang kesadaran lingkungan diberbagai Negara terus terjadi antara lain



karena terinspirasi oleh pemikiran Rachel Carson dalam karyanya "*Silent Spring*"

dalam buku ini untuk pertama kalinya persoalan lingkungan diwacanakan dalam tataran global (Wibisono, 2007). Melalui karyanya ini menyadarkan kepada kita bahwa perilaku korporasi mesti dicermati sebelum berdampak menuju kehancuran, karena bumi yang kita pijak mempunyai keterbatasan daya dukung, sementara penambahan penduduk meningkat secara eksponensial, sehingga jika eksploitasi alam tidak dilakukan secara hati-hati maka keberlanjutan pembangunan tidak dapat terjamin. Hal ini sejalan dengan hasil pemikiran para cendekiawan dunia yang tergabung dalam *Club Of Rome* pada dasawarsa 1970-an dengan menerbitkan Buku "*The Limits to Growth*" (Wibisono, 2007).

Terobosan besar dalam konteks CSR ini dilakukan oleh Jhon Elkington melalui konsep "3P" (*profit, people, dan planet*) yang dituangkan dalam bukunya "*Cannibals with Forks, The triple Bottom Line O Twentieth Century Business*" yang menjelaskan bahwa jika perusahaan ingin sustain maka profit bukanlah satu-satunya yang harus diperhatikan, tapi juga harus memperhatikan masyarakat (*people*) dan ikut serta dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*) (Wibisono, 2007). Namun hal ini tidaklah cukup bagi perusahaan yang ingin mencapai keunggulan yang sustainable (Soemanto, 2007). Gaung CSR makin bergema setelah diselenggarakan *World Summit On Sustainable Development* (WSSD) di Johannesburg Afrika Selatan pada tahun 2002.

Secara internasional perkembangan CSR tercatat dimotori oleh lembaga internasional yang independen seperti Global Reporting Initiative (GRI), lembaga pemerintah seperti Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), juga lembaga non pemerintah seperti Caux Roundtables dan masih banyak lagi yang lainnya. Perkembangan yang terbaru dalam evolusi CSR adalah adanya inisiatif dari international standard organization (ISO) untuk membentuk tim yang membidani lahirnya panduan dan standisasi untuk sosial



responsibility yang akan dinamai dengan ISO 26000: Guidance Standard On Social Responsibility, yang ditargetkan akan launching sebagai standar internasional pada Oktober 2008.

Dari beberapa perkembangan CSR tersebut menyiratkan kepada kita bahwa perlu adanya suatu standar yang sempurna bagi penanganan bisnis, dan CSR merupakan pendekatan yang idealistik dalam bisnis, walaupun hal ini tidak memberikan pandangan-pandangan yang fundamental mengenai logika bisnis dari CSR dan tantangan-tantangan atau resiko-resiko dalam penanganannya.

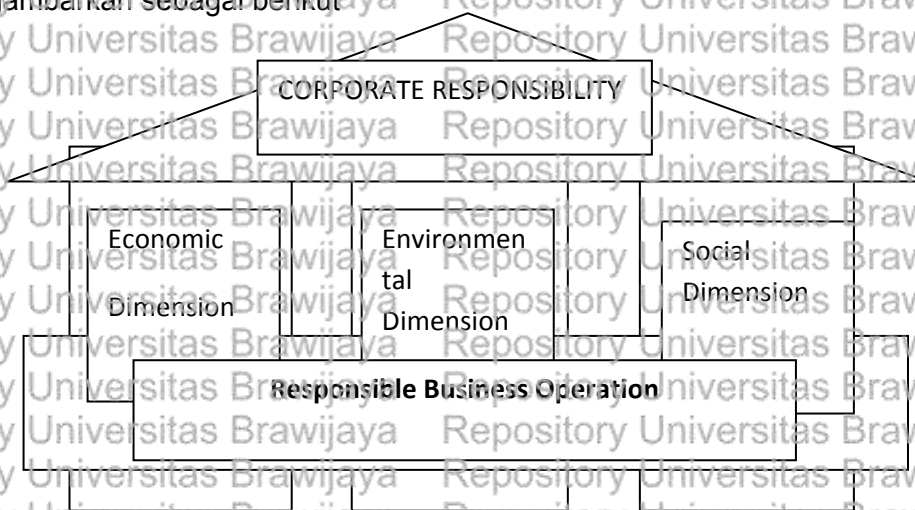
Di Indonesia saat ini, masih banyak perbedaan dalam memahami konsep CSR, di mana banyak instansi maupun industri yang memberikan pengertian dan ruang lingkup yang berbeda untuk melihat konsep CSR. Pada dasarnya, CSR merupakan suatu bentuk tanggung jawab social yang berkembang sebagai wujud dari sebuah *"good corporate governance"*. Pada saat ini, CSR dilihat sebagai aplikasi dari keberadaan korporat sebagai salah satu elemen sosial (*corporate citizenship*) yang merupakan bagian dari etika bisnis. Dalam hal ini, pelaksanaan CSR mengacu pada konsep yang lebih luas dan global.

Model pelaksanaan CSR di Indonesia minimal mempunyai empat pola yaitu: (1). Melalui keterlibatan langsung dengan menyelenggarakan sendiri berbagai kegiatan sosial ataupun menyerahkan bantuan-bantuan secara langsung kepada masyarakat. (2). Melalui yayasan atau organisasi sosial, terdapat sebuah yayasan ataupun organisasi sosial yang didirikan sendiri untuk mengelola berbagai kegiatan sosial yang dalam hal ini merupakan aplikasi dari CSR. (3). Bernitra dengan pihak lain, CSR dilakukan dengan membangun kerjasama dengan pihak lain baik itu lembaga social/organisasi non pemerintah, instansi pemerintah, instansi pendidikan, dan lain-lain. (4). Bergabung dalam konsorsium, bergabung menjadi anggota ataupun mendukung sebuah lembaga sosial yang berbasis pada tujuan sosial.

Di samping itu sudah terdapat beberapa regulasi yang dapat dijadikan sebagai acuan pelaksanaannya. Peraturan perundang-undangan yang terbaru adalah dengan dikeluarkannya UU No.25/2007 tentang penanaman modal dan UU No.40/2007 tentang perseroan terbatas. Dalam UU tersebut, pelaksanaan CSR diatur baik dari segi konsep, pengertian, pelaksanaan maupun sanksi-sanksinya. Namun yang jelas CSR adalah suatu elemen yang penting dalam kerangka sustainability yang mencakup aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial budaya yang merupakan proses penting dalam pengelolaan biaya dan keuntungan kegiatan bisnis dengan stakeholders baik secara internal maupun eksternal.

(c). Dimensi Corporate Social Responsibility (CSR)

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) menegaskan tanggung jawab perusahaan dalam tiga domain yakni tanggung jawab financial, tanggung jawab lingkungan, dan tanggung jawab social (Weeler *et al*, 2002). Senada dengan WBCSD, (Niskala & Tarna, 2003 dalam Panwar *et al*, 2006), menjelaskan multidimensi konstruk tanggung jawab korporat dalam tiga dimensi : dimensi ekonomi, dimensi lingkungan, dan dimensi social dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.2. Multidimensi Konstruk Tanggung jawab Korporat (Rahardja, 2007)



Carroll dalam Rahardja (2007) telah mengembangkan kerangka terintegrasi semua dimensi tanggung jawab sosial dalam kultur korporat dan proses pengambilan keputusan perusahaan. Level tanggung jawab dapat diukur dengan melibatkan isu sosial yang diukur dengan melibatkan isu sosial yang dikenal sebagai tanggung jawab sosial perusahaan sebagai berikut :

- 1). Dimensi pertama mengandung kategori "social responsibility" yang didalamnya mengandung *economics, legal, etical, dan discretionary*. Tanggung jawab ekonomi perusahaan adalah memproduksi barang dan jasa yang dijual untuk menghasilkan profit. Kepatuhan terhadap regulasi dan hukum masyarakat merupakan cermin tanggung jawab legal. Tanggung jawab etikal melihat ekspektasi masyarakat pada consensus dan perilaku yang pantas. Tanggung jawab discretionary menjabarkan tugas dan sesuatu yang alamiah sukarela yang didesain untuk memberikan kehidupan pada masyarakat yang lebih baik seperti kontribusi kedermawanan atau kepastian benefit karyawan.
- 2). Dimensi kedua adalah filosofi daya tanggap sosial (*philosophy of social responsiveness*) yang mengarahkan bagaimana organisasi akan merespon berbagai isu sosial yang berkembang di masyarakat dan internal perusahaan. Terdapat empat tipe filosofi daya tanggap sosial: reaktif, defensive, akomodatif, dan proaktif.
- 3). Dimensi ketiga adalah dimensi isu-isu sosial itu sendiri. Suatu pandangan para pemangku kepentingan dan berbagai isu dalam masyarakat, yang meliputi: konsumerisme, environmentalism dan ekologis, diskriminasi, isu-isu keamanan produk, keamanan hunian, dan isu-isu shareholder.

Pandangan lebih komprehensif mengenai CSR dikemukakan oleh Carroll, dalam Cristin, 2007 yang mengemukakan teori Piramida CSR. Menurut Carroll tanggung jawab sosial dapat dilihat berdasarkan empat dimensi yaitu :



- 1) Economic responsibility merupakan tanggung jawab menghasilkan keuntungan bagi suatu perusahaan. Merujuk pada upaya memperoleh profit yang maksimal (Pearce-Robinson, 2005 dalam Marten 2007). Hal ini didasari suatu argumen bahwa tanpa keuntungan perusahaan akan mati, akan menimbulkan pengangguran yang akhirnya mengganggu keseimbangan social dalam masyarakat, menghasilkan laba (Maignan-Ferrel, 2001) sehingga perusahaan dapat membayar kembali pada kreditor dan pemegang saham (Hunger-Wheelen, 1999).
- 2) Legal responsibility, merupakan tanggung jawab karena memenuhi misi ekonomi dalam kerangka ketentuan hukum yang berlaku (Pearce-Robinson, 2005 dalam Marten 2007; Maignan-Ferrel, 2001). Tanggung jawab ini dilakukan oleh suatu perusahaan agar tidak melanggar hak legal masyarakat sebagai warga Negara
- 3) Ethical responsibility, perusahaan melakukan sesuatu yang benar dan adil sebagai bentuk tanggung jawab (Sutjipto, 2007) yang sepantasnya diberikan kepada stakeholder (Pearce-Robinson, dalam Marten 2007). Tanggung jawab ini tergantung pada norma dan nilai yang berkembang di masyarakat. Organisasi bisnis mengikuti keyakinan umum mengenai bagaimana orang harus bertindak dalam suatu masyarakat (Hunger-Wheelen, 1999), dan berorientasi harapan masyarakat pada suatu bisnis untuk mengikuti standar moral yang berlaku (Maignan-Ferrel, 2001)
- 4) Discretionary Responsibility, Merupakan tanggung jawab perusahaan dalam memberikan kontribusi pada kehidupan social kemasyarakatan, kewajiban ini diasumsikan murni bersifat sukarela (Hunger-Wheelen, 1999) dalam menjalin hubungan baik dengan masyarakat (Pearce-Robinson dalam Marten, 2007). Tanggung jawab ini merefleksikan keinginan dari suatu bisnis untuk menjadikan perbaikan social sebagai sesuatu di luar



atau lebih dari sekedar tanggung jawab ekonomi, hukum, dan etika (Maignan-Ferrel, 2001).

Empat tanggung jawab menurut Carrol tersebut didasarkan pada pentingnya CSR bagi suatu perusahaan. Pada tahap pertama, perusahaan bisnis harus membuat keuntungan untuk memenuhi tanggung jawab ekonominya. Agar dapat terus bertahan maka perusahaan harus memenuhi ketentuan hukum dengan kata lain perusahaan dapat bertanggung jawab secara hukum. Setelah hukum dasar dapat terpenuhi, perusahaan harus dapat memenuhi tanggung jawab sosialnya dengan melakukan tanggung jawab etika dan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam tanggung jawab hukum. Setelah memenuhi tanggung jawab etika, perusahaan dapat memfokuskan diri pada tanggung jawab discretionary dimana tindakan ini merupakan hal yang bersifat sukarela dari perusahaan.

Untuk mengimplementasikan keempat tanggungjawab di atas, maka perusahaan dalam menjalankan bisnisnya harus menjadikan CSR sebagai strategi perusahaan dan mewujudkannya melalui aktivitas perusahaan. Suatu perusahaan dikatakan memenuhi tanggungjawab sosialnya terhadap karyawan apabila karyawan diberi kesempatan yang sama. Uchlis (1998), menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber yang penting bagi perusahaan, perusahaan harus memberikan hal-hal berikut bag kepada karyawan: a). kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas hidupnya, b). kondisi kerja yang mencerminkan penghargaan perusahaan, c). komunikasi yang lancar dan transparansi prestasi yang dihasilkan, d). perlindungan yang layak bagi keselamatan dan kesehatan kerja. Perusahaan yang dalam menjalankan bisnisnya tidak memperhatikan masyarakat, akan berhadapan dengan tuntutan masyarakat dalam berbagai gerakan ekologis, baik melalui pemaksaan atau intervensi pemerintah. Demikian pula terhadap konsumen berupa penyediaan barang-barang dan jasa yang



memberikan kepuasan kepada konsumen terhadap pemerintah berupa transparansi dalam hal kewajiban pajak, dan terhadap lingkungan dan masyarakat berupa kewajiban untuk berpartisipasi dalam usaha-usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat seperti bantuan modal usaha, pendidikan dan pelatihan, pembangunan sarana dan prasarana publik, serta memelihara kualitas lingkungan di tempat perusahaan beroperasi, sehingga kualitas hidup masyarakat dalam jangka panjang dan sustainability perusahaan dapat terjamin.

(d) Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR)

Implementasi CSR di perusahaan pada umumnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang pertama terkait dengan komitmen pimpinannya, kedua menyangkut ukuran dan kematangan perusahaan dan ketiga regulasi dan system perpajakan yang diatur pemerintah. Dengan demikian minimal ada tiga alasan penting kalangan dunia usaha merespon dan mengembangkan tanggung jawab sosial yaitu: 1). perusahaan adalah bagian dari masyarakat, 2). kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dan 3). kegiatan tanggung jawab sosial merupakan salah satu cara untuk meredakan atau bahkan menghindari konflik sosial.

Hal ini sejalan dengan pendapat Orlitzky dalam Branco, 2006, menjelaskan bahwa CSR menyediakan keuntungan internal dan eksternal. Secara internal dapat meningkatkan sumberdaya yang efektif, menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas karyawan, sementara keuntungan eksternal adalah reputasi perusahaan di mata stakeholdersnya. Reputasi merupakan sumber daya yang tidak berwujud, namun merupakan hal yang tersulit yang dapat menghalangi perusahaan lain meniru perusahaan pesaingnya, sehingga ini merupakan salah satu keunggulan bersaing dari suatu perusahaan.



Dalam menjalankan aktivitas CSR tidak ada standar atau praktek-praktek tertentu yang dianggap terbaik. Setiap perusahaan memiliki karakteristik dan situasi yang unik yang berpengaruh terhadap bagaimana mereka memandang tanggung jawab sosial. Dan setiap perusahaan memiliki kondisi yang beragam dalam hal kesadaran akan berbagai isu berkaitan dengan CSR serta seberapa banyak hal yang telah dilakukan dalam hal mengimplementasikan pendekatan CSR.

Beberapa organisasi perusahaan di Indonesia, walaupun dengan tingkatan-tingkatan yang bervariasi, pada dasarnya telah mengambil langkah-langkah menuju pada keterlibatan komunitas-komunitas mereka akan tetapi dengan semakin maraknya gugatan terhadap perusahaan sampai saat ini semisal berkaitan dengan tuduhan pencemaran lingkungan dan penyerobotan tanah penduduk, membuktikan bahwa perusahaan gagal mewujudkan CSR. Terlepas dari kemungkinan adanya motivasi politis dibalik semua gugatan yang ditayangkan kepada perusahaan, tidak bisa dibantah hal ini diantaranya disebabkan karena perusahaan tidak mampu melakukan praktek CSR yang disesuaikan dengan keinginan para stakeholder mereka, sehingga tidak terjadi jalinan harmonis antara perusahaan dengan stakeholdernya.

Sebagian besar perusahaan saat ini melihat praktek CSR hanya sebagai kegiatan philanthropy perusahaan, yang meyerap biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dan memberatkan, tanpa berusaha menyadari pentingnya tumbuh bersama dengan komunitas stakeholdernya (Direktur Eksekutif Asian Forum On Corporate Social responsibility dalam Handayani, 2007). Menurut Alfonso dalam Handayani, 2007), apa yang telah mereka lakukan adalah hal yang mulia, namun hanya untuk waktu yang singkat, dan proyek-proyek semacam itu hanya memberikan efek yang sangat kecil terhadap persoalan yang sesungguhnya.



Di samping itu masih ada pengusaha yang mempunyai pemahaman bahwa CSR adalah beban yang harus ditanggung perusahaan kepada lingkungan sekitar yang meningkatkan biaya sehingga pebisnis membuat alasan untuk menaikkan harga jual, dan menurut mereka akan menurunkan daya saing produk, hal ini mengakibatkan keengganan perusahaan memasukkan kalkulasi biaya social dalam struktur biaya produksi. Hal ini tidak saja terjadi di Negara maju tetapi juga di Negara-negara berkembang seperti Indonesia.

Asia Forum On CSR Conference pada bulan September 2005 menegaskan bahwa penerapan konsep tanggung jawab perusahaan yang sedang menjadi tren di negara maju dan negara berkembang terbukti bukan sekedar kegiatan perusahaan yang memperbesar pengeluaran, tetapi justru meningkatkan pendapatan. Tanggung jawab sosial perusahaan juga terkait dengan pencapaian tujuan pembangunan abad millennium, salah satu di antara pengurangan angka kemiskinan menjadi setengah pada tahun 2015, dari 1,3 miliar jiwa sekarang ini. Artinya tanggung jawab social (CSR) yang diberikan korporasi kepada masyarakat seperti bantuan modal usaha, sarana dan prasarana publik (berbentuk fisik), maupun non fisik (bantuan pendidikan, pelatihan, dan lain-lain dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat, sehingga kesejahteraan masyarakat meningkat.

Dalam teori stakeholder, tugas para manajer tidak hanya sekedar terhadap para share holder, namun juga terhadap serangkaian luas dari individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi bisnis, seperti para pegawai, para pelanggan, para pemasok dan komunitas terkait. Dalam rangka mencapai keberhasilan, para manajer harus menyadari dan hadir untuk memenuhi kehendak-kehendak dari serangkaian luas para konstituen ini.

Beberapa perusahaan yang sukses menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut telah menerapkan CSR sebagai strategi perusahaan



dengan mewujudkannya melalui aktivitas yang dilakukan perusahaan terhadap stakeholdersnya meliputi: tanggung jawab terhadap karyawan, pemegang saham, supplier, melibatkan dan mengikutsertakan UKM (Usaha Kecil Menengah) dalam kegiatan produksi, menciptakan kesempatan kerja, dan memberi kembali manfaat kepada masyarakat seperti PT. Unilever Indonesia, PT. Telkom, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, HM. Sampoerna, PT. BNI 46 Tbk, PT. Antam Tbk, dan lain-lain. Sesuai dengan pendapat Griffin dan Ebert (1998), tanggung social perusahaan (CSR) adalah tanggung jawab perusahaan pada lingkungan sosial yang berkaitan dengan cara suatu bisnis bertindak terhadap kelompok dan pribadi lainnya dalam lingkungan socialnya. Prinsip yang harus dipegang dalam menjalankan program CSR adalah:

- 1) Kesenambungan (sustainability) artinya program CSR harus dirancang untuk memiliki dampak yang berkelanjutan
- 2) CSR merupakan program jangka panjang, perusahaan harus menyadari bahwa sebuah bisnis bisa tumbuh karena dukungan atmosfer social dari lingkungan sekitarnya. Artinya CSR bukan aktivitas sesaat untuk mendongkrak popularitas atau mengejar profit.
- 3) CSR mesti berdampak positif pada masyarakat, baik secara ekonomi, sosial, maupun lingkungan.
- 4) Dana yang diambil untuk CSR tidak dimasukkan dalam cist structure perusahaan sebagaimana budget untuk marketing yang pada akhirnya akan ditransformasikan pada harga jual, CSR tidak membebani konsumen. Dananya bisa diambil dari keuntungan atau dana investasi.
- 5) CSR sifatnya adalah kesadaran, oleh sebab itu mesti bersifat top-down, Pemimpin harus terlebih dahulu memiliki kesadaran untuk melakukannya. Para karyawan umumnya akan merasa bahagia dan bangga bilamana



bekerja di perusahaan yang memiliki program CSR di mana mereka bisa berpartisipasi aktif di dalamnya.

Spiller dalam Udiyaningsih, 2006 menyatakan bahwa ada enam lingkungan sosial utama perusahaan yaitu: tanggung jawab perusahaan pada masyarakat, tanggung jawab pada lingkungan alam, tanggung jawab perusahaan pada pegawai, tanggung jawab perusahaan pada konsumen, tanggung jawab perusahaan pada pemasok, tanggung jawab perusahaan pada pemegang saham. Artinya bagi suatu perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang tidak ada pilihan lain selain harus berperilaku etis dalam berbisnis yang terapkan dalam tanggung jawab sosial perusahaan kepada pihak-pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan operasi perusahaan.

Dengan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial, maka perusahaan akan dapat meningkatkan image/reputasinya, konsumen dan pegawai akan menjadi loyal pada perusahaan, masyarakat sekitar akan selalu mendukung kebijakan perusahaan, tidak berhadapan dengan pembuat aturan, dan yang lebih utama lagi para pemegang saham dalam menginvestasikan uangnya akan selalu memilih perusahaan yang tidak bermasalah dan ramah lingkungan.

Muchlish (1998) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan masyarakat karena dari masyarakatlah perusahaan dapat menggantungkan hidup dan pertumbuhannya, baik dalam kaitannya sebagai pasar potensial, sumber tenaga kerja dan yang lainnya, oleh karena itu, alokasi finansial harus diperhitungkan dan disediakan untuk memelihara hubungan dengan masyarakat.

Sementara tanggung jawab juga terhadap pegawai, karena pegawai bagian penting dalam melancarkan fungsi-fungsi bisnis, dan bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan hal-hal sebagai berikut : kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan. Kondisi kerja



yang mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap kesehatan dan martabat manusia; komunikasi yang lancar atas segala yang dicapai oleh perusahaan dan adanya transparansi prestasi yang dihasilkan; perlindungan yang layak bagi keselamatan dan kesehatan kerja para karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang.

Untuk menilai implementasi pelaksanaan CSR dalam kegiatan perusahaan menurut Timotheus (2008) ada tujuh aspek, yaitu: 1). yakni aspek *organization of governance* dari suatu organisasi atau perusahaan dalam melakukan kegiatan *governance* atau tidak, 2). aspek *label practices*, yakni bagaimana praktek ketenagakerjaan di perusahaan tersebut, apakah perusahaan membayar gaji karyawan di bawah upah minimum atau tidak, 3). *consumer issues*, bagaimana perusahaan dalam melakukan *treatment* terhadap konsumennya, 4). *fair operating practices*, yaitu bagaimana perusahaan atau organisasi dalam melakukan kegiatan usahanya *fair* atau tidak, kelima, yakni *human risk* (hak asasi), misalnya perusahaan tambang dalam melakukan eksplorasinya dan dalam membuka lahan melanggar hak asasi atau tidak, 6). lingkungan, dan 7). *community development* (CD).

Dengan demikian implementasi CSR tidak hanya terbatas pada konsep pemberian bantuan saja, tapi konsepnya sangat luas dan tidak bersifat *elastic* dan pasif, akan tetapi merupakan hak dan kewajiban yang dimiliki bersama antar *stakeholders*.

CSR merupakan "*black box*" yang bisa mengungkap mengapa suatu korporasi bisa sukses tumbuh subur secara berkelanjutan sementara lainnya gagal Kotleer dan Lee (dalam Lako, 2008), karena itu, muncul pemikiran bahwa CSR harus diakui dan diperlakukan sebagai suatu kebutuhan hakiki agar korporasi bisa diterima, dicintai, dikasihi dan dihidupi para *stakeholder* secara berkesinambungan.



CSR sebagai suatu kebutuhan hakiki korporasi juga dirasakan kian mendesak dan perlu segera direspon pebisnis, karena paling sedikit ada tiga kekuatan yang akan memaksa korporasi harus menginternalisasikan CSR dalam praktek bisnis, yaitu: 1). Kekuatan permintaan dari para pelaku pasar, karena seiring dengan seriusnya masalah-masalah sosial dan lingkungan, para investor dan kreditor semakin sensitif dengan isu-isu CSR. Persaingan perilaku etis dan ramah CSR sudah menjadi tren praktik bisnis dan pelaporan korporasi global dalam beberapa tahun terakhir ini. 2). Tekanan dari lembaga-lembaga internasional. Dalam beberapa tahun ke depan, PBB (United Nation), lembaga-lembaga internasional dan negara-negara semakin sensitif dengan isu-isu CSR dan memperketat regulasi CSR, karena kompleksnya isu-isu CSR dan krisis lingkungan seperti kemiskinan, degradasi sosial dan lingkungan, penipisan lapisan ozon, pemanasan global, dan lainnya. 3). Tekanan legislasi dan regulasi dari DPR dan pemerintah.

Keputusan untuk memperlakukan CSR sebagai kebutuhan hakiki merupakan suatu keputusan investasi strategis yang akan membawa korporasi menikmati pertumbuhan laba dan kenaikan nilai pasar secara langgeng. Pendapat ini diperkuat oleh Lawrence dan Weber (2008) yang menyatakan jika suatu korporasi menjadikan CSR sebagai bagian dari visi dan strategi bisnisnya maka korporasi tersebut akan menikmati reputasi dan kenaikan nilai bisnis serta pertumbuhan laba dalam jangka panjang.

Dengan demikian jika para pebisnis ingin perusahaannya hidup dan bertumbuh secara langgeng, maka harus memperlakukan CSR sebagai suatu kebutuhan hakiki yang terinternalisasi dalam formulasi visi, misi, strategi dan kebijakan bisnis, nilai-nilai budaya perusahaan (corporate culture), dan tindakan bisnis. Lako (2008), menjelaskan paling sedikit ada 5 (lima) keuntungan yang akan diraih perusahaan yang mempraktekan CSR secara berkelanjutan yaitu :



1). Profitabilitas dan kinerja keuangan akan semakin kokoh. 2). Meningkatkan akuntabilitas dan apresiasi positif dari komunitas investor, kreditor, pemasok dan konsumen. 3). Meningkatnya komitmen, etos kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan. 4). Menurunnya kerentanan gejala sosial dan resistensi komunitas sekitarnya. 5). Meningkatnya reputasi *corporate branding goodwill* (intangible aset) dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (2004), Kotler, dan Lee (2005) menyebutkan bahwa keuntungan terakhir ini merupakan *greatest value creator*, buat perusahaan dibandingkan dengan asset-asset fisik *tangible*. Untuk itu program CSR harus dipraktekkan secara etis dan berkelanjutan serta terinternalisasi dalam nilai-nilai *corporate culture* dan strategi perusahaan.

R. Edward Freeman dan para pemikir lainnya menekankan bahwa tujuan perusahaan sebagai stakeholders benefit atau manfaat bagi stakeholder. Di samping stakeholder pemegang saham, maka masih banyak stakeholder lainnya yang harus diperhatikan yaitu masyarakat local dan masyarakat luas dengan berbagai aktivitas yang mendukung. Chand (2006), dengan tegas menyimpulkan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan, semakin baik implementasi CSR semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya (Branco & Lucia, 2006; Warhurst, 1998; Hurst, 2004).

Riset yang dilakukan Roper Search Worldwide menunjukkan 75 % responden memberikan nilai lebih kepada produk dan jasa yang dipasarkan oleh perusahaan yang mempunyai kontribusi nyata kepada komunitas melalui program pengembangan. Sekitar 66 % responden juga menunjukkan mereka siap berganti merek kepada merek perusahaan yang memiliki citra social yang positif. Hal ini membuktikan terjadinya perluasan minat konsumen dari produk ke korporat (Wibisono, 2007). Sejalan dengan hal di atas Asia Forum On CSR



Conference pada bulan September 2005 menegaskan bahwa penerapan konsep tanggung jawab perusahaan yang sedang menjadi tren di negara maju dan negara berkembang terbukti bukan sekedar kegiatan perusahaan yang memperbesar pengeluaran, tetapi justru meningkatkan pendapatan. Tanggung jawab social perusahaan juga terkait dengan pencapaian tujuan pembangunan abad millennium, salah satu di antara pengurangan angka kemiskinan menjadi setengah pada tahun 2015, dari 1,3 miliar jiwa sekarang ini.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, terlihat kecenderungan bahwa CSR memberikan dampak positif, terutama dalam jangka panjang, yang akan dinikmati oleh perusahaan dalam rangka pertumbuhan dan keberlanjutan, karena peran dan partisipasinya atau keterlibatan stakeholders baik stakeholder internal maupun eksternal. Internal para pemegang saham dapat menikmati profit yang diperoleh perusahaan yang menikmati pertumbuhan ; karyawan loyal dan bangga terhadap perusahaan yang bertanggung jawab dalam bentuk perhatian kesejahteraan karyawan dan keluarga, sehingga kan produktivitas mereka yang berdampak pada kinerja organisasi. Eksternal dengan memperhatikan masyarakat melalui program-program yang menyentuh langsung masyarakat tidak hanya terbatas seperti saat ini yang lebih focus terhadap PKBL (program Kemitraan Dan Bina Lingkungan) berupa kredit pinjaman kepada UMKM ; tetapi juga kegiatan lain seperti , petani, beasiswa, masyarakat sekitar perusahaan yang terprogram secara koninyu, demikian pula tanggung jawab terhadap lingkungan, dan pemerintah melalui pajak dan sebagainya.

2.2.3. Dampak Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Bisnis

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole and Schroeder, 2001), sedangkan menurut (Testa, 1999; Locke, 1983), kepuasan kerja merupakan kegembiraan



atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. (Nasarudin, 2001, Igaens and Roussel, 1999; *Job satisfaction may be as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang dimiliki seseorang. Kepuasan kerja seseorang itu memiliki tingkat yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya sesuai dengan sistem nilai yang ada dalam dirinya. Semakin banyak hal yang sesuai dengan pekerjaan dan keinginannya maka semakin banyak tercapai kebutuhan kepuasannya. (Isyandi, 2004)

Dengan kata lain Burns berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, terutama karena berkaitan erat dengan sikap dan perilaku kerja karyawan dan lebih jauh lagi kinerjanya. Pendapat ini juga didorong oleh Robbins (2003), bahwa kepuasan kerja mengacu pada perilaku individu mengenai pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya seseorang yang merasa tidak puas akan bersikap negatif. Di samping itu juga dikatakan bahwa kinerja dan kepuasan kerja seorang karyawan cenderung meningkat jika nilai-nilai atau budaya yang tercermin dari sikap dan perilaku yang dianutnya memiliki kesesuaian dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja menempati posisi penting dalam perusahaan, karena setiap karyawan yang merasa puas diharapkan dapat bekerja pada tingkat "full capacity" sehingga dapat diharapkan meningkatkan produktivitas kerjanya atau sebaliknya, dengan demikian kepuasan kerja akan mempertinggi produktivitas



kerja yang menghasilkan keluaran yang lebih baik dan lebih banyak, dengan kata lain kepuasan kerja berdampak pada non work atau citizenship behaviour seperti tingkat kehadiran, perputaran kerja, sabotase, kesehatan organisasi, kuantitas dan kualitas pekerjaan, dan kesehatan mental dan fisik pekerja.

(a) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Setiap orang akan mempunyai harapan yang hendak dicapainya setelah melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari. Apabila harapan yang diinginkannya tidak sesuai dengan kenyataan akan berpengaruh terhadap kepuasan yang bersangkutan.

Ward and Sloane (1999) menjelaskan bahwa *elemen of job satisfaction* terdiri: (1) *relationship with colleagues*, (2) *relationship with head of department*; (3) *ability and efficiency of head of department*; (4) *hours of work*; (5) *opportunity to use initiative*; (6) *Promotion prospects*; (7) *salary*; (8); *job security*; (9) *actual work undertaken*; (10) *overall job satisfaction*.

Penelitian Linz (2002), mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Dari pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen haruslah memperhatikan pemenuhan kepuasan kerja setiap anggota organisasinya, sehingga setiap anggota organisasi tersebut dapat memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi sesuai dengan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari.



Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dalam menentukan kepuasan kerja menurut Strause G dan Sayles L dalam Nawawi, 2006 adalah:

1) Penghargaan

Faktor ini adalah kebutuhan dan keinginan dari para pekerja atau anggota organisasi untuk memperoleh sesuatu sebagai penghargaan pada saat belum bekerja dalam pekerjaannya.

2) Penilaian Diri

Penilaian diri atau evaluasi dilakukan seseorang untuk mengetahui kesesuaiannya dengan pekerjaan atau mengungkapkan kemampuan kerja sekarang dengan kemampuan yang harus dipenuhi oleh jabatan yang diinginkannya setingkat lebih tinggi dari jabatan yang sekarang. Dengan demikian seseorang akan merasa puas apabila dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sekarang atau karena semua kemampuan untuk memangku suatu jabatan setingkat lebih tinggi telah terpenuhi.

3) Norma-Norma Sosial

Seseorang bekerja tidak sekedar untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sosial sesuai norma-norma yang berlaku di lingkungan sekitarnya.

4) Perbandingan-Perbandingan Sosial

Setiap anggota organisasi cenderung senang membandingkan tugas, pekerjaan, dan atau jabatannya dengan orang lain atau antara sesamanya berdasarkan pendidikan dan pengalamannya.

5) Hubungan antara input dan output

Dalam bekerja seseorang anggota organisasi cenderung untuk membandingkan antara nilai input yang digunakannya dengan output yang dihasilkan.



6) Ketertarikan

Ketertarikan dengan pekerjaan atau organisasi yang kuat bermanifestasi dalam perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*).

7) Dasar Berfikir

Setiap anggota organisasi sebelum dan selama jangka waktu yang cukup panjang setelah menjadi anggota organisasi, pasti memikirkan secara matang pilihannya tersebut. Dengan kata lain setiap anggota organisasi pasti memiliki dasar berpikir, baik sebagai alasan mengapa memilih bergabung dengan sesuatu organisasi, maupun mengenai sebab-sebab kesediaannya untuk terus menjadi anggota suatu organisasi.

Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (Luthan, 1995), yaitu:

1. Pembayaran gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi pekerjaan
4. Supervisi
5. Rekan sekerja

Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (As'ad, 1998) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan masalah kejiwaan karyawan yang meliputi minat, komunikasi, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.



2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan dengan atasan nya maupun dengan pihak luar.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan masalah kondisi lingkungan kerja, faktor fisik karyawan, pengaturan waktu kerja dan waktu untuk istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan lain-lain.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan masalah jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, kebutuhan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain sebagainya.

Selanjutnya pendapat lain mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

1. Balas jasa yang sesuai dengan keahlian
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan penunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin di dalam kepemimpinannya
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak

(Hasibuan, 1999)

Faktor-faktor lain yang dapat mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan adalah keragaman ketrampilan, jati diri tugas (task identity), tugas yang penting (*task significance*), Otonomi dan umpan balik.

Berdasarkan ciri-ciri intrinsik pekerjaan tersebut Hackman dan Oldham (1980)



mengembangkan model karakteristik kerja. Ciri-ciri pekerjaan menimbulkan tiga keadaan psikologis kritis yaitu pengalaman akan arti penting dari pekerjaan, pengalaman akan tanggung jawab yang dialami untuk hasil kerja itu dan pengetahuan akan hasil yang sebenarnya dari kegiatan kerja. Ketiga kondisi ini akan menghasilkan empat macam hasil pribadi dan kerja (personal and work outcomes) yaitu motivasi kerja internal tinggi, kinerja berkualitas dan tinggi, kepuasan kerja tinggi dan kemangkiran dari tingkat keluarnya karyawan rendah.

2. Gaji Penghasilan, imbalan yang dirasakan adil

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda, disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan.

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams, dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya adalah bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan atas tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Penyeliaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penenggang rasa (consideration). Locke memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari



hubungan atasan-bawahan : hubungan fungsional dan keseluruhan (entity).

Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerja yang penting bagi tenaga kerja.

Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif.

4. Rekan-Rekan Sejawat yang Menunjang

Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul karena mereka, dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruangan kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosialnya terpenuhi). Corak kepuasan kerja disini bersifat kepuasan kerja yang tidak menyebabkan peningkatan dari motivasi kerja. Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka).

5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Bekerja dalam ruangan yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang enak untuk digunakan, musik yang menyejukkan perasaan. Dalam kondisi kerja seperti itu kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja. (Munandar 2001)

Adapun ciri-ciri kepuasan kerja pada seorang karyawan adalah:

Karyawan memiliki dedikasi yang tinggi berupaya memprioritaskan apa yang menjadi tugasnya. Karyawan bahkan rela mengorbankan waktu pribadi dan lupa



jam pulang kantor atau diistilahkan sebagai *workaholic*. Tipe-tipe karyawan ini biasanya tidak lagi memandang pekerjaan sebagai tugas, apalagi paksaan, melainkan hobi. Karyawan ini memiliki perasaan yang sangat positif terhadap pekerjaan, merasa tertarik kepada pekerjaan, memiliki antusiasme tinggi, menyukai pekerjaan, merasa nyaman bekerja dan secara keseluruhan puas terhadap pekerjaan (Istijanto, 2005: 181)

Sedangkan menurut Siagian (2001: 296) dalam menilai tentang kepuasan kerja maka perlu dilakukan analisis kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja (produktivitas kerja), tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

a. Prestasi

Pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja seseorang. Padahal berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan sering hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian halnya dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi.

b. Tingkat Kemangkiran

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya.

c. Keinginan Pindah

Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang



memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

d. Usia Pekerja

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Berbagai alasan sering dikemukakan terhadap fenomena ini yaitu :

- 1) Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karir baru di tempat lain.
- 2) Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita
- 3) Gaya hidup yang sudah mapan
- 4) Sumber penghasilan yang relatif terjamin
- 5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

e. Tingkat Jabatan

Umumnya tingkat kepuasan cenderung lebih tinggi pada karyawan dengan jabatan yang tinggi. Alasannya antara lain :

- 1) penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak
- 2) pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya
- 3) status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi

Alasan tersebut bertalian erat dengan prospek bagi seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karir dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.



Kepuasan dalam bekerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya seperti berikut ini :

- 1) Pembentukan tim, perbaikan interaksi diantara anggota-anggota kelompok dalam penyusunan tujuan, bekerjasama dan menyuruh untuk mengerjakan pekerjaan.
- 2) Kualitas kehidupan pekerjaan, mengembangkan sebuah lingkungan pekerjaan yang kondusif terhadap kepuasan kebutuhan individual
- 3) Pendesainan kembali tugas, menerapkan perubahan dalam pekerjaan untuk memperbaiki kinerja dan kepuasan kerja untuk mengurangi pergantian dan ketidakhadiran.
- 4) Gaya dan praktik manajemen : perbaikan keterampilan individu dan perbaikan efektivitas dalam pengaturan SDM
- 5) Iklim perusahaan, memperbaiki kondisi kerja, mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. (Rivai, 2004: 439)

Dengan demikian banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang bersifat material, maupun non material, sehingga perusahaan dapat memilih berbagai cara di atas dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang berakhir pada kepuasan, akan menimbulkan motivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, karena kepuasan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan dari motivasi kerja yang menjadi harapan kerja karyawan.

Herzberg (dalam Handoko, 2004), menjelaskan ada dua faktor motivasi yaitu: 1). motivators seperti achievement dan recognition, menghasilkan kepuasan kerja, dan 2). Hygiene factors seperti pay dan job security yang menghasilkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan memegang peranan penting pada tiga aspek motivasi yaitu: 1). Energizing, sustaining dan directing behavior (Rahayuningsih, 2006).



(b). Kepuasan Kerja Dalam Menunjang Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan melekat dengan pengembangan karir pegawai yang merupakan bagian yang penting dalam melancarkan fungsi-fungsi bisnis. Suatu perusahaan dikatakan memenuhi tanggungjawab sosialnya apabila karyawan diberi kesempatan yang sama. Uchlis (1993), menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber yang penting bagi perusahaan, perusahaan harus memberikan hal-hal berikut bagi kepada karyawan. a). kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas hidupnya, b). kondisi kerja yang mencerminkan penghargaan perusahaan, c). komunikasi yang lancar dan transparansi prestasi yang dihasilkan, d). perlindungan yang layak bagi keselamatan dan kesehatan kerja.

Pekerja dan karyawan yang termotivasi akan mampu mengoptimalkan seluruh potensinya. Melalui strategi manajemen sumberdaya manusia, semua potensi yang ada pada karyawan dapat dikelola dengan seksama untuk menghasilkan keluaran-keluaran yang optimal. Pada dasarnya strategi manajemen sumberdaya manusia bertujuan memadukan harapan karyawan dengan strategi perusahaan, mendesain suatu organisasi yang efektif melalui perencanaan yang berdasarkan kebutuhan anggotanya, dan mengembangkan potensi karyawan serta mengelola dan mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan, apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya mempunyai makna bagi seorang pekerja.

Penelitian Liriz (2002), mengatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari



kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya

Menurut Minnier (1992), kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Individu-individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu-individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk keluar dari organisasinya. Dengan demikian dampak dari ketidakpuasan dapat menyebabkan pegawai meninggalkan organisasi dan ketidakhadiran pegawai.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2000), Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan membunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih produktif. Orang-orang yang tidak puas dengan pekerjaannya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar yang tidak beraturan.

Dengan demikian kepuasan kerja akan tercermin dari hasil pekerjaan yang dilakukannya. Penelitian Akmal (2006), menyatakan bahwa peran sumber daya manusia sebagai mitra strategic, ahli administrasi, dan agen perubahan sangat signifikan dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Kita dapat menarik benang merah dari berbagai uraian teori mengenai kepuasan kerja di atas. Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja



merasa bangga, senang diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, serta dihargai karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir dan bathin..

Secara umum, kepuasan kerja tidak semata-mata oleh besarnya gaji yang diterima oleh seorang pekerja. Tingkat kepuasan orang berbeda-beda karena sifat orang tidaklah sama. Ketidakpuasan terjadi saat jumlah yang diterima karyawan dibandingkan yang seharusnya diterima ternyata lebih kecil.

Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil dibandingkan orang lain maka timbul ketidakpuasan kerja yang akan mempengaruhi tingkah laku seseorang. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa factor seperti hubungan antar manusia, penghargaan atas prestasi kerja, perbaikan gaji, kondisi kerja, peluang berkarir, status social, lingkungan dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka penulis mengambil pendapat Luthan (1995), yang menjelaskan bahwa indicator kepuasan adalah 5 yaitu : pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, pembayaran dan promosi, dimana faktor di atas dianggap representative menilai kepuasan kerja karena mencakup factor baik yang bersifat materi (pembayaran), maupun non materi kan kerja (pekerjaan, supervise atau atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan promosi).

2.2.4. Kinerja Bisnis

(a) Kinerja Perusahaan Dan Ukurannya

Kinerja perusahaan merupakan fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Tindakan-tindakan strategis suatu perusahaan akan selalu diarahkan untuk



menghasilkan kinerja yang baik. Strategi merupakan suatu bentuk atau model yang dimiliki organisasi bisnis untuk menunjang keberhasilan organisasi bisnis. Melalui strategi yang tepat, organisasi bisnis akan dapat bertahan, bahkan tumbuh dan berkembang serta melalui mana suatu organisasi mencapai apa yang dicita-citakannya.

Kinerja dapat dibedakan dalam *Corporate Social Performance* (CSP) atau kinerja sosial perusahaan dan *Corporate Financial Performance* (CFP) atau kinerja finansial perusahaan. Para peneliti menggunakan sejumlah indikator untuk mengukur kinerja finansial perusahaan. Beberapa ukuran secara garis besar dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Chand, 2006):

1. Profitabilitas, termasuk Return on Equity (ROE) dan Return on Sales
2. Utilitas aset, menggunakan Return on Assets (ROA) dengan beberapa penyesuaian resiko.
3. Pertumbuhan, mencakup prosentase perubahan dalam aset, prosentase perubahan dalam penjualan, prosentase perubahan jumlah pekerja dari tahun ke tahun
4. Likuiditas dan cash flow, menggunakan acid test dan payout ratio
5. Pengukuran resiko pasar, dalam konteks penilaian eksekutif pasar.

Sementara menurut Umar (2005) kinerja perusahaan dapat dievaluasi dalam suatu perusahaan yang terdiri dari aspek strategi perusahaan, aspek pemasaran dan pasar, aspek operasional, aspek sumberdaya dan keuangan. Dengan demikian kinerja perusahaan tidak hanya dapat dilihat dari aspek finansial saja tetapi mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan semua fungsi yang ada di perusahaan.

Kinerja sosial perusahaan merupakan konstruk multi dimensi dengan batasan perilaku yang terbentang dari input, dan output. Secara umum pengukuran kinerja sosial perusahaan mencakup: hubungan komuniti, hubungan



pekerja, lingkungan, sifat produk, serta perlakuan terhadap perempuan dan minoritas. Lima dimensi tersebut dinilai dengan empat skala pengukuran dari sangat kuat sampai sangat lemah (Graves & Waddock, 1994).

Kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari kesuksesan atau prestasi yang dicapai oleh berbagai fungsi yang dilaksanakan dalam perusahaan. Menurut Wardana (2006), untuk mengetahui tingkat keberhasilan maka diperlukan pendekatan yang tepat. Kaplan dan Norton (1996), memformulasikan pengukuran kinerja perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi secara seimbang melalui empat perspektif: (1). Pelanggan, (2), internal bisnis proses, (3), pembelajaran dan pertumbuhan, (4), keuangan. Keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan dalam berbagai ukuran internal dan eksternal, ukuran hasil sekarang dan ukuran faktor pendorong masa kinerja masa depan perusahaan, ukuran hasil yang obyektif dan ukuran hasil yang subyektif, sehingga perusahaan memperoleh scorecard sebagai sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Maltz, dkk (dalam Budinardjo, 2004), menjelaskan beberapa ukuran kinerja perusahaan seperti tabel berikut :

Tabel 2.1 Beberapa ukuran kinerja perusahaan

Finansial	Customer	Internal process	People development
Sales	Costumer	Time to market	Retention of top
Profit margin	satisfaction index	New product	employee
Revenue growth	Costumer	Quality anew	Tehnnical
ROI	retention rate	product	development
Revenue per	Service quality	Development	employee
employee	On time delivery	Quality initiative	Satisfaction
Profit per employee	Growth-in market	process	survey
Economic value added	share	Quality of cross-	Quality of
Earnings per share	Costumer benefits	learning within	corporate culture
Stock price	from product	teams	development
Net operating income	Renponsiveness		

Sumber : Budinardjo, Usahanawi No.03 Th XXXIII Maret 2004



Berry-Rondenelli (1999), mengembangkan suatu framework yang menghubungkan CSR dengan performance dengan menggunakan pengukuran *business outcome* dan *social outcome*. Elsayed-Paton (2005) dalam penelitiannya menggunakan kinerja keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan. Walaupun keberhasilan pelaksanaan program CSR yang dilakukan perusahaan dapat diukur dengan kinerja ekonomi, kinerja social, dan kinerja lingkungan (Perrini, 2005), di mana kinerja ekonomi diukur dari fungsi marketing, sumberdaya manusia, dan keuangan.

Sedangkan konsep kinerja (Darwis, 2007), meliputi empat dimensi, yaitu konsep kinerja ekonomi, social, ekologi, dan spiritual. Kinerja ekonomi berupa kontribusi perusahaan kepada para stakeholder-nya. Kinerja social adalah kontribusi kepada komunitas dan masyarakat melalui aktivitas pengembangan dan pemberdayaan komunitas. Selain kinerja social dan ekonomi. Kinerja ekologi adalah berorientasi pada keberlangsungan ekologi dan semua bentuk-bentuk kehidupan di dalamnya, sedangkan kinerja spiritual adalah kinerja yang dibangun di atas landasan nilai-nilai dalam budaya perusahaan dan nilai-nilai normative. Nilai-nilai dalam budaya perusahaan meliputi kontribusi perusahaan dalam bidang ekonomi, social, dan ekologi, dan sikap mental individu dalam perusahaan, dan nilai-nilai normative meliputi nilai-nilai agama dan etika.

Kinerja perusahaan yang melekat dengan pengembangan karir pegawai merupakan bagian yang penting dalam melancarkan fungsi-fungsi bisnis. Suatu perusahaan dikatakan memenuhi tanggungjawab sosialnya apabila karyawan diberi kesempatan yang sama. Uchlis (1993), menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber yang penting bagi perusahaan, perusahaan harus memberikan hal-hal berikut bagi kepada karyawan. a). kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas hidupnya, b). kondisi kerja yang mencerminkan penghargaan perusahaan, c). komunikasi yang lancar dan transparansi prestasi



yang dihasilkan, d). perlindungan yang layak bagi keselamatan dan kesehatan kerja. Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapakan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif keuangan mengarah kepada perbaikan perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategis. Adapun perbaikan tercermin dari sasaran-sasaran yang terkait dengan laba. Menurut Kaplan dan Norton (1996), sasaran keuangan berbeda pada tiap tahap dari siklus kehidupan bisnis. Tahapan yang dimaksud terdiri dari tahap pertumbuhan, tahap bertahan, dan tahap panen. Kinerja keuangan dari perspektif keuangan adalah berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktifitas, penghematan biaya, pemanfaatan aktiva, dan manajemen resiko. Tujuan keuangan ini akan tercermin dari *return on investment* (ROI), ROA, sales growth, dan profit growth.

Sementara pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu menciptakan dan menyajikan suatu produk dan jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Adapun nilai lebih terjadi apabila manfaat yang diterima konsumen dari produk dan jasa lebih tinggi dari biaya perolehannya. Pengukuran perspektif konsumen/pelanggan digunakan dua cara yaitu: a). kelompok pengukuran inti yakni mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, keterkaitan, akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. b). Preposisi nilai pelanggan yakni merupakan kinerja pemicu yang



menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

Kinerja dari aspek proses bisnis internal, dimana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan peningkatan riil financial, dalam hal ini menyoroti pada kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki perusahaan, proses dan teknologi yang akan membawa organisasi/perusahaan sekarang dan yang akan datang menuju sukses.

Untuk mengukur kinerja organisasi, penulis menggunakan ukuran yang dipakai oleh Kaplan & Norton (1996), yang mencakup empat indikator seperti dijelaskan di atas, karena ukuran di atas tidak hanya melihat kinerja secara parsial dari aspek keuangan saja, tetapi mencakup secara keseluruhan termasuk aspek pelanggan atau konsumen, proses bisnis internal yang memikirkan bagaimana keunggulan perusahaan, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang memberikan infrastruktur untuk tercapai tujuan atau kinerja-kinerja lainnya.

Pemetaan Teori (*Mapping Theory*)

Pada bagian ini akan diuraikan teori-teori utama yang mendasari penelitian ini. Penelitian ini menetapkan empat variabel utama yaitu : Corporate Social Responsibility (CSR), budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja bisnis.

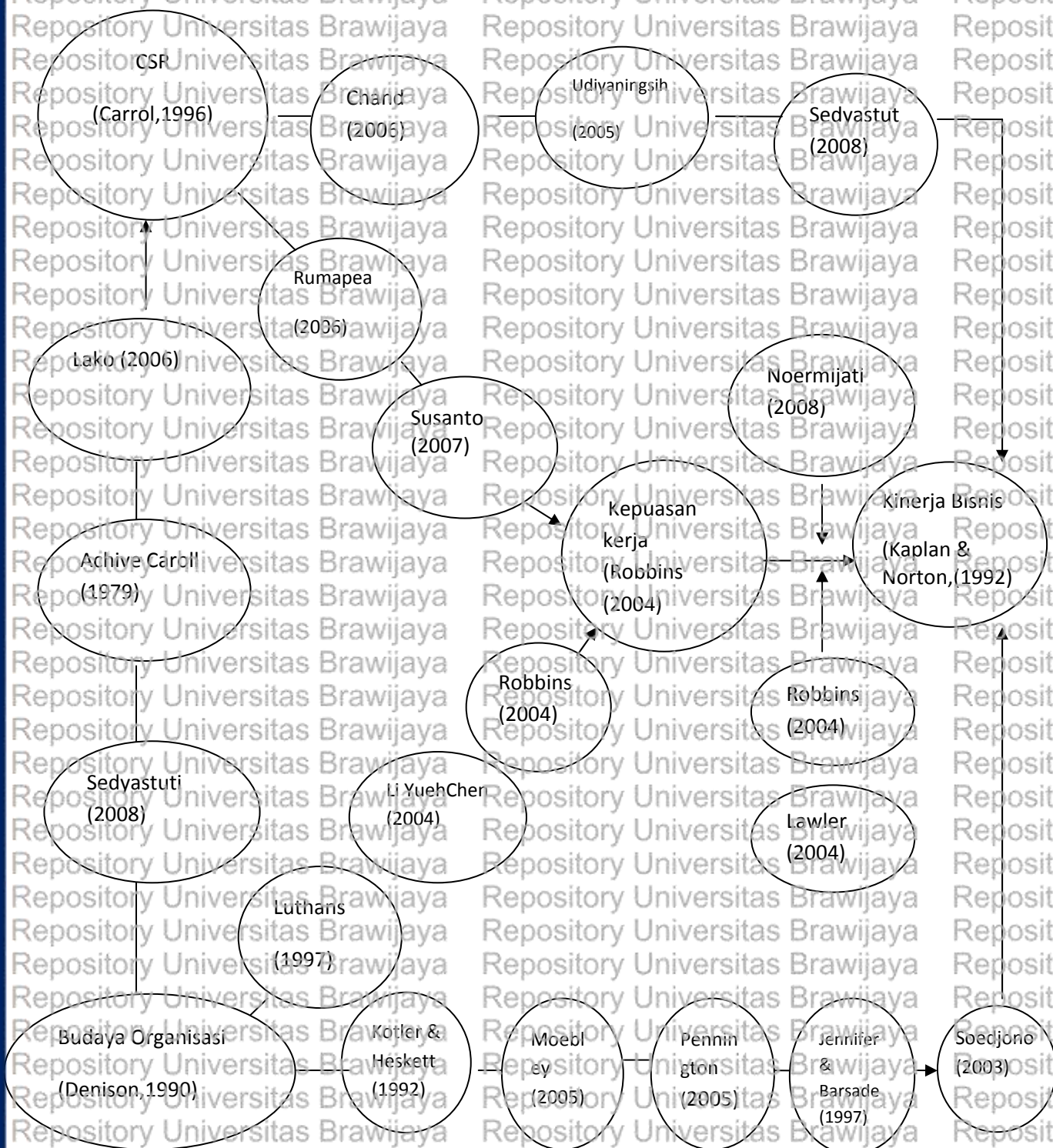
Variabel CSR, dipilih model CSR yang mengacu pada Carrol (1990), sementara variabel budaya organisasi mengacu pada karakteristik budaya organisasi yang disampaikan Denison (1990).

Variabel Kepuasan kerja mengacu pada implementasi kepuasan kerja yang disampaikan Luthan (1997), sedangkan variabel kinerja bisnis mengacu pada konsep Kaplan & Norton (1992).



Teori yang mendasari hubungan antara variabel penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Hubungan antara CSR dengan kinerja bisnis dan kepuasan kerja adalah mengacu pada konsep pendekatan R.Edward Freeman yang menjelaskan bahwa tujuan perusahaan sebagai manfaat bagi stakeholders (Wang & Dewhirst, 1992). Hasil penelitian Chand (2006), Udiyaningsih (2005), Sedyastuti (2008) yang menjelaskan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan.
- 2) Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan adalah mengacu pada konsep Denison (1990), Kotler &Heskett (1992), Chatman dan Bersade (1997), dan Weichrich dan Koontz (2005).
- 3) Hubungan budaya dan CSR mengacu pada konsep Achie Carroll (1979), mengembangkan kerangka terintegrasi semua dimensi tanggung jawab dalam budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan.
- 4) Hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dengan kinerja bisnis mengacu pada konsep Robbins (2004).



Gambar 2.3. Mapping Theory



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konsep Penelitian

3.1.1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam berbagai penelitian telah terbukti secara teoritis maupun empiris merupakan salah satu factor utama peningkatan kinerja dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 2005; Galpin and Murray, 2004; Atkinson, 2006). Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar dalam organisasi yang diyakini kebenarannya oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi. Budaya organisasi disini memuat nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam organisasi dan dipergunakan untuk menghadapi permasalahan-permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Budaya organisasi menurut Schein didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan yaitu tingkatan asumsi dasar (basic assumption), tingkatan nilai (*value*) dan tingkatan artifact sesuai dengan yang ditinggalkan. Dari sudut pandang Schein (2004), budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar telah ada sebelumnya (taken for granted) dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan. Jika asumsi dasar dipengang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan pada kesepakatan-kesepakatan yang berlaku. Asumsi-asumsi dasar cenderung tidak untuk di pertentangkan atau diperdebatkan dan cenderung sangat sulit diubah (Schein, 2004: 12; Brown, 1998: 34).



Selanjutnya konsep budaya organisasi dikembangkan oleh Robbins (2005), yang menyatakan budaya organisasi merupakan ciri khas yang dibentuk oleh anggota organisasi, sekaligus merupakan pembeda dengan organisasi lainnya. Keunikan dan ciri khas yang dimiliki sebuah perusahaan dalam hal budaya merupakan salah satu kunci memenangkan persaingan dalam bisnis global pada perusahaan saat ini. Robbins (2005) menyatakan suatu system makna bersama (budaya organisasi) disusun atas tujuh karakteristik kunci yang merupakan nilai dari organisasi. Ketujuh karakteristik kunci yang merupakan nilai dari budaya organisasi. Ketujuh karakteristik budaya organisasi yang dimaksud adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (innovation and risk taking)
2. Perhatian terhadap detail (attention to detail)
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation)
4. Berorientasi kepada manusia (people orientation)
5. Berorientasi tim (team orientation)
6. Agresivitas (Aggressiveness)
7. Stabilitas (Stability)

Denison (1990), menyampaikan teori budaya organisasi dengan memandang budaya organisasi dari fungsinya dan dibagi menjadi yaitu:

1. Konsisten/Consistency
2. Misi/Mission
3. Keterlibatan/Involvement dan
4. Kemampuan Adaptasi/Adaptability

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:

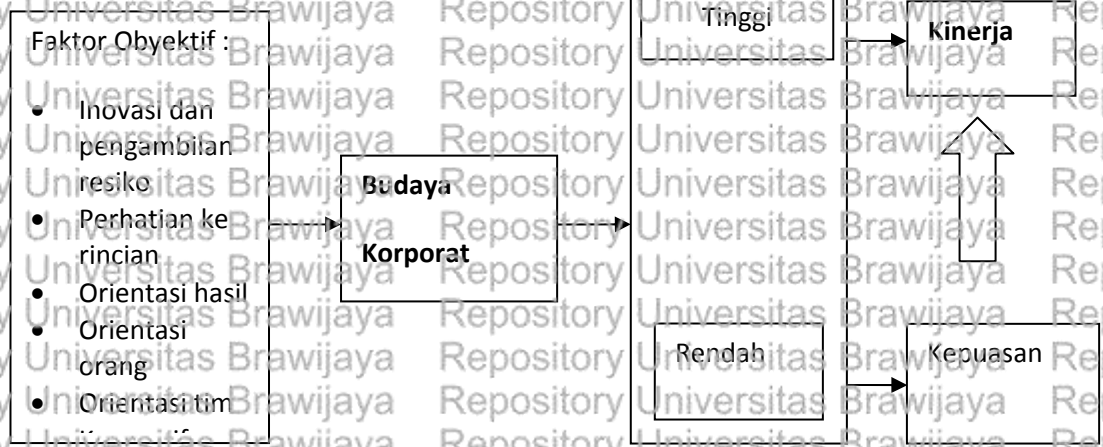


Gambar : 3.1. Dimensi Budaya Organisasi Denison

Sejalan dengan pendapat Denison, Mobley, et al/ (2005), menyatakan adanya hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi (perusahaan). Kuatnya budaya organisasi dapat menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya.

Kuatnya budaya organisasi dapat mengikat orang-orang dalam organisasi bersama membentuk strategi bertahan ataupun non adaktif. Bagaimanapun perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah, maka akan terjadi sebaliknya yaitu orang-orang akan bekerja terpisah dan individualistik sehingga tujuan organisasi atau perusahaan sulit untuk tercapai

Untuk lebih jelasnya dampak budaya organisasi pada kinerja dan kepuasan dapat dilihat pada skema berikut : (Robbins, 2004)

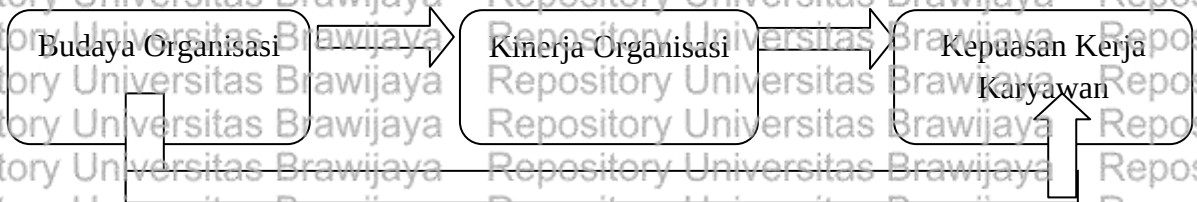


Sumber : Robbins (2004)

Gambar 3.2. Hubungan Antara Budaya Korporat, Kepuasan dan Kinerja

Gambar 3.3 adalah model analisis yang dikembangkan oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang mendasari integrasi model analisis dalam penelitian

Model Penelitian Soedjono (2003)



Sumber: Soedjono (2003)

Gambar 3.3. Model Analisis Penelitian Soedjono (2003)

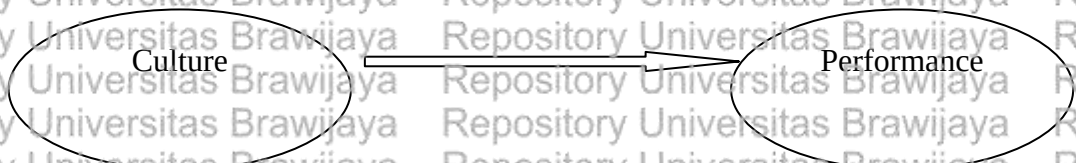
Penelitian Soedjono (2003) menggambarkan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Variabel yang terlibat dalam penelitian adalah budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel intervening dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen.



Sumber: Li Yueh Chen (2004)

Gambar 3.4 Model Penelitian Li Yueh Chen (2004)

Li Yueh Chen (2004) melakukan penelitian yang menggambarkan model hubungan antara kepemimpinan dan budaya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kinerja (*job performance*).



Sumber: Pennington (2003)

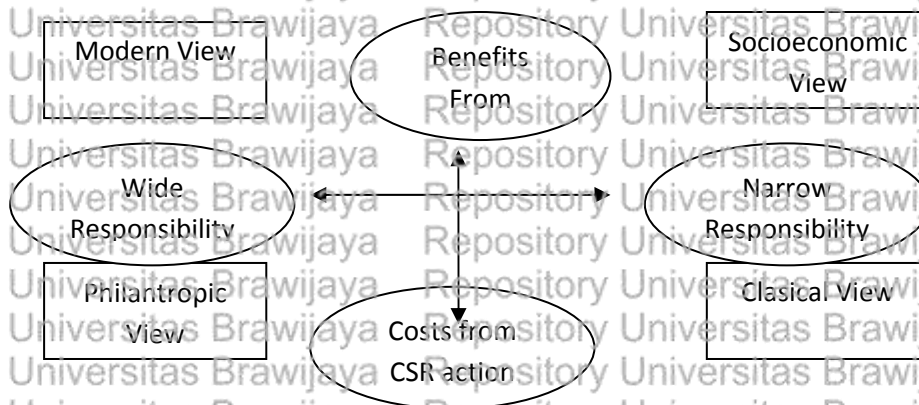
Gambar 3.5 Model Penelitian Penington (2003)

Model penelitian 3.5 dikembangkan oleh Penington yang melihat pengaruh perubahan budaya terhadap kinerja organisasi.

3.1.2. Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan)

Model Dua Dimensi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Dua model dimensi tanggung jawab sosial perusahaan dilukiskan pada gambar berikut di bawah ini:



Sumber : Quazi, 2000, : 36

Gambar 3.6. Sebuah Model Dua Dimensi dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Dari Paradigma atau model yang dianjurkan mempunyai empat kuadran yang berbeda. Tiap kuadran diberi nama sebagai berikut :

(1). Pandangan Klasik

Menekankan pada pandangan tanggung jawab sosial yang hanya melihat secara sempit pada maksimalisasi laba.

(2). Pandangan Sosio-ekonomi

Kuadran ini mewakili pandangan sempit tanggung jawab sosial perusahaan tetapi juga mengandung makna bahwa mengadopsi beberapa tingkat tanggung jawab sosial yang mengarah pada keuntungan perusahaan dan sosial, misal, menghindari regulasi yang menimbulkan biaya yang tidak semestinya, meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan, dengan supplier, maupun jaringan kerja politik. Dalam konteks ini tanggung jawab



sosial dapat diterapkan meskipun manajer mempunyai pandangan sempit.

Kuadran 1 dihubungkan dengan pandangan sosio ekonomi dimana perusahaan bisa melakukan dua fungsi maksimalisasi laba secara terus menerus ketika memenuhi permintaan masyarakat.

(3) Pandangan Modern

Pandangan ini berpendapat bahwa perusahaan menjaga hubungannya dengan masyarakat yang lebih luas jika ada jaringan keuntungan yang timbul dari aktifitas yang bertanggung jawab secara sosial dalam jangka panjang, sama seperti jangka pendek. Hal ini merupakan pandangan modern tanggung jawab sosial yang meliputi pandangan pemegang saham, supplier, karyawan, dan lain sebagainya

(4) Pandangan philanthropic (kedermawaan)

Kuadran ini menyatakan pandangan yang lebih luas tentang tanggung jawab sosial perusahaan yang beradaptasi dalam kegiatan sosial meskipun hal ini dianggap sebagai jaringan biaya. Motivasi ini bisa mendatangkan perasaan etis dan keinginan untuk berbuat baik kepada masyarakat. Hal ini bisa dihubungkan dengan pandangan philanthropic.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan, strategi bisnis yang dapat bertahan pada era global dan bertujuan jangka panjang harus dapat merubah paradigma tanggung jawabnya dari pandangan klasik menuju pandangan yang lebih baik yaitu philanthropic, selain itu juga harus merubah tanggung jawab bukan hanya secara shareholders (pemegang saham saja) tetapi tanggung jawab yang lebih luas yaitu stakeholders (pemegang kepentingan perusahaan secara luas, yaitu: karyawan, konsumen, masyarakat, dan lain sebagainya) dimana kegiatan bisnis itu berlangsung. Ide tentang tanggung jawab sosial oleh khalayak bisnis sebenarnya sudah cukup lama dikemukakan. Andrew Carnegie, pendiri US Steel telah mengemukakan 2 prinsip



dasar tanggung jawab perusahaan sesuai dengan asumsi situasi kapitalis di AS (Freeman & Liedtka, 1991), yaitu :

- 1) Prinsip amal, dimana kelompok masyarakat yang beruntung (the haves) berkewajiban membantu kelompok masyarakat yang kurang beruntung, yaitu kelompok masyarakat pengangguran, penyandang cacat dan berumur senja.
- 2) Prinsip melayani dalam konteks melayani inilah maka seorang pelaku bisnis diharapkan dapat menjaga amanah atas kebijakan bisnis investasi yang dilakukannya sehingga dapat memberikan manfaat semua pihak yang terkait (stakeholders).

Kerangka pemikiran lain yang mendasari penelitian ini diilhami dari pemikiran perlunya perusahaan menerapkan sistem tanggung jawab sosial perusahaan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dimana secara praktis akan terprogram dalam orientasi manajemen stakeholders dimana peran manajer akan membuat suatu program-program tanggung jawab sosial terhadap seluruh stakeholdersnya sehingga ada timbal balik yang saling menguntungkan diantara mereka. Secara tidak langsung upaya juga akan menjadi suatu strategi yang baik bagi perusahaan dimana dengan mengembangkan nilai-nilai etika dan budaya dalam perusahaan akan memberikan apresiasi yang positif baik bagi intern perusahaan maupun ekstern perusahaan.

Tanggung jawab sosial dalam bisnis merupakan bagian yang sangat penting dalam bisnis dalam bukunya *business and society*, Davis and Frederic (1984: 41-2) menyatakan bahwa “.... tren yang berlaku sejak tahun 1960-an lebih menekankan pada keterlibatan sosial dalam bisnis... public mengharapkan supaya bisnis menjadi bagian dari komunitas dan bertindak laku dengan penuh tanggung jawab didalamnya”.

Dari pendapat tersebut mendorong penulis untuk memasukkan variabel tanggung jawab sebagai akibat dari peningkatan kinerja perusahaan sehingga



diharapkan dengan adanya peningkatan kinerja akan diikuti pula oleh peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan khususnya terhadap stakeholdernya, karena seringkali peningkatan kinerja yang diikuti dengan peningkatan keuntungan tidak berorientasi kepada stakeholder tetapi hanya digunakan untuk kepentingan perusahaan sendiri, hal ini akan mengarahkan pengusaha untuk memikirkan pihak-pihak lain yang sudah mendukung dan memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu dengan peningkatan kesejahteraan serta hak-hak stakeholder semakin memperoleh nilai tambah yang signifikan. Beberapa literatur barat yang diadopsi oleh Wu (2002) perusahaan kecil dan menengah harus menekankan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) seperti yang dilakukan oleh perusahaan besar (Thompson & Smith, 1991), namun penelitian secara empiris menunjukkan bahwa perusahaan kecil dan menengah kurang berusaha untuk melakukan tanggung jawab sosial (Gomolka, 1978) akan tetapi tingkah laku komunitas dan tekanan kompetitif eksternal mempengaruhi tingkah laku etis perusahaan kecil dan menengah harus menekankan kepuasan pelanggan dan bertanggung jawab pada para konsumen (Willson, 1990; Chrisman & Fry, 1982).

Berdasarkan fungsi budaya yang dikemukakan oleh beberapa pendapat (Ouchi, *et al*, 1982 dalam Tka, 2006) maka fungsi budaya perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut :

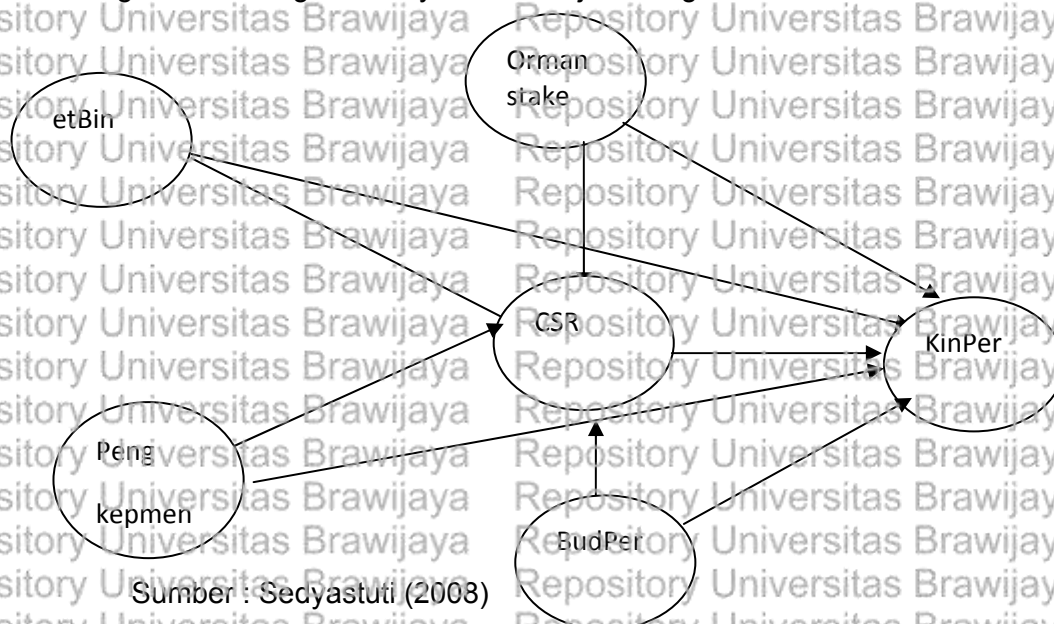
- 1) Sebagai alat komunikasi, budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan, antara anggota perusahaan, stakeholder sehingga akan tercipta suatu kerjasama yang baik dan dapat mengkomunikasikan tanggung jawab masing-masing dalam rangka membangun sistem yang lebih bertanggung jawab.

2) Sebagai perekat antar anggota perusahaan, hal ini sebagai komitmen kolektif dari anggota perusahaan dan stakeholdersnya agar punya rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.

3) sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah perusahaan, yaitu masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Dari beberapa fungsi tersebut akan mengarah pada peran budaya perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, jika tanggung jawab sosial ini dibudayakan dengan baik maka seluruh anggota perusahaan akan memiliki perilaku dan kepribadian yang bertanggung jawab.

Penelitian lain Sedyastuti (2008), mengembangkan model penelitian hubungan CSR dengan Budaya dan kinerja sebagai berikut:



Sumber : Sedyastuti (2008)

Gambar 3.7. Model Penelitian Sedyastuti (2008)

Model 3.7 menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh budaya perusahaan, CSR, dan orientasi manajemen stakeholders.

3.1.3. Kepuasan Kerja

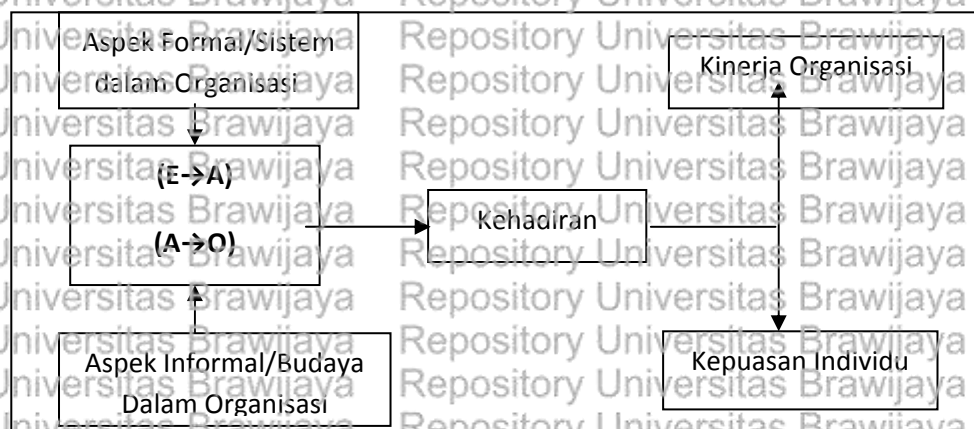
Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan atau mempengaruhi kinerja bisnis, hal ini sejalan dengan penelitian Noermijati (2008),



bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan kinerja organisasi, demikian pula Robbins (2004) dan Lawler (dalam Suhartini, 2004), menunjukkan keterkaitan antara kepuasan dengan kinerja. Hal ini dapat dipahami bahwa organisasi yang sukses dalam mencapai tujuannya salah satunya karena organisasi tersebut mampu memenuhi kepuasan kerja karyawannya. Hasil kajian dari banyak penelitian juga menunjukkan adanya keyakinan kuat, bahwa karyawan yang bahagia atau memiliki kepuasan kerja adalah karyawan yang produktif (Lawler III, 1973; Staw, 1991, dalam Noermijati, 2008). Dengan kata lain karyawan yang produktif adalah mereka yang berkinerja tinggi. Bisa dikatakan, bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Suatu hal yang melekat dalam konsep kepuasan kerja adalah suatu pekerjaan agar dapat dilaksanakan dengan baik oleh para individu yang terlibat di dalamnya, juga membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja, hidup dengan lingkungan kerja yang ideal, jaminan keselamatan dan keamanan kerja, gaji yang memadai, pekerjaan itu sendiri, dan sebagainya.

Bagaimana keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi dapat dilihat pada skema berikut :

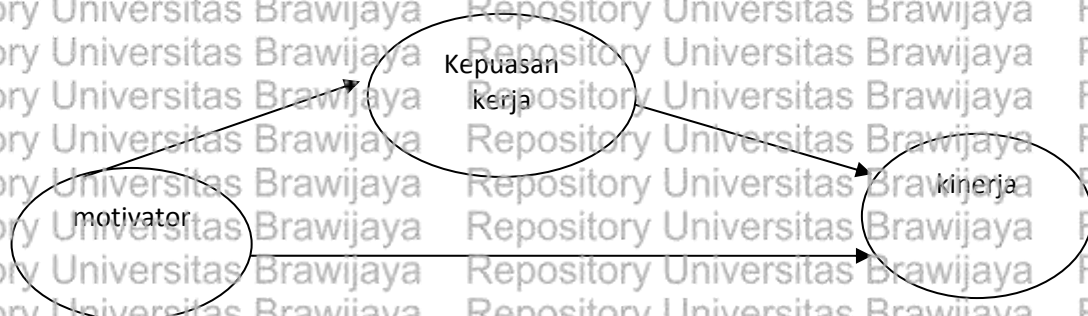


Sumber: Adaptasi dari Lawler dalam Suhartini (2004)

Gambar 3.8. Hubungan Antara Kepuasan Individu Dengan Kinerja Organisasi



Model Penelitian lain Noermijati (2008), menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dapat dilihat pada model berikut :



Sumber : Noermijati (2008)

Gambar 3.9. Model Penelitian Noermijati (2008)

Model 3.9 menunjukkan bahwa motivator dan kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja, dan motivator juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja.

Pengembangan Model

Atas beberapa pandangan tersebut di atas, disusun beberapa pertimbangan untuk membangun model kinerja secara integrative yaitu :

Pertama, terdapat banyak bukti bahwa terdapat hubungan yang saling berkaitan antara budaya organisasi, CSR, Kepuasan Kerja dan kinerja organisasi.

Kedua, budaya organisasi merupakan penentu dari kinerja, tetapi keterkaitannya dengan kinerja masih menimbulkan kebingungan karena adanya hasil penelitian yang kontradiksi yaitu pengaruh positif dan negative, selanjutnya disarankan Robbins dan Lawler memasukkan variabel kepuasan kerja, sehingga karyawan yang puas dalam bekerjanya akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerja.

Demikian pula dengan adanya implementasi tanggung jawab perusahaan



yang diwujudkan dalam budaya organisasi akan membuat karyawan merasa puas, sehingga memicu peningkatan kinerja organisasi

Ketiga, CSR merupakan strategi perusahaan yang dalam jangka panjang membuktikan perusahaan sustainable dan meningkatkan kinerja perusahaan dari berbagai aspek, namun karena adanya penelitian yang kontradiktif yaitu pengaruh positif, negative, dan tidak berpengaruh, maka disarankan Susanto (2008) untuk memasukkan variabel kepuasan kerja yang akan membuat karyawan bangga terhadap implementasi CSR, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

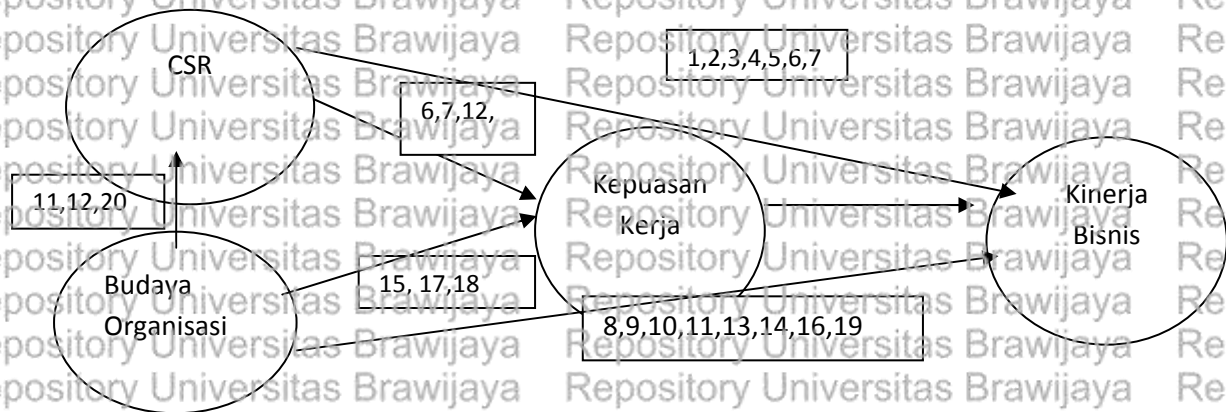
Tabel 3.1 Literature Keterkaitan antara Budaya Organisasi, CSR, Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi

Sumber	Variabel Bebas	Variabel Tergantung	Uji empiris?
Kotter Heskett (1992)	BO	KO	Ya
Soedjono (2002)	BO	KO, KP	Ya
Pennington (2003)	BO	KO	Tidak
P.A Balthazard, R.A Cooke, R.E.Potter (2006)	BO	KI, KO	Ya
Pater Lok, John Crawford (2003)	BO	KO, KP	Ya
Marina. H. Onken (1998)	BO	KO	Ya
Umit. S.Batitc, Keba Mendibil, Sai Nudurupati, Patrizia G. Trevor Turner (2006)	BO	KO	Ya
Sedyastuti (2008)	EB, OMS, PKM, BO	KO, CSR	Ya
Subroto, (2009)	BO, KP, Stra	KO	Ya
Yohanas (2007)	BO, Diklat, MOT	KO, KP	Ya
Chand (2006)	CSR	KO	Ya
Carrol (1996)	CSR	EcR, EtR, LR, D	Tidak
Udiyaningsih (2006)	EB, PEM	CSR	Tidak
Handayani (2007)	CSR	STH, SP	Ya
Darwis (2007)	PH	CSR, KO	Ya

Keterangan: Budaya Organisasi = BO, CSR=Corporate Social Responsibility ; KO = Kinerja Organisasi; Kp = Kepuasan Kerja, STH=stakeholder,



Berdasarkan penjelasan di atas dan keterkaitan dengan literature dan penelitian sebelumnya, maka penulis mengembangkan model seperti di bawah ini:



Gambar 3.10. Model Penelitian

Budaya organisasi mempengaruhi penerapan CSR, dan CSR berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja. Demikian pula budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta kepuasan kerja mempengaruhi kinerja bisnis. Beberapa referensi yang mendukung hipotesis di atas :

1. Alyson Warhurst (2008),
2. Branto Castelo Manuel & Rodrigues Lima Lucia (2006),
3. Bendixen Michael & Russel Abratt (2007),
4. Chand Masud (2006),
5. Darwis (2007),
6. Handayani (2007),
7. Hurst E.Nathan (2004),
8. Kotler, Jhon P. & Heskett, James L. (1992)
9. Moebly H. William, Lena Wang and Kate Fang (2005),
10. Moeliono Djokosantoso, Steve Sudjatmiko (2007),
11. Boon And Arumugam (2006),
12. Rumapea (2006)
13. Schein E. (1992),
14. Schuster (2003),
15. Luthans, Fred, (1995),
16. Schuster (2003)
17. Nurtjahja (1997),
18. Noermijati (2008),
19. Subroto (2008),
20. Sedyastuti (2008),



3.2. Hipotesis Penelitian

CSR merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan, semakin baik implementasi CSR semakin tinggi kinerja perusahaan (Chand, 2006). Hal ini sependapat dengan pernyataan Lako (2008), bahwa keuntungan yang diraih perusahaan yang menerapkan CSR secara berkelanjutan adalah profitabilitas dan kinerja keuangan akan semakin kokoh, meningkatkan akuntabilitas dan apresiasi positif dari komunitas investor, kreditor, pemasok dan konsumen, Meningkatnya komitmen, etos kerja, efisiensi dan produktivitas karyawan. Menurunnya kerentanan gejolak sosial dan resistensi komunitas sekitarnya, Meningkatnya reputasi, *corporate branding*, *goodwill* (*intangible asaset*) dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Implementasi CSR dalam penelitian ini meliputi : *economic responsibility*, *legal responsibility*, *ethical responsibility*, dan *discretionary responsibility*.

Kinerja diukur secara komprehensif mengacu kepada pendekatan *balance* dari Kaplan & Norton (1992), di mana dalam penelitian ini mencakup 4 indikator yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan hal di atas diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1: CSR berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis BUMN dan BUMD di Provins Riau.

Penerapan CSR, tidak hanya meliputi tanggung jawab eksternal (masyarakat, pemerintah dan lainnya) tapi juga mencakup tanggung jawab secara internal (*shareholders*, dan karyawan). Khususnya kepada karyawan dengan memberikan perhatian yang mencakup aspek kesehatan dan keselamatan kerja, pengembangan *knowledge* dan *skill* karyawan, peningkatan



kesejahteraan dan kepemilikan saham, yang semuanya akan menimbulkan loyalitas dan produktivitas karyawan sebagai dampak kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja dalam hal ini diukur dengan lima indikator pekerjaan itu sendiri, yaitu: kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, pembayaran, dan promosi. Berdasarkan hal tersebut maka diajukan hipotesis kedua, sebagai berikut:

CSR mempunyai keterkaitan dengan budaya organisasi, karena menurut Lako (2008), pebisnis yang ingin perusahaannya hidup dan bertumbuh secara langgeng, maka harus memperlakukan CSR sebagai suatu kebutuhan hakiki yang terinternalisasi dalam formulasi visi misi, strategi dan kebijakan bisnis, nilai-nilai budaya perusahaan (corporate culture), dan tindakan bisnis.

Fungsi budaya yang dikemukakan oleh beberapa pendapat (Ouchi, et al, 1982; dalam Tika, 2006) maka fungsi budaya perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan adalah: 1) sebagai alat komunikasi budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan, antara anggota perusahaan, stakeholder sehingga akan tercipta suatu kerjasama yang baik dan dapat mengkomunikasikan tanggung jawab masing-masing dalam rangka membangun sistem yang lebih bertanggung jawab. 2).

Sebagai perekat antar anggota perusahaan, hal ini sebagai komitmen kolektif dari anggota perusahaan dan stakeholdersnya agar punya rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan. 3). sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah perusahaan, yaitu masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal. Dari beberapa fungsi tersebut akan mengarah pada peran budaya perusahaan yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, jika tanggung jawab sosial ini dibudayakan dengan baik maka seluruh anggota perusahaan akan memiliki perilaku dan kepribadian yang bertanggung jawab.



Berdasarkan hal tersebut di atas, maka diajukan hipotesis kedua dan ketiga penelitian sebagai berikut :

H2: Implementasi CSR yang baik berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan

H3: Budaya Organisasi berkemampuan meningkatkan penerapan CSR

Selain CSR, budaya organisasi sangat menentukan sukses dan gagalnya kinerja organisasi (Kotler and Heskett 1992). Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja organisasi (Chatman & Bersade, 1997). Dan juga diikuti penelitian lain Soedjono (2003), Pennington (2008), yang menyatakan, Semakin baik budaya yang ada dalam sebuah organisasi maka akan mendorong peningkatan kinerja dalam organisasi. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan BUMN yang memiliki kinerja tinggi seperti PT. BRI, PT. TELKOM dan lain lain.

Budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat (Robbins 2004; Moehley, 2005), budaya korporat ada yang tinggi (kuat) dan ada yang rendah (lemah) yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja. penelitian tersebut menjelaskan bahwa perusahaan dengan budaya korporasi yang jelas dan kuat tidak saja mensejahterakan, tetapi juga membuat suasana kerja yang menyenangkan. Lawler (dalam Suhartini, 2004) Dimensi budaya organisasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan konsep Denison (1990) yang terdiri: adaptabilitas, konsistensi, keterlibatan, dan Misi, sedangkan indicator kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan pendapat Luthan (1995) yaitu: pekerjaan itu sendiri; kualitas supervise; hubungan dengan rekan kerja; pembayaran; dan promosi pekerjaan. Robbins (2004), menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai dampak dari budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja, dalam penelitian Noermijati (2008)



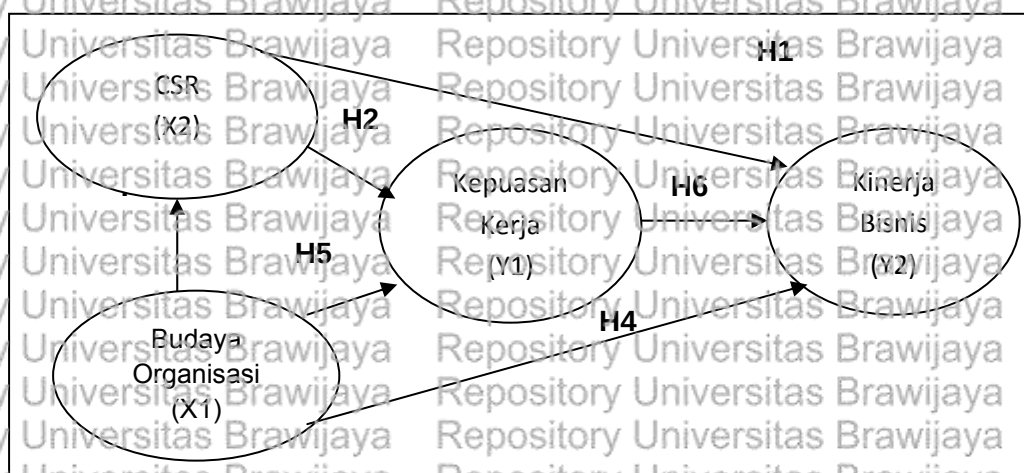
juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hal tersebut diajukan hipotesis keempat dan kelima keenam dan ketujuh sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis

H5: Budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan

H6: Kepuasan karyawan berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis.

Atas keseluruhan hipotesis dan model konseptual sesuai uraian tersebut di atas maka dapat digambarkan sebagai berikut



Keterangan :

H1: Pengaruh CSR terhadap kinerja bisnis

H2: Pengaruh CSR terhadap kepuasan kerja

H3: Pengaruh budaya organisasi terhadap CSR

H4: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja bisnis

H5: Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H6: pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja bisnis

Gambar 3.11. Keseluruhan Hipotesis dan Model Konseptual

3.3. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual pada bab III, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) variabel yaitu :

1. Variabel bebas (independent), yang terdiri dari budaya organisasi
2. Variabel intervening, yaitu CSR
3. Variabel moderating, yaitu kepuasan kerja



4. Variabel tergantung (independent) yaitu kinerja organisasi.

Dalam membahas pembatasan dalam penelitian ini, perlu diberikan rumusan atau definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Definisi operasional menjelaskan tentang bagaimana operasional atau kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data atau indikator yang dimaksud. Berikut ditetapkan operasional variabel dari masing-masing variabel :

1. Budaya Organisasi (X1): didefinisikan sebagai perekat sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama yang merupakan nilai-nilai, prinsip dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dan diintegrasikan dalam strategi bisnis dengan kata lain terciptanya nilai-nilai budaya yang berorientasi pada tanggung jawab social perusahaan. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur menggunakan model budaya yang dikemukakan oleh Denison (1990), dan dikembangkan oleh Moebley (2005) yang meliputi 4 (empat) dimensi yaitu : involvement, consistency, adaptability, dan mission , karena keempat dimensi tersebut selaras dengan tantangan lingkungan bisnis saat ini dalam memenangkan persaingan di era globalisasi.

- Keterlibatan (X1.1) yaitu : bagaimana perusahaan membangun kapabilitas pekerja, kepemilikan dan tanggung jawab dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan aktivitas perusahaan

Dalam hal ini diukur dengan 14 (empat belas) pernyataan sebagai berikut:

- a. Saya menerima masukan dari atasan saya mengenai seberapa baik saya.
- b. Saya puas dengan informasi yang saya terima dari atasan saya sehubungan dengan prestasi kerja saya.



- c. Saya puas dengan kompensasi yang saya terimadari pekerjaan saya.
- d. Saya puas dengan peluang kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e. Saya puas dengan kestabilan pekerjaan yang disediakan untuk saya.
- f. Saya puas dengan kebebasan untuk melakukan apa yang harus saya lakukan sesuai dengan yang saya inginkan dalam pekerjaan saya.
- g. Ada cukup kesempatan dalam pekerjaan saya untuk mengetahui kemajuan saya dalam bekerja.
- h. Saya menerima informasi yang memadai dari atasan saya mengenai prestasi kerja saya.
- i. Pekerjaan saya memberi saya kesempatan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang saya mulai.
- j. Saya memiliki cukup kebebasan untuk mengerjakan apa yang saya inginkan dalam pekerjaan saya.
- k. Saya puas dengan beragam aktivitas yang ditawarkan pekerjaan saya.
- l. Saya puas dengan dengan kesempatan yang diberikan pekerjaan saya untuk berinteraksi dengan orang lain.
- m. Pekerjaan saya menawarkan cukup peluang untuk berpikir dan bertindak mandiri.
- n. Ada variasi dalam pekerjaan saya
- Konsistensi ($X_{1.2}$) adalah pengukuran untuk mengetahui apakah dimiliki budaya internal yang kuat dan bersatu padu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.



Diukur dengan lima pernyataan sebagai berikut :

- a. Perusahaan saya menerapkan kebiasaan-kebiasaan atau tata nilai yang diikuti secara terus-menerus
 - b. Perusahaan saya menerapkan kebiasaan-kebiasaan atau tata nilai yang diikuti secara konsisten oleh semua karyawan
 - c. Keputusan yang diambil pimpinan melalui koordinasi dalam organisasi
 - d. Keputusan yang diambil diintegrasikan di semua lini organisasi
 - e. Keputusan yang berhubungan dengan karyawan diterapkan melalui kesepakatan-kesepakatan yang diatur.
- Adaptabilitas (X1.3) adalah kemampuan organisasi untuk fokus dalam beradaptasi secepat mungkin terhadap lingkungan eksternalnya , termasuk pelanggan dan kondisi pasar (Mobley, et al, 2005)

Diukur dengan lima pernyataan sebagai berikut :

- a. Kepuasan pelanggan menjadi prioritas di perusahaan
 - b. Perusahaan saya membangun hubungan dengan pelanggan secara efektif
 - c. Perusahaan saya menangani dan menyelesaikan keluhan pelanggan dengan baik
 - d. Keluhan dan masukan pelanggan merupakan bagian penting dari strategi perusahaan saya
 - e. Perusahaan saya selalu membuat inovasi-inovasi terutama yang berhubungan dengan kepuasan pelanggan dan potensi pasar
- Misi (X1.4) adalah : Perusahaan atau organisasi memiliki nalar yang tajam dalam menentukan tujuan jangka panjang

Diukur dengan tiga pernyataan sebagai berikut :



a. Perusahaan saya meyebar luaskan visi, misi, strategi dan value kepada seluruh lapisan organisasi

b. Perusahaan saya mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas

c. Visi, misi, tujuan perusahaan memberikan arah yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan saya

2. **CSR (X2)**, adalah aksi-aksi perusahaan dalam membangun hubungan baik dengan stakeholder, dengan kata lain aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk memenuhi "3 P", (profit, people, planet), dalam hal ini dilihat sejauh mana kegiatan perusahaan memenuhi semua kepentingan baik terhadap shareholder, karyawan, konsumen, pemerintah, dan lingkungan masyarakat di mana perusahaan berada. Variabel CSR dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan model Carrol (1999) dalam bentuk empat dimensi tanggung jawab.

- **Economic Responsibility (X2.1)** adalah Tanggung jawab menghasilkan keuntungan sehingga dapat membayar kembali pada kreditor dan pemegang saham (Hunger-Wheelen, 1999)

Diukur dengan delapan pernyataan :

a. Profit merupakan suatu kenarusan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

b. Profit merupakan kewajiban sebagai tanggung jawab kepada shareholder.

c. Profit merupakan hal yang harus diperoleh sebagai perwujudan tanggung jawab kepada karyawan perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak.

d. Perusahaan saya sangat memperhatikan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.



- e. Kualitas produk atau jasa yang dihasilkan merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan.
 - f. Perusahaan saya sangat memperhatikan produktivitas karyawan karena berhubungan dengan profit yang akan dihasilkan.
 - g. Kepuasan konsumen merupakan hal yang esensial karena berkaitan dengan kewajiban terhadap shareholder.
 - h. Kepuasan konsumen merupakan hal yang esensial karena berkaitan dengan kewajiban kelangsungan hidup perusahaan.
- Legal Responsibility (X2.2) adalah Tanggung jawab karena memenuhi misi ekonomi dalam kerangka ketentuan hukum yang berlaku (Pearce Robinson, 2005)
- Diukur dengan sebelas pernyataan sebagai berikut :
- a. Perusahaan saya memberikan kontrak kerja bersama (KKB) dalam setiap merekrut dan menerima karyawan baru.
 - b. Perusahaan saya memberikan gaji dan upah di atas upah minimum (UMK) yang berlaku.
 - c. Perusahaan saya memperlakukan karyawan dengan baik dan tidak melakukan diskriminasi dalam pemberian kompensasi.
 - d. Perusahaan saya memperlakukan karyawan dengan baik dan tidak melakukan diskriminasi dalam pemberian promosi jabatan.
 - e. Perusahaan saya memperhatikan pembuangan sisa /limbah produksi.
 - f. Perusahaan saya memperhatikan proses pengolahan limbah produksi dengan baik.
 - g. Perusahaan saya melakukan analisa dampak lingkungan pada saat membuka pabrik baru.
 - h. Perusahaan saya membuat produk yang memenuhi standar kesehatan.



i. Perusahaan saya selalu memperhatikan keselamatan kerja para karyawan dengan melengkapi peralatan dan perlengkapan keselamatan kerja.

j. Perusahaan saya mematuhi kewajiban pajak dan lainnya terhadap pemerintah.

k. Perusahaan saya memberikan asuransi kecelakaan kerja.

- Ethical Responsibility (X2.3) adalah tanggung jawab melakukan sesuatu yang benar dan adil sebagai bentuk tanggung jawab yang sepantasnya diberikan kepada stakeholder (Pearce Robinson, 2005).

Diukur dengan delapan pernyataan yaitu :

a. Perusahaan saya mendaftarkan ke pihak yang berwenang tentang produk yang produksi.

b. Perusahaan saya selalu melakukan monitoring dampak aktivitas perusahaan terhadap masyarakat.

c. Perusahaan saya selalu berusaha memberikan kepuasan kepada konsumen dengan memberikan service yang terbaik dan selalu menjaga kualitas produk.

d. Perusahaan saya selalu berusaha memberikan kepuasan kepada konsumen dengan menjaga kualitas produk.

e. Perusahaan saya terbuka terhadap complain konsumen.

f. Perusahaan saya memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, promosi.

g. Perusahaan saya berusaha memberikan kompensasi yang adil.

h. Perusahaan saya selalu mengikuti peraturan yang berlaku.



- Discretionary Responsibility (X2.4) adalah : Tanggung jawab perusahaan dalam memberikan kontribusi pada kehidupan social kemasyarakatan murni bersifat sukarela (Hunger-Wheelen 1999)

Diukur dengan 7 (tujuh) pernyataan yaitu :

- a. Perusahaan saya menjalin kemitraan dengan usaha kecil dan usaha mikro, terutama yang berhubungan dengan bisnis dan dekat dengan lokasi perusahaan.
- b. Perusahaan saya memberikan bimbingan keterampilan pada usaha UKM.
- c. Perusahaan saya menganggarkan untuk kegiatan donasi kepada masyarakat.
- d. Perusahaan saya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan.
- e. Tingkat upah yang diberikan perusahaan adalah relative sama dengan industri.
- f. Perusahaan saya memberikan dorongan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat yang dilakukan secara berkala.
- g. Perusahaan saya member dukungan terhadap kegiatan olahraga, seni dan budaya masyarakat disepulur perusahaan seperti: membantu membangun fasilitas yang berkaitan dengan hal tersebut.

Dengan tetap menggunakan 4 (empat) indikator di atas, namun penelitian ini lebih memfokuskan dan membahas pada CSR (tanggung jawab perusahaan) yang sifatnya internal perusahaan dalam hal ini aktivitas CSR yang dikaitkan dengan kepuasan karyawan

3. Kepuasan Kerja (Y1) Adalah suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau



pengalaman-pengalaman kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja yang dimaksud adalah mengacu kepada perilaku individu mengenai pekerjaannya sehingga memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi sesuai dengan kemampuan setiap individu. Indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah mengacu pada job descriptive index yang dikemukakan oleh Luthan (1995) yaitu :

- Pekerjaan itu sendiri (Y_{11}) yaitu: memperlihatkan kaitan antara kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan seperti keragaman keterampilan, jati diri tugas, tugas penting yang diberikan organisasi, otonomi dan umpan balik dalam pekerjaan tersebut.

Diukur dengan 3 (tiga) pernyataan sebagai berikut :

- a. Saya puas dengan bentuk tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.
- b. Saya puas dengan cara pandang manajemen perusahaan dalam mendorong perkembangan minat saya dalam bekerja.
- c. Saya puas dengan perkembangan kemampuan saya dalam bekerja serta perkembangan perusahaan selama ini.

- Kualitas Supervisi (Y_{12}) adalah : adanya satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu penenggang rasa (consideration). Locke memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan : hubungan fungsional dan keseluruhan (entity). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerja yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan



nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif.

Diukur dengan 5 (lima) pernyataan sebagai berikut :

- a. Saya puas dengan terbangunnya hubungan sosial yang harmonis baik antar karyawan, antara manajemen, maupun manajemen dan karyawan serta lingkungan sosial.
- b. Saya puas dengan cara kerja manajemen dalam membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan teknikal.
- c. Saya puas dengan cara kerja manajemen dalam memberikan dukungan sosial dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Saya puas dengan cara manajemen dalam memperlakukan karyawan dengan adil.
- e. Saya puas karena manajemen bersifat terbuka terhadap kebijakan dalam organisasi.

- Hubungan Dengan Rekan Kerja (Y_{1a}) adalah : adanya hubungan yang harmonis dalam satu ruangan kerja (terpenuhinya kebutuhan social) diantara mereka.

Diukur dengan 3 (tiga) pernyataan sebagai berikut :

- a. Dukungan teman-teman sekerja.
- b. Sikap-sikap teman-teman sekerja.
- c. Teman-teman sekerja menghargai satu sama lain.

- Pembayaran (Y_{1b}), adalah : kompensasi (balas jasa), yang diberikan perusahaan, baik yang bersifat material maupun non material, sebagai penghargaan atas kontribusi mereka.

Diukur dengan 2 (dua) pernyataan sebagai berikut:

- a. Saya puas terhadap kompensasi material yang saya terima.



b. Saya puas dengan kompensasi non material yang saya terima.

- Promosi (1,5) adalah peningkatan tuntutan, keahlian, dan tanggung jawab yang diterima karyawan sebagai implikasi dari kenaikan jabatan tersebut

Diukur dengan tujuh pernyataan sebagai berikut:

- a. Saya puas dengan peningkatan tuntutan atas promosi yang diterima.
- b. Saya puas dengan cara kerja manajemen dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.
- c. Saya puas dengan kesempatan promosi yang mencakup kemungkinan untuk maju dan berkembang dalam perusahaan tempat bekerja saat ini.
- d. Saya puas dengan peningkatan keahlian yang peroleh.
- e. Saya puas dengan peningkatan tanggung jawab yang diberikan kepada saya.
- f. Tunjangan jabatan sesuai dengan tanggung jawab saya.
- g. Pengembangan karir berdasarkan kondisi kerja di perusahaan.

4. **Kinerja Bisnis (Y2)** Adalah perwujudan tingkat keberhasilan aktivitas manajemen dalam mengelola sumberdaya perusahaan. Kinerja dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Balance Scorecard yang menggabungkan perspektif finansial dan non finansial yaitu terdiri dari 4 (empat) perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran). Pemilihan indikator tersebut menurut kaplan dan Norton (1992), didasarkan alasan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif, tidak hanya melihat aspek finansial (keuangan), tapi juga aspek pasar



(pelanggan), pertumbuhan bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan.

- Perspektif finansial (V_1), adalah melihat kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kondisi keuangan (meliputi: penjualan, laba, pendapatan, ROI, dan ROA).

Diukur dengan 5 (lima) pernyataan sebagai berikut:

- a. Perusahaan mencapai target pertumbuhan penjualan dari waktu ke waktu.
- b. Perusahaan mencapai target pertumbuhan margin dalam setiap periode tahun anggaran.
- c. Perusahaan memperoleh pertumbuhan pendapatan yang stabil.
- d. Perusahaan memperoleh tingkat ROI yang relatif lebih cepat dari yang direncanakan.
- e. Perusahaan memperoleh tingkat ROA yang relatif lebih cepat dari yang direncanakan.

- Perspektif pelanggan (V_2), adalah melihat kemampuan atau keberhasilan perusahaan dari aspek pelanggan (kesetiaan atau loyalitas pelanggan, market share, dan indeks kepuasan konsumen)

Diukur dengan tiga pernyataan sebagai berikut:

- a. Perusahaan berhasil mempertahankan market share karena pembelian yang berulang.
- b. Perusahaan berhasil meningkatkan market share karena loyalitas konsumen lama dan tambahan konsumen baru.
- c. Indeks kepuasan konsumen yang cenderung lebih baik dari tahun ke tahun menjadi prestasi riil yang dicapai perusahaan.



- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_{ps}) adalah menilai keberhasilan perusahaan dari aspek keberadaan dan kapabilitas dan produktivitas karyawan dalam memberikan kontribusi kepada karyawan (diukur dengan keberadaan, dan produktivitas mereka).

Diukur dengan 3 (tiga) pernyataan sebagai berikut:

- a. Perusahaan senantiasa memelihara keberadaan karyawan agar tidak kehilangan mereka.
- b. Perusahaan senantiasa mempertahankan karyawan yang ada.
- c. Karyawan senantiasa menunjukkan produktivitas kerja yang semakin baik.

- Perspektif bisnis internal (Y_{bi}) adalah menilai keberhasilan perusahaan dari aspek bisnis internal (diukur dengan efisiensi, tingkat kesalahan para pekerja)

Diukur dengan tiga pernyataan sebagai berikut:

- a. Perusahaan menjaga dengan sangat hati-hati agar karyawan tidak membuat kesalahan dalam bekerja dengan cara memberikan petunjuk.
- b. Perusahaan menjaga dengan sangat hati-hati agar karyawan tidak membuat kesalahan dalam bekerja dengan cara memberikan perhatian secara serius.
- c. Perusahaan mengedepankan efisien dalam proses pembuatan produk atau jasa.



Berikut disajikan ringkasan operasional variabel :

Tabel 3.2. Matriks Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Dimensi Konstruk	Skala Pengukuran
Budaya Organisasi (X1)	1. keterlibatan ($X_{1.1}$) 2. Konsistensi ($X_{1.2}$) 3. Adaptabilitas ($X_{1.3}$) 4. Misi ($X_{1.4}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Corporate Social Responsibility (CSR) (X2)	1.Economic Responsibility ($X_{2.1}$) 2.Legal Responsibility ($X_{2.2}$) 3.Ethical Responsibility ($X_{2.3}$) 4.Discretionary Responsibility ($X_{2.4}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Kepuasan Kerja (Y1)	1. Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$) 2. Kualitas Supervisi ($Y_{1.2}$) 3. Hubungan Dengan Rekan Kerja ($Y_{1.3}$) 4. Pembayaran ($Y_{1.4}$) 5. Promosi ($Y_{1.5}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju
Kinerja Bisnis (Y2)	1. Perspektif finansial ($Y_{2.1}$) 2. Perspektif pelanggan ($Y_{2.2}$) 3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ($Y_{2.3}$) 4. Perspektif bisnis internal ($Y_{2.4}$)	Likert dengan 5 opsi mulai dari 1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju



BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah semua proses yang dilakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang akan dicapai, serta melakukan pengujian hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis pada perusahaan BUMN dan BUMD, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis eksplanatoris, ini sesuai pengertian yang dijelaskan oleh Singarimbun dan Efendi (1995), yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud penjelasan (eksplanatory atau confirmatory), yang memberikan penjelasan atau hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Jika ditinjau dari tujuan penelitiannya, maka penelitian ini merupakan penelitian pengaruh karena berusaha menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel yang terdapat di dalamnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif. Hal ini disebabkan penelitian ini menggunakan pendekatan metode path analysis (analisis jalur), sehingga dapat dianalisis pengaruh langsung, tidak langsung dan simultan antar variabel bebas, intervening, moderating, dan tergantung.

4.2. Populasi, Sampel Dan Tehnik Pengambilan Sampel

4.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah menggunakan karyawan BUMN pembina di Provinsi Riau dan 3 (tiga) BUMD yang diidentifikasi telah



menjalankan CSR baik internal maupun eksternal. Adapun karyawan yang diambil adalah karyawan administrasi yang berada di kantor pusat atau cabang utama yang berkedudukan di ibu kota Provinsi Riau yaitu Pekanbaru. Populasi target (Malhotra, 1999), ditentukan dengan purposive judgement yaitu perusahaan BUMN yang mewakili masing-masing jenis kegiatan di bidang produksi, dan jasa, yaitu : bidang produksi (PT.PTPN V) bidang jasa perbankan (PT.Bank Riau); bidang jasa konstruksi (PT.Waskita Karya, PT.Hurama Karya) ; bidang jasa pengiriman (PT.Pos Indonesia) ; bidang jasa asuransi (PT.Jasa Raharja), Bidang Asuransi Tenaga kerja (PT.Jamsostek), Bidang jasa keuangan (PT.RIC), bidang energi (PT.PLN); bidang jasa survey (PT.Surveyor Indonesia); dan bidang jasa penerbangan (PT.RAL). Perusahaan yang diambil banyak jasa, karena BUMN dan BUMD pada umumnya bergerak dalam bidang jasa. Dengan demikian diasumsikan BUMN dan BUMD di atas mewakili BUMN dan BUMD yang ada di Provinsi Riau.

4.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi, dengan meneliti sebagian dari populasi yang diharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Besarnya ukuran sampel dapat digunakan formulasi sebagai berikut :

Menurut rumus Slovin dalam Husein Umar, jumlah sampel sebagai berikut:

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

Di mana :

N = Jumlah populasi

n = jumlah sampel

e = error (prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (nilai e = 0.05).



$$n = \frac{890}{1 + 890(0.0025)} = \frac{890}{1 + 2.225} = 276$$

Berdasarkan formula di atas dengan populasi sebanyak 890 orang, maka jumlah sampel adalah sebanyak 276 (31%), namun jumlah kuesioner yang kembali adalah 272 sehingga data yang diolah sebanyak 272, maka langkah berikutnya adalah pengambilan sampel responden pada masing-masing perusahaan dengan menggunakan cara acak sederhana yaitu metode yang digunakan untuk memilih sampel dari populasi dengan cara sedemikian rupa sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama besar untuk diambil sebagai sampel. Adapun jumlah sampel masing-masing perusahaan diambil secara proporsional sebagai berikut:

Tabel 4.1. Jumlah Sampel Berdasarkan Perusahaan

No	Nama Perusahaan	Jumlah karyawan Kantor pusat/cabang utama	Perhitungan sampel	Jumlah sampel
1.	PT. Bank Riau	82	82 (0.31)	25
2.	PT. Utama Karya	43	43 (0.31)	13
3.	PT. Waskita Karya	30	30 (0.31)	9
4.	PT. Pos Indonesia	191	191 (0.31)	59
5.	PT. Jasa Raharja	44	44 (0.31)	14
6.	PT. RAL	33	33 (0.31)	10
7.	PTPN V	153*	153 (0.31)	43
8.	PT. RIC	37	37 (0.31)	11
9.	PT. Surveyor Indonesia	30	30 (0.31)	9
10.	PT. PLN	215	215 (0.31)	67
11.	PT. Jamsostek	32	32 (0.31)	10
	Total	890	890 (0.31)	272

- Dari 578 karyawan kantor pusat, hanya 153 yang dibolehkan mengisi kuesioner yang berada dieselon di golongan III dan IV.

Dari kuesioner yang terkumpul berdasarkan jumlah di atas, maka diperoleh komposisi berdasarkan jabatan atau posisi karyawan di perusahaan yaitu : Manajer tingkat menengah dan bawah adalah sebanyak 73 orang (36.7 persen), dan karyawan/staf sebanyak 199 orang (63.3 persen). Dengan demikian data tersebut mewakili karyawan baik sebagai pimpinan menengah ke



bawah dan karyawan yang merasakan dampak CSR, melaksanakan budaya organisasi, merasakan kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja perusahaan.

4.2.3. Sumber Data dan Metode Pengumpulan data

A. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) sumber data meliputi :

1. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dari responden (tidak melalui media perantara) dengan didampingi oleh personel dari peneliti, agar data yang didapat tidak bias

Data primer penelitian dikumpulkan melalui 2 (dua) jenis kuesioner yakni.

- 1) Kuesioner model A untuk Manajer (diwakili manajer SDM atau Manajer CSR, atau Manajer Humas) sebagai pihak yang banyak mengetahui implementasi CSR, dan penerapan budaya korporasi, serta kondisi karyawan dan perusahaan.
 - 2) Model B (untuk karyawan) diperoleh dari pengisian kuesioner oleh karyawan perusahaan BUMN dan BUMD yang menjadi sampel.
2. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang mendukung penelitian.

B. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Wawancara yang dilakukan kepada para pimpinan perusahaan BUMN dan BUMD metode wawancara ini dilakukan sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan penelitian, untuk mendapatkan informasi awal untuk memperdalam wawasan obyek studi, menggali informasi yang mendalam tentang obyek yang diteliti, mengidentifikasi permasalahan, dan setelah analisis data untuk mengkonfirmasi hasil pengisian kuesioner



2. Kuesioner yang dilakukan dengan membagikan seperangkat pertanyaan kepada karyawan, baik karyawan staff, maupun karyawan pimpinan, untuk mendapatkan data empiris yang berhubungan dengan hipotesis yang berkaitan. Kuesioner berisi sejumlah pernyataan-pernyataan yang menggambarkan variabel Budaya Organisasi, CSR, Kepuasan kerja, dan Kinerja Bisnis.

Kuesioner yang berkaitan dengan budaya organisasi digunakan konsep dari Denison Organizational Culture Survey (DOCS) terdiri empat dimensi yang mencakup: *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *Mision*. Untuk menilai kuat-lemahnya budaya organisasi BUMN dan BUMD yang diteliti, maka skor jawaban responden dijumlah untuk mendapatkan total skor dari masing-masing dimensi tersebut. Berdasarkan total skor kemudian dicari kuartilnya, selanjutnya untuk setiap budaya organisasi ditentukan berapa banyak berdasarkan prosentase BUMN dan BUMD berada pada masing-masing zona, terakhir angka indeks dihitung untuk menentukan zona budaya organisasi dari setiap indikator dimensi budaya organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel berikut

Tabel 4.2. Budaya Organisasi Berdasarkan Survey Budaya Denison

Nilai Skor	Skor Persentil Nilai Indeks	Zona Budaya Organisasi
1-2	Kuartil 1 (0.00-25%) Lingkaran pertama dari pusat (<i>Beliefs and Assumption</i>)	<i>CULTURAL DANGER ZONE (CSZ)</i> : infrastruktur budaya organisasi yang sedang hancur (<i>crumbling</i>). Paling mungkin kinerja bisnis perusahaan sedang terhambat dan kemungkina secara serius terancam oleh kelemahan di dalam zone ciri budaya ini. Pada zona ini, perusahaan perlu segera mendefinisikan kinerja bisnis perusahaan dan dengan segera memusatkan pada usaha menggerakkan jarum di dalam zona budaya yang mengarahkan pada kinerja bisnis.
3	Kuartil 2 (26%- 50%) Lingkaran kedua dari pusat (<i>Beliefs and Assumption</i>)	<i>CULTURAL ATTENTION REQUIRED (CAR)</i> Perusahaan sedang mempunyai beberapa kekuatan budaya, ini telah mungkin terjadi secara kebetulan bukannya melalui pengembangan budaya seperti yang diinginkan. Melanjutkan budaya kerja di dalam zona yang diinginkan akan diperlukan untuk menciptakan suatu perusahaan yang sehat, kuat, dan berkelanjutan pada dunia yang selalu berubah.

Tabel 4.2. Budaya Organisasi Berdasarkan Survey Budaya Denison (Lanjutan)

Nilai Skor	Skor Persentil Nilai Indeks	Zona Budaya Organisasi
4	Kuartil 3 (51%- 75%) Lingkaran ketiga dari pusat (<i>Beliefs and Assumption</i>)	CULTURAL OPPURTUNITIES (CO): organisasi atau perusahaan dengan jelas mempunyai beberapa kekuatan budaya penting, baik yang terjadi karena sengaja dikembangkan atau berkembang sendiri secara alami (<i>naturally</i>). Kekuatan itu akan bertindak sebagai mana yang diinginkan perusahaan untuk menutup zona budaya lemah untuk menuju masa depan.
5	Kuartil 4 (76%- 100%) Lingkaran keempat dari pusat (<i>Beliefs and Assumption</i>)	CULTURAL STRENGTH (CS), Perusahaan sedang berada pada fondasi kuat pada kekuatan budaya (<i>cultural strength</i>), yang menjadi pertanyaan sekarang adalah apakah kekuatan budaya perusahaan berada pada zone yang tepat yang mampu mendorong kinerja yang diinginkan perusahaan, baik untuk jangka maupun jangka panjang. Jika tidak, pusatkan pada membangun kekuatan dalam area tersebut, yang mendorong kinerja yang diinginkan perusahaan. Juga perlu diingat, perhatian yang terus-menerus pada budaya akan diperlukan untuk mempertahankan kekuatan dan kesehatan perusahaan untuk menuju masa depan
$\text{Nilai indeks} = ((\%FC5 \times 4) + (\%FCO \times 3) + (\%CAR \times 2) + (\%FCD \times 1)) / 4$		

4.3. Pengukuran Variabel

Semua variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi atau penilaian responden. Pengukuran variabel: budaya organisasi, CSR, kepuasan kerja, kinerja organisasi menggunakan skala likert 5 poin dengan pilihan sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), antara setuju dan tidak setuju (3), setuju (4), sangat setuju (5).

4.4. Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif responden digunakan untuk mengetahui karakteristik responden yang diukur dari sejumlah indikator-indikator yang ditanyakan sehingga menghasilkan nilai frekuensi dari masing-masing indikator yang ditanyakan. Nilai frekuensi yang ditampilkan meliputi jumlah dan prosentase kemudian dihitung nilai mean atau rata-rata dari masing-masing item pernyataan pembentuk indikator, dan variabel penelitian.



Penelitian ini juga menghitung nilai indeks dari masing-masing indikator yang diteliti dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = [(\%f1 \times 1) + (\%f2 \times 2) + (\%f3 \times 3) + (\%f4 \times 4) + (\%f5 \times 5)] / 5$$

dimana f adalah frekuensi dari setiap bobot yang dipilih yang berkisar dari skor satu hingga skor lima (Jatmiko, 2010).

Dengan melakukan *second order confirmatory factor analysis* untuk masing-masing indikator dan variabel, sehingga dapat diketahui item-item dan indikator pembentuk serta validitas dan reliabilitasnya.

Uji validitas dan reliabilitas agar instrumen yang akan digunakan memiliki validitas dan reliabilitas yang dapat diandalkan, maka instrument penelitian tersebut harus diuji terlebih dahulu dalam penelitian pendahuluan dengan melibatkan responden yang dianggap relevan.

Uji validitas atau kesahihan suatu pengukuran mengacu pada proses dimana pengukuran bebas dari kesalahan sistematis dan kesalahan random.

Uji reliabilitas dapat ditafsirkan dengan menggunakan koefisien alfa Cronbach, jika alfa berkisar antara 0.60-0.80 maka dapat ditafsirkan bahwa hasil pengukuran relatif konsisten bila dilakukan pengukuran ulang (Malhotra, 1993).

Uji Model dengan menggunakan Path Analysis dengan menggunakan program AMOS 6.

Dalam penggunaan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan model teoritis.
2. Pengembangan diagram alur.
3. Mengkonversi diagram alur dalam persamaan struktural dan model pengukuran.
4. Evaluasi criteria Goodness of fit.
5. Uji Hipotesis.



Setelah model tersebut memenuhi syarat maka diadakan uji regression weight/loading factor koefisien.

Untuk menjawab hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini digunakan analisis Path, namun sebelumnya dilakukan analisis factor guna melihat dimensi-dimensi yang dapat digunakan untuk membentuk factor atau konstruk.

Selanjutnya masing-masing variable (laten (konstruk) diuji dengan confirmatory factor (CFA) dengan menggunakan LISREL dan dilanjutkan dengan melakukan pengujian structural dengan menggunakan AMOS 6.

4.5 Analisis Path (Jalur).

Untuk pemodelan hubungan antar variabel tersebut digunakan tehnik statistik Path Analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Analysis of Moment Structure (Amos versi 6).

Path Analysis menurut (Riduwan, 2008), digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Asumsi yang mendasari *Path analysis* adalah sebagai berikut: (1). Hubungan antar variabel adalah linear, adaptif dan bersifat normal; (2). Hanya sistem aliran kausal kesatu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik; (3). Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio; (4). Model yang dianalisis diidentifikasi dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan, artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel diteliti.

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah diagram path. Dengan diagram alur, hubungan antar konstruk dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus merupakan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk dibangun dalam diagram alur dibedakan dua kelompok, yaitu:

- Konstruk eksogen (exogenous construct) yang dikenal sebagai sumber variabel atau variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu anak panah.
- Konstruk endogen (endogenous construct) yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Hubungan konstruk eksogen dan konstruk endogen dalam penelitian dapat digambarkan pada gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1. Hubungan Konstruk Eksogen dan Endogen

- Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Dari diagram alur dapat dikonversikan dua persamaan :



- 1). Persamaan struktural (*structural equation*) yang menyatakan hubungan kausalitas antara konstruk (variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error) dapat dijelaskan sebagai berikut

Model Struktural

$$\text{Kep.Kerja (KK)} = \beta_1 \text{ Budaya Organisasi (BUD)} + \beta_2 \text{ Corporate Social Responsibility (CSR)} + \varepsilon_1$$

$$\text{Kinerja} = \beta_3 \text{ KK} + \varepsilon_2$$

$$\text{Kinerja} = \beta_1 \text{ BUD} + \beta_2 \text{ CSR} + \varepsilon_2$$

Keterangan :

β_1 = Koefisien pers dari Budaya Organisasi (BUD)

β_2 = Koefisien pers dari Corporate Social Responsibility (CSR)

β_3 = Koefisien pers dari Kep.Kerja (KK)

- 2). Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dalam model ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi atau konstruk atau variabel. Berikut ini model pengukuran dalam penelitian:

Model Pengukuran :

$$\text{Keterlibatan} = \theta_1 \text{ BUD} + \zeta_1 \quad \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Konsistensi} = \theta_2 \text{ BUD} + \zeta_2 \quad \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{Adaptabilitas} = \theta_3 \text{ BUD} + \zeta_3 \quad \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{Misi} = \theta_4 \text{ BUD} + \zeta_4 \quad \dots \dots \dots (4)$$

$$\text{Economic Responsibility} = \theta_5 \text{ CSR} + \zeta_5 \quad \dots \dots \dots (5)$$

$$\text{Legal Responsibility} = \theta_6 \text{ CSR} + \zeta_6 \quad \dots \dots \dots (6)$$

$$\text{Ethic Responsibility} = \theta_7 \text{ CSR} + \zeta_7 \quad \dots \dots \dots (7)$$

$$\text{Disc Responsibility} = \theta_8 \text{ CSR} + \zeta_8 \quad \dots \dots \dots (8)$$

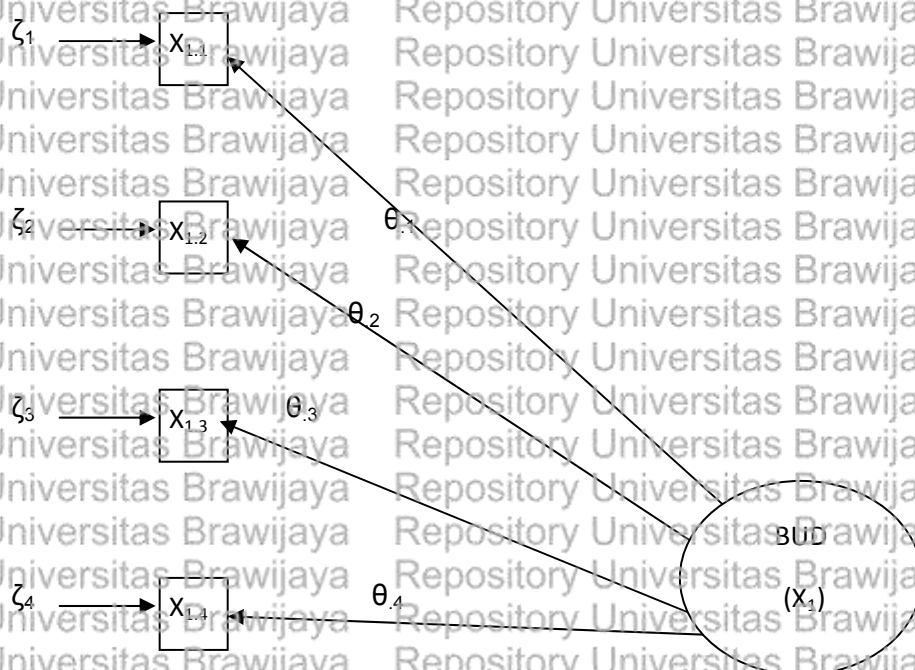
$$\text{Pekerjaan} = \theta_9 \text{ KK} + \zeta_9 \quad \dots \dots \dots (9)$$

$$\text{Kualitas Supervisi} = \theta_{10} \text{ KK} + \zeta_{10} \quad \dots \dots \dots (10)$$



$$\begin{aligned} \text{Hub. Rekan Kerja} &= \theta_{11} \text{KK} + \zeta_{11} \dots\dots\dots (11) \\ \text{Pembayaran} &= \theta_{12} \text{KK} + \zeta_{12} \dots\dots\dots (12) \\ \text{Promosi} &= \theta_{13} \text{KK} + \zeta_{13} \dots\dots\dots (13) \\ \text{Finansial} &= \theta_{14} \text{Kinerja} + \zeta_{14} \dots\dots\dots (14) \\ \text{Pelanggan} &= \theta_{15} \text{Kinerja} + \zeta_{15} \dots\dots\dots (15) \\ \text{Tumbuh} &= \theta_{16} \text{Kinerja} + \zeta_{16} \dots\dots\dots (16) \\ \text{Internal} &= \theta_{17} \text{Kinerja} + \zeta_{17} \dots\dots\dots (17) \end{aligned}$$

Keterangan :
 $\theta_1 - \theta_{17}$ = Koefisien pers dari konstruk variabel
 $\zeta_1 - \zeta_{17}$ = Residual setiap var



Keterangan :
 $X_{1.1}$ = keterlibatan
 $X_{1.2}$ = konsistensi
 $X_{1.3}$ = adaptabilitas
 $X_{1.4}$ = misi
 $\theta_1, \dots, \theta_4$ = Teta, koefisien persamaan konstruk variabel budaya organisasi
 $\zeta_1, \dots, \zeta_4$ = galat/error model pengukuran

Gambar 4.2. Konstruk Budaya Organisasi



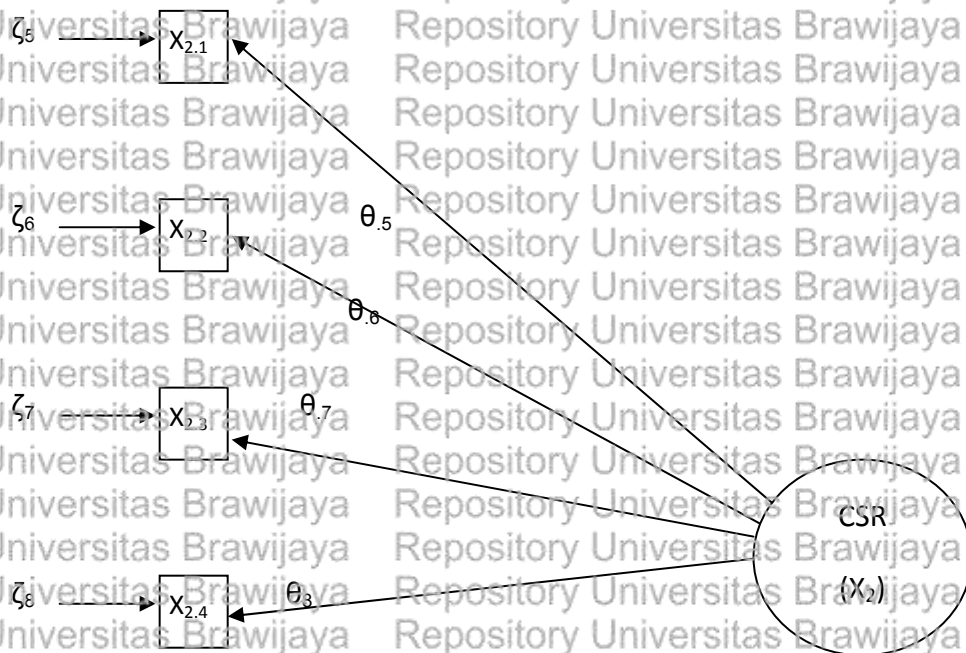
Model Pengukuran Konstruk Budaya Organisasi

$$\text{Keterlibatan} = \theta_1 \text{ BUD} + \zeta_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Konsistensi} = \theta_2 \text{ BUD} + \zeta_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{Adaptabilitas} = \theta_3 \text{ BUD} + \zeta_3 \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{Misi} = \theta_4 \text{ BUD} + \zeta_4 \dots \dots \dots (4)$$



Keterangan :

$X_{2.1}$ = Economic Responsibility

$X_{2.2}$ = Legal Responsibility

$X_{2.3}$ = Ethical Responsibility

$X_{2.4}$ = Discretionary Responsibility

$\theta_5, \dots, \theta_8$ = Teta, koefisien persamaan konstruk variabel CSR

$\zeta_5, \dots, \zeta_8$ = galat/error model pengukuran

Gambar 4.3. Konstruk CSR

Model Pengukuran konstruk Corporate Social Responsibility

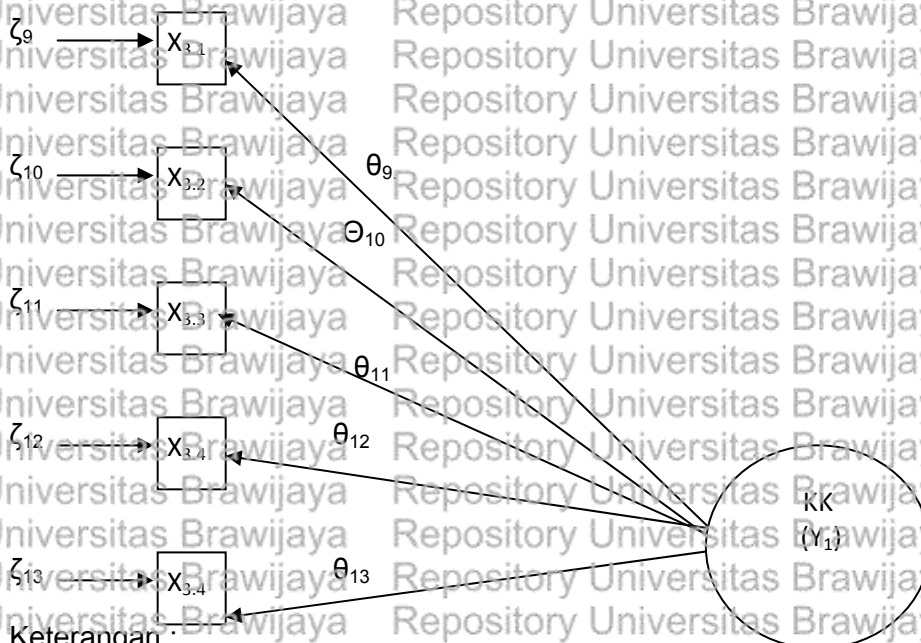
$$\text{Economic responsibility} = \theta_5 \text{ CSR} + \zeta_5 \dots \dots \dots (5)$$

$$\text{Legal Responsibility} = \theta_6 \text{ CSR} + \zeta_6 \dots \dots \dots (6)$$



$$\text{Ethical Responsibility} = \theta_7 \text{ CSR} + \zeta_7 \dots \dots \dots (7)$$

$$\text{Discretionary Responsibility} = \theta_8 \text{ CSR} + \zeta_8 \dots \dots \dots (8)$$



Keterangan :

- $Y_{1.1}$ = Pekerjaan itu sendiri
- $Y_{1.2}$ = Kualitas supervisi
- $Y_{1.3}$ = Hubungan dengan rekan kerja
- $Y_{1.4}$ = pembayaran
- $Y_{1.5}$ = promosi
- $\theta_9 \dots \theta_{13}$ = Teta, koefisien persamaan konstruk variabel
- λ Kepuasan kerja
- $\zeta_9 \dots \zeta_{13}$ = galat/error model pengukuran

Gambar 4.4. Konstruk Kepuasan Kerja

Model Pengukuran konstruk kepuasan kerja :

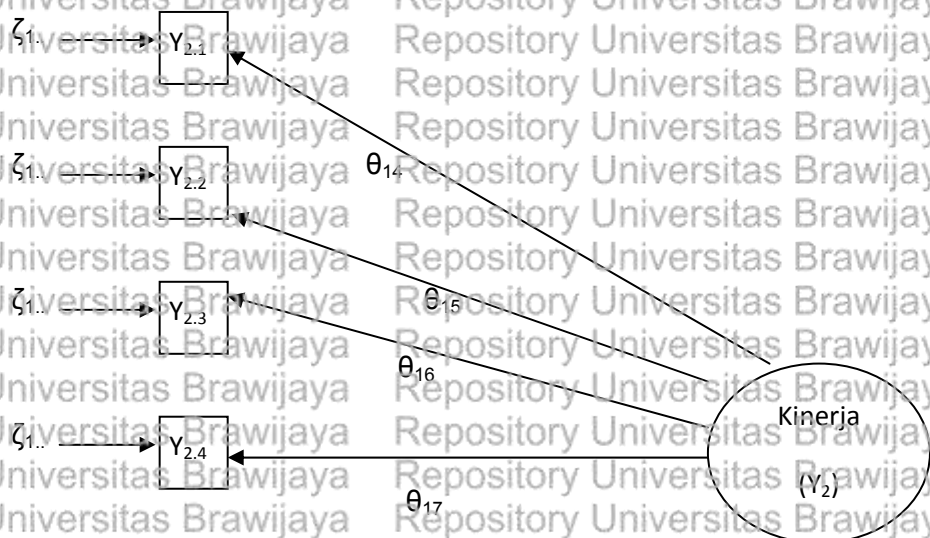
$$\text{Pekerjaan} = \theta_9 \text{ KK} + \zeta_9 \dots \dots \dots (9)$$

$$\text{Kualitas Supervisi} = \theta_{10} \text{ KK} + \zeta_{10} \dots \dots \dots (10)$$

$$\text{Hub.Dengan rekan kerja} = \theta_{11} \text{ KK} + \zeta_{11} \dots \dots \dots (11)$$

$$\text{pembayaran} = \theta_{12} \text{ KK} + \zeta_{12} \dots \dots \dots (12)$$

$$\text{Promosi} = \theta_{13} \text{ KK} + \zeta_{13} \dots \dots \dots (13)$$



Keterangan :

$Y_{2.1}$ = perspektif finansial

$Y_{2.2}$ = perspektif pelanggan

$Y_{2.3}$ = perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

$Y_{2.4}$ = perspektif internal proses

$\theta_{14} \dots \theta_{17}$ = Teta koefisien persamaan konstruk variabel Kinerja Organisasi

$\zeta_{14} \dots \zeta_{17}$ = galat/error model pengukuran

Keterangan :

Model Pengukuran Konstruk Strategi Organisasi :

Finansial = θ_{14} KINERJA + ζ_{14} (14)

Pelanggan = θ_{15} KINERJA + ζ_{15} (15)

Tumbuh = θ_{16} KINERJA + ζ_{16} (16)

Internal = θ_{17} KINERJA + ζ_{17} (17)

Gambar 4.5. Konstruk Kinerja Organisasi

4.6. Pengujian Goodness of Fit Indexes

Pada dasarnya berbagai jenis *fit index* yang digunakan adalah untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Tujuan penelitian melakukan pengujian dengan beberapa *fit index* untuk mengukur validitas model yang disiapkan. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* digunakan dalam menguji apakah model dapat diterima dan ditolak (Ferdinand, 2002), seperti pada Tabel 4.3 berikut ini

Tabel 4.3. Kriteria Goodness-of-fit

Goodness-of-fit	Nilai Rasio	Keterangan
Likelihood-Ratio Chi-Square Statistic (X^2)	(p) < (..) atau (p) > (..)	Nilai chi-square yang tinggi relative terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) yang lebih kecil dari tingkat signifikan (..). sebaliknya nilai chi-square yang lebih kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikan (..)
CMIN/DF	< 2	Nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom yang digunakan untuk mengukur fit
GFI (goodness of fit index)	0 (poor fit) – 1.0 (perfect fit)	Nilai GFI menunjukkan fit yang tinggi yang lebih baik dan beberapa nilai GFI yang diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya
RMSEA (root mean square error of approximation)	0.05 – 0.08	Merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konfirmatori atau competing model strategy dengan jumlah sampel besar
AGFI (adjusted goodness of fit)	> 0.90	Pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null model
Goodness-of-fit TLI (Tucker-Lewis index)	Nilai Rasio > 0.90	Keterangan Penggabungan ukuran parsimony kedalam indeks komparasi antara proposed model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0-1.0
NFI (Normed fit Index)	> 0.90	Ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (no fit at all) sampai 1.0 (perfect fit)

Sumber : Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2006

4.7. Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis dengan menggunakan metode Path Analysis terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan, dalam hal ini kuisioner penelitian. Uji validitas ditujukan untuk mengetahui



apakah alat ukur yang di pergunakan benar-nenar tepat untuk mengukur obyek (instrumen) yang diukur. *Confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk mengetahui validitas dan reabilitas factor-faktor tiap variabel eksogen dan endogen yang digunakan dalam model berdasarkan teori atau konsep. CFA merupakan tipe analisis faktordan merupakan langkah awal dari uji menyeluruh suatu model structural. CFA tidak hanya memberikan model fit yang bias diterima, tetapi juga harus menunjukkan *construct validity*. Manakala model CFA fit atau sesuai dan mennunjukkan *construct validity*, berarti teori pengukuran didukung atau bisa diterima.

Construct validity diukur berdasarkan *construct reability* (CR) dan *variance extracted* (VE). CR digunakan untuk menguji keandalan (reability) variabel laten dengan nilai 0.70 atau lebih. VE digunakan untuk mengetahui berapa banyak varian yang tidak mendukung kesalahan pengukuran dengan nilai sama atau lebih dari 0.50 dihitung dan CFA (Hair, et al. 2006).



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data yang dianalisis dalam Bab V ini berdasarkan data primer dari kuesioner sebanyak 272 unit atau responden, hasil kuesioner serta wawancara dengan pimpinan Departemen Sumber daya Manusia atau Departemen CSR (9 perusahaan dari 11 perusahaan bisa diwawancarai, sementara PT.Pos Indonesia dan PT.Waskita Karya tidak dapat diwawancarai pada saat penelitian).

Data hasil penelitian ini disajikan secara berturut-turut dari analisis deskriptif masing-masing variabel dan dimensi variabel penelitian, analisis confirmatory factor analysis (CFA) untuk mengetahui unidimensionalitas konstruk yang membentuk model pengukuran, pengujian hipotesis, pembahasan atas hasil pengujian hipotesis, dan terakhir temuan penelitian.

5.1. Karakteristik Responden

Berikut gambaran tentang responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, jabatan dan bidang kerja pada tabel 5.1 sampai dengan tabel 5.3

Berdasarkan tabel di bawah ini, maka dapat diperoleh gambaran bahwa komposisi karyawan di BUMN dan BUMD lebih didominasi laki-laki dan sebahagian besar karyawan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau adalah berpendidikan yang cukup baik, yaitu dominan (di atas 50%) berpendidikan strata 1 (sarjana). Dan karyawan terbanyak berada di usia yang masih muda (dominan di bawah 45 tahun) sehingga idealnya karyawan BUMN dan BUMD memiliki produktivitas yang tinggi, karena ditunjang oleh pendidikan dan usia yang berada pada usia produktif.



Gambaran kondisi responden lebih detail dijelaskan pada tabel 5.1 berikut

Tabel 5.1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Dan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jenis Kelamin			
		Laki-Laki	Prosen	perempuan	Prosen
1.	SD	-	-	-	-
2.	SLTP/Sederajat	-	-	-	-
3.	SLTA/Sederajat	39	75	13	25
4.	D3	35	64.81	19	35.19
5.	S1	98	68.53	45	31.47
6.	S2	16	69.57	7	30.43
	Jumlah	188	69.12	84	30.88
					272

Sumber : Data primer (diolah,2010)

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa karyawan BUMN dan BUMD masih didominasi laki-laki yaitu sebesar 69,12% dengan kata lain hampir dua pertiga karyawan BUMN dan BUMD, dengan tingkat pendidikan yang relatif cukup baik dengan pendidikan minimal SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas), dan persentasenya hanya sekitar 25 persen, sementara 75 persen sudah mengenyam pendidikan Universitas, dengan demikian secara intelektualitas sumber daya manusia di BUMN dan BUMD propinsi Riau rata-rata cukup baik, sehingga memungkinkan karyawan mudah dibentuk dan berubah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 5.2. Jumlah Responden berdasarkan Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase (%)
1	≤ 20	4	1.4
2	21-25	38	14.2
3	26-30	58	21.3
4	31-35	46	17.0
5	36-40	29	10.6
6	41-45	37	13.5
7	46-50	17	6.4
8	51-55	6	2.1
10	>55	37	13.5
	Jumlah	272	100

Sumber : Data primer (diolah,2010)



Tabel 5.2 menggambarkan bahwa karyawan perusahaan BUMN dan BUMD dominan berusia produktif, hanya sekitar 15.6 persen yang berumur diatas 50 tahun, berarti 84.6 % berada pada usia yang sangat produktif, dengan demikian implikasinya usia produktif diharapkan juga menunjukkan produktivitas yang semakin baik, yang berdampak kinerja perusahaan akan meningkat.

Berikut data tentang komposisi responden berdasarkan bidang pekerjaan

Tabel 5.3. Komposisi Responden berdasarkan Bidang Kerja

No.	Bidang Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Keuangan/accounting	62	22.7
2	Sumber daya manusia	52	19.1
3	Pemasaran	48	17.7
4	IT/teknik	50	18.5
5	Produksi	31	11.4
6	Lain-lain	29	10.6
	Total	272	100

Sumber : Data primer (diolah),2010

Tabel 5.3 menjelaskan bahwa komposisi responden sudah mewakili masing-masing bidang dalam aktivitas perusahaan berdasarkan fungsi operasional perusahaan di BUMN dan BUMD.

Program CSR yang Dilakukan Perusahaan

Secara umum perusahaan sudah melakukan CSR baik secara internal, maupun eksternal, namun seperti dijelaskan program CSR yang dijalankan tidak terencana, dan kontinyu, dan lebih focus ke eksternal stakeholders. Untuk lebih jelasnya program CSR yang dijalankan masing-masing perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 5.4. Program CSR Eksternal Yang Dijalankan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau 3 (tiga) Tahun Terakhir

No	Nama Perusahaan	Program CSR Yang Dijalankan
1.	PT. Bank Riau	1. Bantuan berupa sarana-prasarana peribadatan kepada kelompok masyarakat berupa ambulance ke rumah sakit dan rumah zakat; rehabilitasi salah satu rumah panti asuhan, yang dilakukan sesuai dengan momentum hari-hari tertentu yang penting bagi perusahaan.
2.	PT. PLN (Persero)	Program kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) yaitu berupa kredit pinjaman terhadap usaha mikro kecil menengah (UMKM).
3.	Riau Investment Corp (RIC)	Tidak terprogram dan tidak kontinu, biasanya berupa bantuan pendidikan seperti : bantuan untuk acara/moment tertentu bagi sekolah-sekolah yang mengajukan permintaan, dan bantuan sosial kemasayarakatan seperti bantuan ke yayasan yatim piatu
4.	PT. Surveyor Indonesia (SI)	Lebih ke eksternal perusahaan, berupa bantuan kepada UMKM (PKBL), bantuan pendidikan.
5.	PT. Riau Airlines (RAL)	Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk mengikuti pendidikan pramugari, memberi kesempatan pada siswa2 tertentu untuk memperoleh tiket pesawat RAL, dan bantuan social lainnya.
6.	PT. Jasa Ranardja	Program kemitraan Dan Bina Lingkungan (UMKM) yaitu berupa kredit pinjaman terhadap usaha mikro kecil menengah (UMKM).
7.	PT. Waskita Karya	Program kemitraan Dan Bina Lingkungan (UMKM) yaitu berupa kredit pinjaman terhadap usaha mikro kecil menengah (UMKM).
8.	PT. Haskita Karya	Program kemitraan Dan Bina Lingkungan (UMKM) yaitu berupa kredit pinjaman terhadap usaha mikro kecil menengah (UMKM), maksimum 25 juta
9.	PT. Pos Indonesia	Program kemitraan Dan Bina Lingkungan (UMKM) yaitu berupa kredit pinjaman terhadap usaha mikro kecil menengah (UMKM).
10.	PT. Jamsostek	Di samping program PKBL, beasiswa, dan pengobatan cuma-cuma pada masyarakat
11.	PTPN V	PKBL dengan membantu pembinaan usaha swasta berskala kecil, bantuan peningkatan kesehatan, bantuan pengembangan sarana-prasarana umum, bantuan sarana ibadah, bantuan bencana alam, dan bantuan pelestarian lingkungan.

Sumber : hasil penelitian, 2010



Dari Tabel 5.4 dapat disimpulkan bahwa program CSR yang dijalankan oleh perusahaan lebih banyak menjalankan program CSR BUMN pusat yaitu program kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), demikian pula BUMD lebih bersifat donasi (bantuan) yang sifatnya sukarela, tidak terprogram sebagai suatu strategi perusahaan di samping itu CSR di atas sifatnya lebih ke eksternal stakeholders, sedangkan CSR yang sifatnya internal sebagai perwujudan tanggung jawab perusahaan terhadap peningkatan kualitas hidup karyawan dan keluarganya meliputi a). kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas hidupnya, b). kondisi kerja yang mencerminkan penghargaan perusahaan, c). komunikasi yang lancar dan transparansi prestasi yang dihasilkan, d). perlindungan yang layak bagi keselamatan dan kesehatan kerja, e). memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dalam promosi, peningkatan kompetensi dirasakan oleh karyawan masih belum optimal atau masih belum sesuai dengan harapan karyawan yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawan.

Corporate Social responsibility (CSR) yang dilakukan secara internal (berhubungan dengan karyawan) dari hasil kuesioner dengan karyawan dapat disimpulkan berupa: pembayaran kompensasi, menghindari perlakuan diskriminasi antara karyawan, program kesehatan dan keselamatan kerja, asuransi karyawan, kesempatan peningkatan kapabilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan

5.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian, tanpa menarik generalisasi. Data yang sudah terkumpul selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik jumlah maupun persentase beserta nilai rata-rata (mean).

Untuk analisis konstruk variabel masing-masing konstruk dilakukan dengan menggunakan pedoman dasar interpretasi skor item masing-masing konstruk (Arikunto, 2002)

Tabel 5.5. Kriteria Interpretasi skor

No.	Nilai Skor	Interpretasi	Keterangan
1.	$0 < NS \leq 1$	Berada pada daerah sangat negatif	Sangat lemah
2.	$1 < NS \leq 2$	Berada pada daerah negative	Lemah
3.	$2 < NS \leq 3$	Berada pada daerah tengah-tengah	Agak lemah
4.	$3 < NS \leq 4$	Berada pada daerah positif	Kuat
5.	$4 < NS \leq 5$	Berada pada daerah sangat positif	Sangat kuat

NS = nilai skor

5.2.1. Budaya Organisasi (X1)

Budaya adalah kumpulan nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pemahaman-pemahaman umum, pemikiran-pemikiran dan norma-norma yang berlaku bagi semua anggota dalam masyarakat (Mobley, et al. 2005)

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi yang mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat dijadikan instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi akan berpengaruh kepada kepuasan kerja, dan kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator efektivitas manajemen, yang berarti budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Gambaran budaya organisasi yang berlaku dalam BUMN dan BUMD provinsi Riau dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 5.6. Gambaran Budaya Organisasi Yang berlaku Pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau

No	Nama Perusahaan	Gambaran Budaya Organisasi Yang Berlaku
1.	PT. Bank Riau	Pilar Budaya : Kepuasan pelanggan, sdm bermutu tinggi, kepuasan manajemen dan pemegang saham Perilaku budaya : pekerja keras dengan penuh tanggung jawab jujur dan disiplin, bersikap sebagai pemasar, bekerja sebagai wirausahawan, memelihara semangat kerja, member pelayanan yang cepat, ramah dan akurat, memperluas pengetahuan wawasan dan keterampilan, peduli, tertib, berpikir dan bersikap professional, bersikap terbuka. Semboyan : teguh, utuh, dan tumbuh.
2.	PT. PLN (Persero)	Saling percaya, integritas, peduli, pembelajaran
3.	Riau Investment Corp (RIC)	Teamwork, jujur, loyalitas terhadap perusahaan
4.	PT. Surveyor Indonesia (SI)	Inovasi, kompeten, integritas, kepedulian
5.	PT. Jasa Rahardja	Jujur, professional, dan disiplin
6.	PT. Waskita Karya	
7.	PT. Haskita Karya	Profesionalitas, berorientasi kepada pelanggan, inovasi, kerjasama tim, dan integritas.
8.	PT. Pos Indonesia	Selalu mencapai yang terbaik, melihat ke depan, bertanggung jawab, menjunjung semangat kerjasama, menghargai kreativitas, ikatan lestari diantara seluruh jajaran insane pos Indonesia, perhatian yang tulus, bangga sebagai insane pos Indonesia.
9.	PT. Jamsostek	Teamwork, pelayanan prima

Sumber : hasil penelitian, 2010

Tabel 5.6 menunjukkan nilai-nilai budaya organisasi yang berlaku di masing-masing BUMN dan BUMD yang diteliti, ada beberapa persamaan, namun juga mempunyai perbedaan-perbedaan yang dijadikan acuan oleh karyawan masing-masing organisasi dalam berperilaku. Nilai budaya di atas mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi atau berfokus terhadap internal, namun juga berfokus pada eksternal, hal ini sejalan dengan dimensi budaya yang dikemukakan Denison (1990), dan yang dipotret dalam penelitian ini yaitu : keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, misi (Denison, 1990). Untuk melihat

bagaimana persensi responden dalam implementasi budaya organisasi di BUMN dan BUMD Provinsi Riau dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 5.7. Deskripsi Setiap Indikator Budaya Organisasi

Skor	Persentase				Rata-rata
	Keterlibatan	konsistensi	Adaptabilitas	Misi	
1	1.4	2.1	0.4	2	0.97
2	8.3	5.6	2.8	0.7	4.35
3	18.5	24.7	18.3	11.3	18.20
4	61.8	57.6	55.0	55	57.38
5	10.0	10.0	23.5	32.9	19.10
total	100	100	100	100	100
Rerata Indikator	3.69	3.69	3.99	4.21	3.89
Nilai Indeks	74.14	73.56	79.58	84.04	77.86
$\text{Nilai indeks} = \frac{[(\%f1 \times 1) + (\%f2 \times 2) + (\%f3 \times 3) + (\%f4 \times 4) + (\%f5 \times 5)]}{5}$					
Keterangan : 0-20% : sangat lemah, 21-40% : lemah, 41-60% : moderat, 61-80% : kuat, 81-100% : sangat kuat					
Sumber : data primer diolah, 2010					

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa secara umum nilai skor budaya organisasi berada pada daerah ($3.69 < NS \leq 4.21$), dengan nilai rerata 3.89. Nilai rata-rata dari setiap dimensi memang menunjukkan di atas angka 3 (tiga), namun masih adanya responden yang menjawab skor 1, 2, dan skor 3 yang menunjukkan belum kuatnya penerapan budaya organisasi tersebut. Pada indikator keterlibatan masih terdapat 28.2% responden merasa belum banyak terlibat pada keputusan atau kebijakan dan lain-lain dalam aktivitas perusahaan, dengan kata lain sebagian responden merasa bahwa keterlibatan mereka di perusahaan masih rendah. Indikator konsistensi juga menunjukkan sebanyak 32.4 % karyawan mempunyai persepsi perusahaan belum konsisten dalam melakukan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan, seperti penerapan disiplin, konsistensi penilaian untuk jenjang karir karyawan, sedangkan pada indikator adaptabilitas masih terdapat 21.5 % karyawan merasakan adaptabilitas perusahaan masih rendah, terutama yang berkaitan



dengan inovasi-inovasi yang selalu dilakukan dalam menanggapi kepuasan dan potensi pasar. Serta 12 % karyawan berpendapat misi perusahaan belum jelas, karena belum tersosialisasi dengan baik.

Berdasarkan distribusi frekuensi terhadap skala jawaban responden secara rata-rata terhadap variabel budaya organisasi, maka sebanyak 76,48 % responden memberikan jawaban pada skala 4 dan 5 yang berarti mereka setuju dan sangat setuju terhadap variabel budaya organisasi. Namun demikian sebanyak 23,52 % responden memberikan jawaban skala 1 sampai 3, yang berarti responden menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan ragu-ragu terhadap budaya organisasi yang digunakan. Hal ini terutama dalam hal konsistensi dan keterlibatan karyawan dalam kebijakan dan keputusan perusahaan.

Ditinjau dari indeks nilai yang diperoleh, indeks tertinggi berada pada dimensi Misi dan adaptabilitas, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di BUMN dan BUMD saat ini lebih memfokuskan perhatian pada misi yang akan dicapai dan adaptabilitas yang berkaitan dengan pihak eksternal perusahaan, dengan kata lain perusahaan lebih menitikberatkan pada eksternal focus.

Untuk membahas lebih lanjut budaya organisasi dapat dijelaskan melalui penjelasan indikator-indikator di bawah ini.

5.2.1.1. Dimensi Involvement

Tabel 5.8 menunjukkan indeks dan zona budaya organisasi involvement (keterlibatan) yang mencakup: empowerment (misal: kemandirian dalam pekerjaan), team orientation (misal: keterlibatan berinteraksi), dan capability development (misal: pengembangan potensi diri, keberagaman pekerjaan).

Nilai Indeks *Capability Development* lebih tinggi dibandingkan dua indikator lainnya menunjukkan bahwa perusahaan BUMN dan BUMD di provinsi Riau lebih memperhatikan pengembangan kemampuan karyawan, artinya

karyawan diberi kesempatan untuk pengembangan potensi diri, keberagaman dalam pekerjaan artinya karyawan tidak hanya monoton dalam satu jenis pekerjaan, dengan demikian perusahaan melakukan rotasi pekerjaan sehingga diharapkan karyawan mempunyai kemampuan diberbagai bidang.

Tabel 5.8 Zona Budaya Organisasi: Dimensi *Involvement*

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	<i>Empowerment</i>		<i>Capability Development</i>		<i>Team Orientation</i>	
	F	%	F	%	F	%
<i>Cultural Danger Zone (CDZ)</i>	38	13.97	18	6.62	21	7.72
<i>Cultural Attention Requirement (CAR)</i>	40	14.71	45	16.54	66	25.00
<i>Cultural Opportunities (CO)</i>	175	64.34	184	63.97	144	52.94
<i>Cultural Strength (CS)</i>	19	6.99	35	12.87	39	14.34
Total	272	100	272	100	272	100
Nilai Indeks	66.08		70.77		68.47	
Zona Budaya Organisasi	CO		CO		CO	

Sumber: olah data primer 2010

Nilai indeks team orientation lebih tinggi dibandingkan empowerment, hal ini menunjukkan BUMN dan BUMD di propinsi Riau lebih menekankan interaksi antar anggota, dan keaktifan karyawan dalam organisasi dibandingkan dengan empowerment dalam hal ini kemandirian dalam pekerjaan (mempercaya kemampuan karyawan), ini merupakan salah satu keterbatasan bagi karyawan dalam mengembangkan inovasi yang ada dalam diri mereka.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka zona budaya organisasi BUMN dan BUMD propinsi Riau termasuk kategori CO (cultural opportunities), artinya perusahaan mempunyai beberapa kekuatan budaya penting, baik yang terjadi karena sengaja dikembangkan atau secara alami (*naturally*), namun perusahaan harus berhati-hati karena masih mempunyai budaya lemah, hal ini terlihat dari masih besarnya frekuensi nilai yang berada di Zona CDZ (Cultural Danger Zone) dan CAR (Cultural Attention Requirement), yang akan ditutupi oleh budaya kuat sebagai sumberdaya yang mendukung menuju masa depan yang lebih baik, di samping adanya kesenjangan dalam penerapan budaya tersebut, hal ini juga

mengindikasikan bahwa secara umum masih terdapat persepsi ataupun hal yang dirasakan karyawan di mana mereka tidak dilibatkan dalam kebijakan ataupun keputusan-keputusan tertentu.

5.2.1.2. Dimensi *Consistency*

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa indikator dimensi budaya *Consistency* yang mencakup *core value*, *coordination and integration*, *agreement*, yang disurvei dengan memiliki angka indeks antara 50-75%, yaitu berada pada zona CO (Cultural Oppurtunities), menggambarkan perusahaan BUMN dan BUMD mempunyai beberapa kekuatan budaya penting yang dapat menutupi budaya lemah (masih terdapatnya persentase CDZ dan CAR) untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Tabel 5.9 Zona Budaya Organisasi: Dimensi *Consistency*

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	<i>Core Value</i>		<i>Coordination and integration</i>		<i>agreement</i>	
	F	%	F	%	F	%
<i>Cultural Danger Zone (CDZ)</i>	18	6.62	26	9.56	17	6.25
<i>Cultural Attention Requirement (CAR)</i>	68	25.00	92	33.82	45	16.54
<i>Cultural Oppurtunities (CO)</i>	161	59.19	130	47.79	177	65.07
<i>Cultural Strength (CS)</i>	25	9.19	24	8.82	33	12.13
Total	272	100	272	100	272	100
Nilai Indeks	70.58		68.08		73.46	
Zona Budaya Organisasi	CO		CO		CO	

Sumber: olah data primer 2010

Faktor *agreement* (kesepakatan dan persetujuan dengan karyawan) memiliki nilai indeks yang paling tinggi yaitu 73.46, kemudian disusul oleh berturut turut oleh *core value* (adanya tata nilai yang dijalankan secara konsisten), sebesar 70.58 serta *coordination dan integration* (koordinasi dalam keputusan, integrasi dalam pelaksanaan pekerjaan) sebesar 68.08. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan BUMN dan BUMD lebih menitikberatkan menjalankan kesepakatan-kesepakatan secara bersama, dan atas persetujuan dengan karyawan, serta adanya nilai-nilai yang telah dijalankan secara konsisten yang merupakan suatu



kekuatan. Untuk menghindari atau mengurangi benturan-benturan dalam pelaksanaan pekerjaan, perusahaan melakukan koordinasi dan integrasi, sehingga permasalahan yang muncul dapat diatasi atau dieliminir, namun sesuai dengan zona CO yang berarti masih terdapat kelemahan budaya pada dimensi ini, sehingga terlihat dari masih adanya frekwensi nilai yang berada di zona CDZ dan CAR yang mesti jadi perhatian perusahaan, hal ini juga mengindikasikan apa yang dijalankan perusahaan tidak berlaku sama buat semua karyawan, sehingga karyawan merasa dalam beberapa hal.

adanya ketidakkonsistenan

5.2.1.3. Dimensi *Adaptability*

Tabel 5.10 menjelaskan bahwa dimensi budaya *adaptability* yang mencakup: *Costumer focus* (hubungan dan pemahaman karyawan terhadap kepuasan pelanggan), *creating change* (penanganan keluhan, dan daya tanggap terhadap keluhan dan menjadikan sebagai salah satu strategi), serta *organizational learning* (inovasi-inovasi yang dilakukan dalam menghadapi keluhan dan masukan pelanggan).

Tabel 5.10 Zona Budaya Organisasi: Dimensi *Adaptabilitas*

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	<i>Costumer Focus</i>		<i>Creating Change</i>		<i>Organizational Learning</i>	
	F	%	F	%	F	%
<i>Cultural Danger Zone (CDZ)</i>	8	2.94	8	2.94	11	4.04
<i>Cultural Attention Requirement (CAR)</i>	61	22.43	43	15.81	69	25.37
<i>Cultural Opportunities (CO)</i>	52	19.12	138	50.74	126	46.32
<i>Cultural Strength (CS)</i>	151	55.51	83	30.51	66	24.26
Total	272	100	272	100	272	100
Nilai Indeks	81.80		77.21		72.7	
Zona Budaya Organisasi	CS		CS		CO	

Sumber: olah data primer 2010

Nilai indeks terbesar dari faktor di atas terdapat pada *costumer focus* (81.80), disusul oleh *creating change* (77.21), dan terkecil adalah *organizational learning* (72.7), sehingga kedua factor yaitu *costumer focus* dan *creating change* berada



di zona budaya CS (Cultural strength), artinya perusahaan BUMN dan BUMD sedang berada pada pondasi kuat pada kekuatan budaya. Yang menjadi pertanyaan apakah kekuatan budaya perusahaan berada pada zone yang tepat yang mampu mendorong kinerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Sementara organizational learning masih pada zona budaya CO (Cultural Oppurtunities), yang berarti perusahaan disamping mempunyai kekuatan juga mempunyai kelemahan. Hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa BUMN dan BUMD mempunyai kekuatan pada costumer focus dan creating change dapat dipahami, karena hal ini tidak terlepas dari salah satu peran BUMN dan BUMD sebagai pelaksana pelayanan publik yang kepemilikannya didominasi oleh pemerintah.

Di sisi lain ada hal yang harus menjadi perhatian BUMN dan BUMD dari dimensi ini, yaitu faktor organizational learning masih pada tahap CO, indeks factor ini paling kecil diantara ketiga factor di atas, hal ini menunjukkan inovasi di BUMN dan BUMD karyawan masih perlu ditingkatkan, terutama menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat dan era globalisasi yang akan menentukan kinerja bisnis BUMN dan BUMD ke depan atau dalam jangka panjang.

5.2.1.4. Dimensi Mision

Mision adalah derajat dimana organisasi dan para anggotanya mengetahui arah kemana mereka akan menuju, bagaimana mereka akan mencapainya, dan bagaimana setiap individu dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Adkins dan Stewards, dalam Jatmiko, 2010).

Faktor-faktor mission meliputi: *vision*, *strategic direction*, dan *goals and objective*.

Vision merupakan suatu situasi dimana para anggota organisasi memiliki core value, pandangan, pikiran dan perasaan yang sama atau masa depan yang diinginkan atau merupakan impian yang akan dicapai. *Strategic direction and*

intent merupakan situasi dimana strategi perusahaan memberi arah yang jelas bagaimana setiap orang dalam organisasi dapat memberikan kontribusi kearah tujuan. *Goals and objective* merupakan situasi dimana penetapan tujuan dan sasaran yang jelas dapat dikaitkan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, serta memberikan arah yang jelas kepada anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Tabel 5.11 Zona Budaya Organisasi Dimensi Misi

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	Strategic direction		Goals and Objective		Vision	
	F	%	F	%	F	%
Cultural Danger Zone (CDZ)	4	1.47	2	0.74	6	2.21
Cultural Attention Requirement (CAR)	35	12.87	8	2.94	45	16.54
Cultural Opportunities (CO)	161	59.19	95	34.93	42	15.44
Cultural Strength (CS)	72	26.47	167	61.40	179	65.31
Total	272	100	272	100	272	100
Nilai Indeks	77.67		89.25		86.21	
Zona Budaya Organisasi	CS		CS		CS	

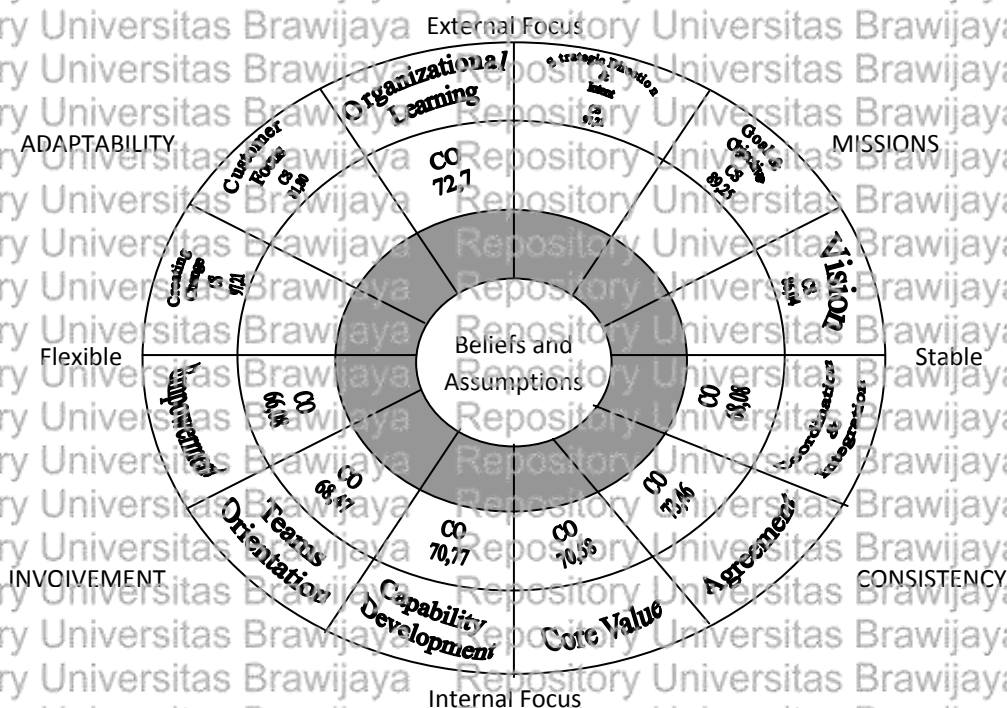
Sumber: olah data primer 2010

Tabel 5.11 menunjukkan zona budaya berada pada tingkatan CS (Cultural Strength), meskipun masih terdapat zona budaya yang berada di CDZ dan CAR, yang masih perlu mendapat perhatian atau masih terdapat budaya-budaya yang perlu mendapat perhatian karena akan menghambat pencapaian kinerja perusahaan, namun secara keseluruhan BUMN dan BUMD mempunyai kekuatan pada factor mision, baik terjadi karena sengaja dikembangkan, maupun berkembang sendiri secara alami yang dapat menjadi sumberdaya dan pendukung budaya sebagaimana yang diinginkan perusahaan untuk menuju masa depan yang lebih baik.

Nilai indeks tertinggi terletak pada faktor *goals and objective*, kemudian disusul oleh factor *vision* dan *strategic direction*. Dengan demikian perusahaan sudah mempunyai misi, tujuan, dan strategi yang jelas untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan, hanya kemungkinan implementasinya yang perlu dibenahi,

sehingga visi misi, strategi dan tujuan tidak hanya tinggal diatas kertas atau sekedar konsep saja.

Zona dan Indeks budaya organisasi di atas dapat digambarkan dalam diagram lingkaran sebagai berikut:



Gambar 5.1. Zona masing-masing indicator dan dimensi dari variabel Budaya Organisasi

Zona indikator budaya di BUMN dan BUMD berada di zona tiga dan zona ke empat, di mana perusahaan mempunyai beberapa kekuatan budaya yang dapat menutup kelemahan dan dijadikan fondasi untuk mendorong kinerja yang diinginkan menuju masa depan.

Zona di atas dapat juga dijelaskan bahwa BUMN dan BUMD lebih memperhatikan dimensi eksternal (eksternal fokus) dalam hal ini dimensi adaptability dan Mission yang berada di kategori zona CS atau lingkaran 4, dibandingkan memperhatikan dimensi internal (internal fokus), yaitu dimensi involvement dan dimensi consistency yang indeksnyanya berada di zona CO atau



lingkaran 3, lebih rendah dari zona eksternal focus yang dominan berada di zona CS, sehingga ini dapat berdampak pada kepuasan karyawan dan kinerja internal karyawan yang tidak optimal.

5.2.2. Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan)

Bisnis saat ini banyak mendapat tekanan dari factor-faktor eksternal seperti tuntutan pelanggan, perkembangan teknologi, persaingan, dan lingkungan hukum dan tanggung jawab social, akibatnya bisnis saat ini berubah paradigmanya menjadi consumer oriented, tidak merusak lingkungan dan sesuai tatanan masyarakat, bertanggung jawab kepada lingkungan sosialnya dan tidak melanggar hukum, sehingga tanggung jawab social perusahaan akan menjadi bagian penting dalam memberikan sumbangan untuk terciptanya keseimbangan dan memberikan keuntungan timbal balik dalam menjalankan roda perekonomian melalui perusahaan bersama stakeholdersnya. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan diukur dengan menggunakan empat dimensi yaitu : Economic responsibility; legal responsibility; Ethical responsibility; dan Discretionary responsibility. Dan persepsi responden tentang keempat variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 5.6.

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang implementasi penerapan setiap dimensi dari tanggung jawab social perusahaan mempunyai rerata 3.99, namun masih terdapat jawaban responden dengan skor yang berada di point 1 dan 2, yaitu dengan rata-rata 22.16 %. Hal ini dapat dijelaskan bahwa responden merasakan bahwa CSR yang diterapkan perusahaan belum berjalan secara optimal

Skor	Persentase	Rata-
------	------------	-------

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
1	3.1	1.5	1.0	0.9	1.63
2	8.3	3.0	2.3	4.2	4.45
3	12.8	15.5	15.3	20.7	16.08
4	45.0	48.2	53.7	51.6	49.63
5	30.8	31.8	27.7	22.6	28.23
total	100	100	100	100	100
Rerata Indikator	3.94	4.05	4.06	3.89	3.99
Indeks Nilai	78.42	81.16	80.96	78.16	79.68
$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%f1x1) + (\%f2x2) + (\%f3x3) + (\%f4x4) + (\%f5x5)}{5}$					
Keterangan: 0-20% : sangat lemah, 21-40% : lemah, 41-60% : moderat, 61-80% : kuat, 81-100% : sangat kuat					

Tabel 5.12 Deskripsi Setiap Indikator Corporate Social responsibility (CSR)

Sumber : data primer diolah, 2010

Dalam hal dimensi economic responsibility, masih terdapat responden tidak setuju dengan beberapa item pernyataan yaitu sebesar 24.2 % menjawab skor 1 sampai 3 hal ini berarti karyawan dari sangat tidak setuju sampai ragu-ragu terhadap item dimensi ini, seperti: tanggapan tentang profit sebagai keharusan untuk terjaminnya sustainability, pentingnya produktivitas karyawan untuk profit.

Dimensi legal responsibility, masih terdapat 20 % responden menjawab skor 1,2, dan 3, di mana responden terutama merasakan perusahaan belum menjalankan perlakuan yang adil dalam pemberian kompensasi, keadilan dalam melakukan promosi, perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan.

Dimensi ethical responsibility menunjukkan bahwa 18.6 % responden menjawab skor 1,2, dan 3, hal ini menunjukkan bahwa implementasi dimensi ini belum optimal, terutama yang berhubungan dengan internal responsibility (karyawan), misal dalam hal kesempatan yang sama untuk meningkatkan kemampuannya, promosi jabatan, kompensasi yang adil.

Demikian pula untuk dimensi discretionary responsibility masih terdapat 25.8 % responden menjawab dengan skor 1,2, dan 3, hal ini dapat dijelaskan karyawan belum setuju dengan semua pernyataan terutama yang berkaitan



dengan karyawan yaitu : dorongan berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat secara sukarela dan berkala, kesempatan yang sama mengikuti pendidikan.

Jika diperhatikan dari dimensi di atas, nilai skor rata-rata demikian pula jika dilihat dari indeks nilai masing-masing indikator terlihat bahwa nilai indeks tertinggi berada pada ethical dan legal dan terendah pada discretionary responsibility, artinya perusahaan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau dilihat dari perspektif karyawan perusahaan menitikberatkan pada tanggung jawab karena memenuhi misi ekonomi dalam kerangka ketentuan hukum yang berlaku atau untuk menghindari sanksi karena pelanggaran yang dilakukan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan nilai skor yang terkecil di antara dimensi di atas adalah discretionary responsibility, hal ini menunjukkan tanggung jawab perusahaan yang sifatnya sukarela dalam menjalin hubungan baik dengan masyarakat lebih rendah dibanding terhadap dimensi lainnya.

Secara keseluruhan dari indeks yang diperoleh, dapat dijelaskan bahwa BUMN dan BUMD di provinsi Riau lebih menitikberatkan implementasi CSR pada dimensi legal dan ethical responsibility, artinya perusahaan lebih mengutamakan untuk terhindar dari masalah hukum dan menghindari benturan-benturan karena melanggar peraturan atau hal-hal yang tidak etis.

5.2.3. Kepuasan Kerja (X3)

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang akhirnya tentu akan mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai merasakan pekerjaannya merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya didasarkan aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Sikap tersebut merupakan pencerminan dari pengalaman-pengalaman yang memberikan kesenangan dan ketidakseenangan di dalam pekerjaannya, serta harapan-harapannya akan pengalamannya di masa yang akan datang.

Kepuasan kerja diukur melalui dimensi, yaitu: pekerjaan itu sendiri; kualitas supervisi; hubungan dengan rekan kerja; pembayaran dan promosi. Untuk melihat hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja di BUMN dan BUMD di provinsi Riau adalah sebagai berikut:

Tabel 5.13 Deskripsi Setiap Indikator Kepuasan Kerja

Skor	Persentase					Rata-Rata
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	
1	1.2	1.8	1.9	-	1.0	1.18
2	5.9	7.0	3.00	23.4	9.4	9.14
3	25.0	33.8	10.00	20.9	35.3	25.00
4	58.2	47.8	68.3	45.4	47.0	53.34
5	9.7	9.6	16.8	10.3	7.3	10.74
Total	100	100	100	100	100	100
Rerata Indikator	3.70	3.54	4.03	3.54	3.52	3.67
Nilai Indeks	73.86	71.28	79.02	68.52	70.04	72.54
$\text{Nilai indeks} = [(\%f1 \times 1) + (\%f2 \times 2) + (\%f3 \times 3) + (\%f4 \times 4) + (\%f5 \times 5)] / 5$						
Keterangan : 0-20% : sangat lemah, 21-40% : lemah, 41-60% : moderat, 61-80% : kuat, 81-100% : sangat kuat						

Sumber : data primer diolah, 2010

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja yang dilihat dari berbagai dimensi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berada pada daerah tengah-tengah (skor $3.52 < NS \leq 4.03$), yaitu pada nilai rata-rata 3.67. Terutama untuk promosi, dengan skor terendah. Hal di atas menunjukkan bahwa karyawan belum merasa puas sistem promosi yang berlaku. Ini dapat dijelaskan bahwa pada umumnya di BUMN dan BUMD masih terdapat sistem promosi yang diterapkan berdasarkan indikator senioritas bukan pada kompetensi karyawan. (Moeliono, 2004). Demikian pula untuk dimensi pembayaran dan kualitas supervisi, belum begitu memuaskan, masih banyak jawaban responden dikisaran skor 2 dan 3 yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan belum pada taraf yang optimal di samping nilai mean dan indeks tertinggi berada pada indikator hubungan dengan rekan kerja, yang tercipta antar mereka, bukan berasal dari kebijakan manajemen.



Dimensi pekerjaan, menunjukkan bahwa terdapat 32,1 % responden tidak dan kurang setuju dengan item pernyataan, terutama dalam hal ketidaksetujuan dalam cara pandang manajemen dalam mendorong minat dalam bekerja dan kemampuan dalam bekerja, tidak semua karyawan merasa mereka didorong secara optimal dalam mengembangkan minat atau bakat serta kemampuan yang mereka punyai.

Kualitas supervisi menunjukkan bahwa 42,6 % responden menjawab skor 1 sampai dengan 3, yang menunjukkan bahwa responden menjawab dari sangat tidak setuju hingga ragu-ragu. Hal ini dapat dijelaskan bahwa responden menganggap atau merasakan bahwa kualitas pimpinan belum seperti yang diharapkan yang mampu memberikan bimbingan atau mempunyai kapabilitas yang mampu meningkatkan kapabilitas karyawan.

Hubungan dengan rekan kerja, sudah cukup relatif baik, hanya sebesar 14,9 % responden menyatakan tidak setuju hingga ragu-ragu, ini menunjukkan hubungan, support dari dan dengan teman sekerja sudah relatif baik.

Pembayaran sebagai salah satu indikator kepuasan kerja juga menggambarkan masih belum optimal, hal ini terlihat dari hampir separoh (44,3%) menunjukkan jawaban responden pada angka 2 dan 3. Ini dapat dipahami bahwa karyawan merasakan adanya pembayaran kompensasi yang kurang adil, dimana gap antara kompensasi yang diterima pimpinan dengan karyawan cukup besar, misal dalam hal pemberian bonus tahunan, karyawan merasa terjadikesejukan yang begitu besar yang diterima oleh pimpinan dibandingkan yang mereka terima.

Demikian pula untuk indikator kebijakan promosi, masih terdapat jawaban responden sebesar 45,7 persen yang menjawab rendah dari skor 1 hingga 3. Hal ini dapat dimaknai bahwa karyawan BUMN dan BUMD tidak setuju sampai



dengan ragu-ragu tentang cara manajemen memberikan kriteria promosi, cara penghargaan, pengembangan karir, dan lain-lain.

5.2.4. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan dari organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya.

Pada penelitian ini kinerja perusahaan dilihat dari empat bidang (Kaplan dan Norton, 1992), yaitu: 1). perspektif finansial, 2). Perspektif pelanggan, 3). Perspektif proses bisnis internal, dan 4). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk melihat bagaimana tanggapan karyawan terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.14. Deskripsi Setiap Indikator Kinerja Bisnis

Skor	Persentase				Rata-rata
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	
1	2.7	1.2	0.7	1.4	1.50
2	10.1	4.4	7.6	3.3	6.35
3	39.7	34.3	30.5	18.0	30.63
4	40.6	51.1	52.9	57.2	50.45
5	6.9	9.0	8.3	20.1	11.08
Total	100	100	100	100	100
Rerata	3.46	3.64	3.61	3.92	3.66
Indikator					
Nilai Indeks	67.78	72.46	72.10	78.26	72.65
$\text{Nilai indeks} = [(\%f1 \times 1) + (\%f2 \times 2) + (\%f3 \times 3) + (\%f4 \times 4) + (\%f5 \times 5)] / 5$					
Keterangan : 0-20% : sangat lemah, 21-40% : lemah, 41-60% : moderat, 61-80% : kuat, 81-100% : sangat kuat					

Sumber : data primer diolah, 2010

Tabel 5.14 menggambarkan bahwa kinerja bisnis perusahaan berada dinilai rata-rata 3.66 berarti kinerja perusahaan BUMN dan BUMD yang diteliti belum cukup kuat, demikian pula dari nilai skor jawaban responden yang masih



berada pada skor 1, 2, dan 3 dengan rata-rata 38.48 %, khususnya dari aspek finansial masih lemah, sehingga kemampuan bersaing dengan perusahaan swasta masih terbatas. Nilai yang paling tinggi diantara 4 (empat) dimensi atau perspektif bisnis internal, di mana perusahaan memfokuskan karyawan untuk mencapai kinerja yang orientasinya membenahi aktivitas karyawan. Dalam hal ini yang dilakukan oleh sebahagian perusahaan BUMN dan BUMD di provinsi Riau adalah melalui pemetaan kompetensi karyawan, membuat employee engagement index, meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan secara kontinyu dan terprogram, sanksi bagi pelanggaran. Sementara perspektif loyalitas pelanggan dengan nilai terbesar kedua, perusahaan melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan. Beberapa hal yang dilakukan oleh sebahagian perusahaan adalah dengan melakukan survey terhadap konsumen, menanggapi keluhan konsumen dan melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga sebahagian perusahaan BUMN yang diteliti sudah memiliki ISO 9000, hal ini dapat dipahami karena sebahagian besar BUMN dan BUMD adalah juga memberikan pelayanan publik di samping tujuan profit.

Temuan di atas juga menunjukkan bahwa pada aspek financial performance masih terdapat 52.5 % karyawan menjawab skor 1 sampai dengan skor 3, demikian pula dari aspek perspektif pelanggan, sebesar 38.8 %, artinya karyawan sangat tidak setuju sampai dengan ragu-ragu dengan pernyataan di atas, hal ini ada beberapa penyebab yaitu karena memang perusahaan tidak mengalami financial performance dan loyalitas pelanggan yang meningkat, dan perusahaan tidak mensosialisasikan kepada karyawan tentang kondisi financial maupun pelanggan, sehingga karyawan tidak mengetahui kondisi tersebut, ini



merupakan salah satu kelemahan kurangnya keterlibatan karyawan dalam hal informasi dari pihak manajemen perusahaan.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, masih terdapat 38,8 % karyawan menjawab skor 1 hingga 3, artinya sebahagian karyawan sangat tidak setuju hingga ragu-ragu tentang pernyataan tentang keberhasilan perusahaan dalam memotivasi kapabilitas dan produktivitas mereka, karena adanya kecenderungan tidak semua karyawan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kapabilitasnya seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan baik yang sifatnya internal maupun untuk eksternal.

Dari perspektif bisnis internal, terdapat persentase yang lebih kecil yang menjawab pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan ragu-ragu yaitu sebesar 22,7 %, hal ini dapat disebabkan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam memberikan petunjuk atau *guideline* dalam melakukan pekerjaan dengan menyediakan buku manual panduan-panduan berdasarkan pengalaman rutinitas, dan mengedepankan efisiensi dalam menghasilkan output.

5.3. Confirmatory Faktor Analisis Indikator Variabel Penelitian

5.3.1. Indikator Budaya Organisasi

Pengujian Confirmatory Faktor Analysis (CFA) dilakukan untuk mengetahui unidimensional konstruk yang membentuk model pengukuran secara keseluruhan atas dimensi atau ciri budaya organisasi BUMN dan BUMD. Karena konstruk ciri budaya organisasi melibatkan lebih dari dua konstruk individual, sebagaimana dikatakan Hair et al., (2006), maka unidimensionalitas keseluruhan model pengukuran budaya organisasi menjadi penting.

Berikut tabel 5.15 menjelaskan loading factor dan mean dari masing-masing indikator variabel budaya organisasi.



Tabel 5.15. Loading dan Mean Variabel Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
Keterlibatan	Menerima masukan	0.55	3.86
	Informasi tentang prestasi	0.39	3.81
	Pengakuan kapabilitas	0.36	3.69
	Kesempatan penyelesaian pekerjaan	0.70	3.65
	Kestabilan dalam pekerjaan	0.78	3.51
	Kemandirian dalam pekerjaan	0.51	3.36
	Kesempatan maju	0.69	3.63
	Keterlibatan dalam informasi	0.62	3.57
	Keterlibatan penyelesaian tugas dari awal	0.69	3.89
	Kebebasan penyelesaian pekerjaan	0.54	3.62
	Keberagaman pekerjaan	0.81	3.69
	Keterlibatan berinteraksi	0.68	3.82
	Mengembangkan potensi diri	0.70	3.95
	Variasi dalam bekerja	0.78	3.62
Konsistensi	Tata nilai yang dijalankan secara terus-menerus	0.64	3.74
	Tata nilai yang dijalankan secara konsisten	0.63	3.65
	Koordinasi keputusan	0.84	3.61
	Integrasi dalam pekerjaan	0.87	3.62
	Kesepakatan dan persetujuan dengan karyawan	0.76	3.83
Dimensi	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
Adaptabilitas	Kepuasan pelanggan	0.65	4.26
	Hubungan dengan pelanggan	0.85	3.92
	Penanganan keluhan	0.73	3.76
	Keluhan dan masukan sebagai strategi	0.77	4.09
	Inovasi	0.78	3.90
Misi	Strategi	0.84	4.11
	Penetapan tujuan	0.74	4.43
	Vision	0.70	4.08

Sumber : lampiran 1

Temuan table 5.15 menjelaskan bahwa untuk dimensi keterlibatan dibentuk oleh 14 indikator (yang mencakup teamwork, pemberdayaan, dan pengembangan kapabilitas), seperti yang dapat dilihat pada tabel di atas, dengan demikian ada 14 indikator yang membentuk dimensi keterlibatan, namun indikator



yang dominan membentuk dimensi tersebut adalah 5 (lima) yaitu : adanya keberagaman dalam pekerjaan artinya karyawan dilibatkan dalam berbagai kegiatan; variasi dalam pekerjaan, artinya karyawan diberi kesempatan melakukan inovasi-inovasi; kestabilan dalam pekerjaan; pengembangan potensi diri, dan kesempatan dalam penyelesaian tugas yang diberikan (kepercayaan); di mana masing-masing mempunyai loading factor ≥ 0.70 . Hal ini dapat dijelaskan bahwa kelima unsur tersebut membangun kapabilitas karyawan, kepemilikan dan tanggungjawab yang merupakan hal penting dalam membentuk budaya keterlibatan. Sementara hasil mean mempunyai nilai tertinggi pada pengembangan potensi diri. Terdapat perbedaan nilai mean dengan nilai loading factor tertinggi, di mana nilai loading factor yang tertinggi berada pada adanya keterlibatan dalam keberagaman pekerjaan, sementara saat ini perusahaan sebatas pengembangan potensi diri.

Dimensi konsistensi indikator yang mencakup (core value, agreement, koordinasi dan integrasi) dibentuk oleh 5 indikator, di mana integrasi dan koordinasi merupakan indikator yang dominan dalam membentuk variabel konsistensi, dengan demikian untuk membentuk budaya konsistensi perlu memperhatikan adanya integrasi dan koordinasi dalam kegiatan dan kebijakan yang dilakukan perusahaan. Berbeda dengan nilai mean yang tertinggi ada pada kesepakatan dan persetujuan dengan karyawan, hal ini dapat dijelaskan bahwa persepsi karyawan selama ini tentang konsistensi adalah adanya kesepakatan yang disetujui bersama antara pihak manajemen dengan karyawan.

Temuan tentang dimensi adaptabilitas menunjukkan bahwa indikator dominan pembentuknya adalah hubungan dengan pelanggan, dan menjadikan keluhan pelanggan sebagai dasar menyusun strategi ke depan, karena ini menentukan sustainability perusahaan dalam jangka panjang. Sementara nilai mean tertinggi terdapat pada kepuasan pelanggan artinya pada saat ini



pemahaman tentang adaptabilitas lebih kepada pemuasan pelanggan saja (masih berorientasi pada tujuan jangka pendek).

Pembentuk dimensi Misi yang dominan adalah *strategic direction*, hal ini dapat dijelaskan bahwa perusahaan perlu memperhatikan strategi ke depan, sementara nilai mean yang tertinggi adalah pada penetapan tujuan, hal ini berarti persepsi responden bahwa misi yang diperhatikan adalah lebih kepada tujuan yang akan dicapai, padahal dalam kondisi persaingan yang kompetitif dibutuhkan strategi yang tepat.

5.3.2. Indikator Variabel CSR

Variabel CSR yang dianalisis di sini lebih ditekankan pada CSR yang sifatnya internal (karyawan), dengan tetap menggunakan empat dimensi: *Economic Responsibility*, *Legal*, *Ethical*, dan *Discretionary Responsibility*.

Temuan penelitian pada dimensi ini menjelaskan bahwa indikator dominan pembentuk variabel *economic responsibility* adalah apabila perusahaan mampu mewujudkan profit dari kepuasan yang diberikan kepada konsumen sehingga perusahaan diharapkan dapat mewujudkan tanggung jawabnya kepada karyawan dan shareholder, sementara nilai mean tertinggi adalah pada kualitas produk, hal ini dapat dijelaskan bahwa tanggung jawab yang besar saat ini adalah lebih kepada produk atau jasa yang dihasilkan. Hal ini menjadi perhatian perusahaan hendaknya bahwa tuntutan pelanggan tidak hanya sekedar kualitas, tapi banyak faktor marketing lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Berikut tabel 5.16 menjelaskan factor-faktor pembentuk variabel CSR sebagai berikut:



Tabel 5.16. Loading dan Mean Indikator Variabel CSR

Dimensi	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
Economic Responsibility	Profit suatu keharusan untuk sustainability	0.03	2.75
	Profit sebagai kewajiban kepada shareholder	0.68	3.96
	Profit sebagai perwujudan tanggungjawab kepada karyawan	0.73	4.09
	Perhatian kualitas barang dan atau jasa	0.65	4.60
	Kualitas produk untuk kelangsungan	0.26	3.92
	Pentingnya produktivitas untuk profit	0.16	3.63
	Kepuasan konsumen esensial terhadap shareholder	0.71	4.20
	Kepuasan konsumen esensial terhadap sustainability	0.64	4.39
Legal Responsibility	KKB dalam merekrut karyawan baru	0.49	4.18
	Gaji dan upah di atas minimum	0.54	4.39
	Tidak diskriminasi dalam kompensasi	0.72	4.07
	Tidak diskriminasi dalam promosi jabatan	0.70	3.57
	Memperhatikan limbah produksi	0.85	3.92
	Pengolahan limbah	0.89	3.89
	Melakukan Amdal pada saat buka pabrik baru	0.85	3.93
	Memperhatikan standar kesehatan	0.85	3.92
	perhatian pada keselamatan kerja	0.73	3.93
	Mematuhi kewajiban pajak (pemerintah)	0.50	4.51
Ethical Responsibility	Perhatian terhadap asuransi	0.53	4.3
	Registrasi produk	0.65	4.04
	Monitoring dampak aktivitas terhadap masyarakat	0.80	3.97
	Tanggungjawab terhadap kualitas pelayanan jasa	0.69	4.03
	Tanggungjawab terhadap kepuasan konsumen (kualitas produk)	0.77	4.10
	Menerima complain konsumen	0.66	4.16
	Adil memberi kesempatan karyawan meningkatkan kapabilitas dan promosi	0.70	3.82
	Adil dalam kompensasi	0.70	3.98
Discretionary Responsibility	Mematuhi peraturan yang berlaku	0.81	4.17
	Tanggungjawab dengan UKM (bantuan pinjaman)	0.66	4.07
	Tanggungjawab pada UKM (keterampilan, bimbingan)	0.74	3.83
	Menganggarkan dana untuk masyarakat	0.68	4.06
	Memberi kesempatan diklat pada karyawan	0.70	4.06
	Tingkat upah sama dengan industri	0.81	3.59
	Dorongan karyawan terlibat kegiatan CSR	0.79	3.76
	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
	Memberi dukungan terhadap kegiatan olahraga, seni, fasilitas pada masyarakat	0.78	3.79

Sumber : lampiran 1

Legal responsibility dibentuk oleh beberapa indikator yang dominan yaitu: tanpa adanya diskriminasi dalam promosi jabatan (jenjang karir); tidak



diskriminasi, dalam kompensasi; memperhatikan limbah; memperhatikan keselamatan kerja dengan nilai loading factor ≥ 0.70 , sementara mean yang tertinggi perusahaan pada pegawai BUMN dan BUMD adalah mematuhi kewajiban terhadap pemerintah (pajak), ini dapat dijelaskan tuntutan ke depan tanggung jawab harusnya lebih difokuskan kepada internal stakeholder dan eksternal stakeholders, bukan hanya sekedar mematuhi atau memenuhi sesuatu yang sifatnya hanya berorientasi kepada birokrasi pemerintah.

Ethical responsibility dominan dibentuk oleh beberapa indikator baik yang berkaitan dengan karyawan, masyarakat dan konsumen, dengan loading factor tertinggi pada kepatuhan perusahaan pada aturan-aturan yang berlaku, hal ini sesuai dengan nilai mean yang tertinggi artinya perusahaan saat ini dan ke depan memang harus lebih memenuhi tanggung jawab etisnya yang mencakup semua unsur stakeholder baik internal maupun eksternal dalam rangka mencapai kinerja yang diinginkan, di samping untuk menghindari dari permasalahan-permasalahan yang muncul sebagai akibat pelanggaran terhadap aturan.

Discretionary responsibility dominan dibentuk beberapa indikator yaitu : tanggung jawab terhadap masyarakat (bimbingan dan keterampilan); dan bantuan untuk kegiatan kemasyarakatan seperti pengembangan olah raga, seni dan budaya kesempatan yang sama untuk diklat terhadap karyawan, upah relative sama dengan industry, dengan loading factor tertinggi dalam dorongan karyawan terlibat dalam aktivitas CSR dengan masyarakat, sementara nilai mean tertinggi lebih ke UKM berupa pinjaman yang dikenal program kemitraan dan bina lingkungan yang merupakan kegiatan atau program BUMN pusat, padahal program ini diragukan apakah merupakan program murni sukarela kepada masyarakat, karena terdapat unsur saling menguntungkan. Kedepan dituntut perusahaan lebih care membuat program yang mengajak partisipasi dan keterlibatan karyawan melakukan CSR sehingga ini akan menimbulkan efek

positif meningkatkan kebanggaan pada karyawan, sehingga dilihat dari aspek budaya organisasi merupakan sesuatu yang positif membangun budaya organisasi yang kuat, dan di sisi lain dapat menimbulkan kebanggaan kepada karyawan yang mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

5.3.3. Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Berikut Tabel 5.17 menjelaskan faktor-faktor pembentuk variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 5.17. Loading dan Mean Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
Pekerjaan	tanggungjawab pekerjaan	0.77	3.88
	Dorongan manajemen dalam pekerjaan	0.92	3.56
	Kemampuan dalam bekerja	0.85	3.66
	Manajemen memperhatikan hubungan social	0.81	3.60
Kualitas supervise	Manajemen membantu secara tehnik pada karyawan	0.90	3.50
	Manajemen membantu pelaksanaan pekerjaan	0.94	3.54
	Manajemen adil memperlakukan karyawan	0.89	3.43
	Manajemen terbuka dalam kebijakan	0.78	3.51
Hubungan dengan Rekan Kerja	Dukungan teman-teman	0.83	4.07
	Sikap teman sekerja	0.94	4.07
	Penghargaan sesama teman sekerja	0.82	3.96
Pembayaran	Kompensasi material	0.71	3.62
	Kompensasi non material	1.01	3.46
	Kenaikan hak dan wewenang	0.78	3.55
	Peningkatan penghargaan	0.77	3.48
Promosi	Kesempatan maju dan berkembang	0.81	3.34
	Peningkatan keahlian/kompetensi	0.88	3.55
	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
	Peningkatan tanggung jawab	0.84	3.64
	Peningkatan kompensasi	0.75	3.51
	Pengembangan karir	0.79	3.55

Sumber : lampiran 1



Temuan pada Tabel 5.17 menjelaskan bahwa untuk indikator pekerjaan itu sendiri, dominan dibentuk oleh dorongan manajemen dalam pekerjaan, dan kemampuan atau kompetensi karyawan dalam bekerja sementara nilai mean tertinggi pada tanggung jawab pada pekerjaan, hal ini dapat dijelaskan bahwa ke depan mestinya BUMN dan BUMD lebih memfokuskan perhatian pada peningkatan keahlian atau kompetensi karyawan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bisnis, tidak hanya sekedar kepuasan melalui tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

Dari indikator kualitas supervisi, maka item dominan yang membentuk adalah kemampuan manajemen atau pimpinan dalam membantu atau mengarahkan karyawan, sementara nilai mean tertinggi pada item perhatian manajemen atau pimpinan pada hubungan social, mestinya ke depan dibutuhkan pimpinan yang berkualitas, mempunyai kapabilitas yang mampu membina dan membimbing bawahan lebih maju atau produktif. Fenomena kurangnya kompetisi supervisi saat ini di BUMD didukung oleh penelitian Priadi (2008), yang menyatakan bahwa hubungan Manajemen pengelola dengan lingkungan strategis terdapat masalah principal agent, yaitu rendahnya kompetisi supervisi (pengawas), lemahnya kontrol yang berakibat rendahnya kinerja BUMD tersebut.

Indikator hubungan dengan rekan kerja dibentuk oleh sikap teman-teman sebagai item yang dominan, hal ini sesuai dengan nilai mean tertinggi juga pada sikap teman sekerja, hal ini dapat dijelaskan bahwa sikap yang positif dari teman-teman sekerja akan membuat hubungan yang harmonis yang sangat dibutuhkan dalam kerjasama atau teamwork, sehingga kepuasan akan timbul atau meningkat.

Indikator pembayaran, ditentukan atau dibentuk bukan hanya oleh kompensasi yang sifatnya material, tetapi juga non material, seperti menurut Maslow adanya rasa aman, hubungan social, penghargaan, aktualisasi diri,



sementara nilai mean tertinggi saat ini adalah pada kompensasi yang sifatnya material, padahal kepuasan dan motivasi karyawan menuntut dipenuhiya kedua jenis kebutuhan tersebut.

Indikator promosi dominan dibentuk oleh peningkatan kompetensi atau keahlian, karena dengan persaingan dunia bisnis, BUMN dan BUMD mestinya mempromosikan orang-orang yang mampu meningkatkan keahlian atau kompetensinya. Nilai mean yang tertinggi justru adanya peningkatan tanggung jawab, artinya saat ini BUMN dan BUMD lebih focus pada peningkatan tanggung jawab dalam kriteria promosinya.

Dari temuan di atas dapat disimpulkan hasil penelitian ini mendukung penelitian Priadi (2008), bahwa ditinjau dari hubungan manajemen (pengelola) dengan karyawan di BUMD terdapat masalah principal agent yaitu adanya ketidakjelasan tentang jaminan kebutuhan dasar karyawan seperti : kesejahteraan, penghargaan karir, hal ini mengakibatkan karyawan kurang partisipatif aktif dalam mencapai tujuan organisasi, matinya inisiatif dan inovatif, rendahnya mutu layanan, karyawan tidak dapat dimotivasi, dan akhirnya rendahnya kinerja perusahaan.

5.3.4. Indikator Variabel Kinerja Bisnis

Berikut tabel 5.18 menjelaskan faktor-faktor pembentuk variabel Kinerja Bisnis sebagai berikut.

Pada Tabel 5.18 tersebut menjelaskan pembentuk dominan dari indikator financial performance adalah nilai ROA (*return on asset*), karena ini berkaitan dengan sustainability perusahaan dalam jangka panjang yang membutuhkan tingkat pengembalian dari asset yang ditanamkan shareholder, sementara nilai mean yang tertinggi adalah pertumbuhan penjualan, hal ini dapat dijelaskan bahwa harusnya perusahaan lebih memikirkan atau tidak hanya memfokuskan



pertumbuhan penjualan, tetapi lebih luas lagi yaitu pertumbuhan ROA (orientasi jangka panjang).

Tabel 5.18 Loading dan Mean Variabel Kinerja Bisnis

Dimensi	Faktor-faktor	Loading Factor	Mean
Financial Performance	Pertumbuhan penjualan	0.51	3.67
	Pertumbuhan margin	0.52	3.57
	Pertumbuhan pendapatan	0.58	3.40
	ROI	0.95	3.33
	ROA	0.97	3.34
Customer loyalty	Pembelian berulang	0.98	3.63
	Pembelian berulang dan baru	0.94	3.69
	Indeks kepuasan konsumen	0.49	3.59
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pemeliharaan keberadaan karyawan	0.85	3.61
	Mempertahankan karyawan	0.74	3.55
	Produktivitas	0.80	3.68
Internal Process	Mengurangi kesalahan dalam bekerja dengan petunjuk	0.92	3.95
	Mengurangi kesalahan dalam bekerja dengan perhatian	0.87	3.82
	Efisiensi	0.60	4.00

Sumber : lampiran 1

Indikator *Customer Loyalty* dominan dibentuk oleh pembelian yang berulang-ulang artinya perusahaan mestinya memperhatikan usaha memperhatikan pelanggan yang setia, karena kinerja ditentukan oleh kesetiaan konsumen yang loyal, sejalan dengan nilai mean yang tertinggi juga terletak pada konsumen yang setia dan penambahan konsumen baru.

Indikator pembelajaran dan pertumbuhan dibentuk secara dominan oleh pemeliharaan keberadaan karyawan, sementara nilai mean yang tertinggi ada pada item produktivitas, hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang mempunyai kapabilitas, yang mempunyai kompetensi harus diperhatikan dan dipelihara, sehingga betah dan loyal serta mempunyai *sence of belonging* yang tinggi terhadap organisasi karena proses rekrutmen, seleksi, diklat membutuhkan biaya dan waktu yang cukup besar. Jadi perusahaan tidak hanya terfokus kepada usaha meningkatkan produktivitas saat ini saja.



Internal process dibentuk dominan oleh indikator kemampuan perusahaan mengurangi kesalahan pekerja dengan cara memberikan petunjuk atau panduan sementara nilai mean tertinggi adalah efisiensi, hal ini dapat dijelaskan bahwa saat ini perusahaan lebih menuntun pada efisiensi, namun bagaimana cara mencapai efisiensi, salah satunya dengan cara memberi petunjuk baik langsung maupun tidak langsung dalam mencapai usaha tersebut.

5.4. Pembahasan Hasil Penelitian

5.4.1. Analisis Deskriptif Dan Loading

5.4.1. 1. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dijelaskan dengan empat dimensi atau indicator, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Berdasarkan hasil Goodness of Fit, maka dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi memiliki unidimensional yang dapat diterima, dan ciri budaya yang mencakup keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*), mampu membentuk budaya organisasi BUMN dan BUMD.

Hasil uji konfirmatori (CFA) terhadap dimensi variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada hasil berikut:

Gambar 5.2 Diagram Path Variabel Budaya Organisasi

Untuk melihat hasil perbandingan antara nilai CFA dan mean variabel budaya dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19 Mean dan Loading Factor Budaya organisasi

No	Indikator	Mean	Loading
1	Keterlibatan ($X_{1.1}$)	3.69	0.71
2	Konsistensi ($X_{1.2}$)	3.69	0.92
3	Adaptabilitas ($X_{1.3}$)	3.99	0.69
4	Misi ($X_{1.4}$)	4.21	0.55

Sumber: lampiran 1

Temuan dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut signifikan membentuk budaya organisasi, dan konsistensi menjadi indikator dominan, loading factornya sebesar 0.92, kemudian diikuti dengan keterlibatan yang juga dominan membentuk budaya organisasi. Hal ini dapat dijelaskan BUMN dan BUMD yang ingin sukses mencapai kinerja bisnis yang optimal harus memperhatikan kekonsistenan dalam membuat dan mengimplementasi mulai dari menyusun perencanaan perusahaan implementasi hingga pengawasan, serta melibatkan karyawan sebagai sumberdaya manusia yang mempunyai peran kunci untuk dapat berkompetisi secara global, sedemikian pentingnya hal ini, maka hasil penelitian Goshal, Bartlet (2002), menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang sebenarnya secara kontinyu akan dapat terwujud melalui kompetensi sumberdaya manusia. Keterlibatan penting karena implementasi kebijakan dilaksanakan oleh karyawan. Keterlibatan bawahan pada forum-forum seperti rapat pemecahan masalah, perumusan strategi termasuk implementasi CSR, ataupun dialog akan dapat menimbulkan kebanggaan dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Konsistensi menjadi penting karena menunjukkan kejelasan arah dari setiap aktivitas yang akan dilaksanakan. Perbandingan antara mean dan loading factor berdasarkan table di atas menunjukkan hasil yang berbeda. Mean tertinggi indikator budaya organisasi terdapat pada misi dan adaptabilitas, sedangkan loading tertinggi ada pada

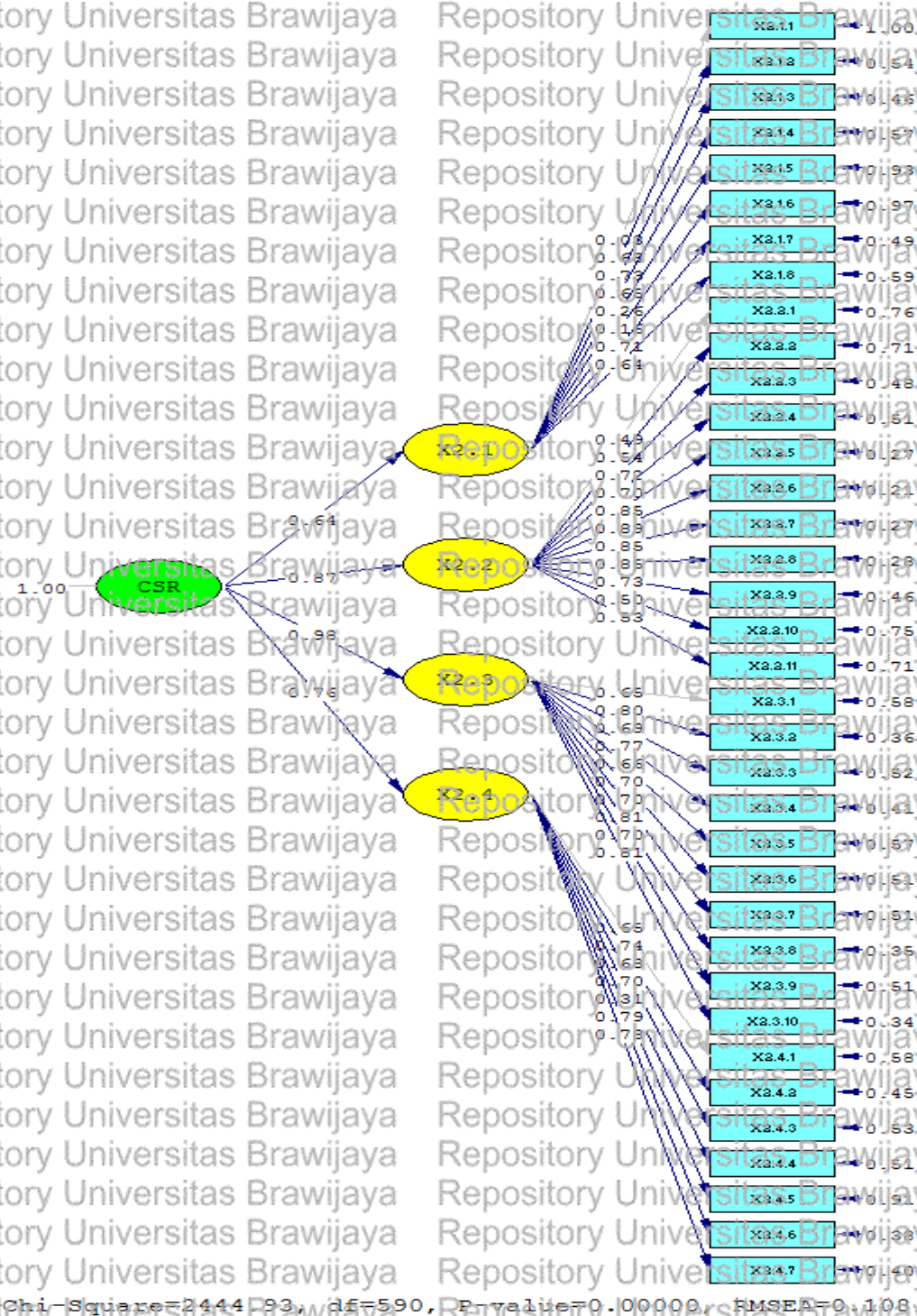


konsistensi dan keterlibatan. Fenomena atau kecenderungan ini dapat dipahami, bahwa persepsi karyawan budaya organisasi selama ini selalu difokuskan pada pencapaian misi dan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan atau permintaan pihak eksternal, sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi dan keterlibatan adalah penting diperhatikan, karena menyangkut dengan kepuasan karyawan yang akan memberi kontribusi terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan.

5.4.1.2. Dimensi *Corporate Social Responsibility*

Berdasarkan hasil Goodness of Fit, maka dapat dikatakan bahwa variabel CSR memiliki unidimensional yang dapat diterima, dan ciri variabel CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang terdiri dari *Economics Responsibility*, *Legal Responsibility*, *Ethical Responsibility* dan *Discretionary* mampu membentuk CSR BUMN dan BUMD.

Berdasarkan temuan penelitian terlihat bahwa masing-masing dimensi variabel CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang terdiri dari *Economics Responsibility*, *Legal Responsibility*, *Ethical Responsibility* dan *Discretionary Responsibility* Dari dimensi CSR yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka semua indikator tersebut signifikan membentuk variabel CSR (X2) dan diperoleh bahwa indikator ketiga yaitu *ethical responsibility* (X2.3) merupakan pembentuk yang dominan dengan nilai loading factor sebesar 0.98, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada hasil berikut.



Gambar 5.3. Diagram Path CSR

Untuk melihat hasil perbandingan antara nilai CFA dan mean variabel CSR dapat dilihat pada Tabel 5.20 berikut :

Tabel 5.20 Mean dan Loading Factor Corporate Social Responsibility

No	Indikator	Mean	Loading
1	Economic Responsibility	3.94	0.64
2	Legal Responsibility	4.06	0.87
3	Ethical Responsibility	4.05	0.98
4	Discretionary Responsibility	3.89	0.76

Sumber: lampiran 1

Dengan demikian indikator pembentuk dominan variabel CSR adalah faktor ethical responsibility dengan nilai loading factor sebesar 0.98. Hal ini dapat dijelaskan untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis, maka perusahaan BUMN dan BUMD harus menjalankan tanggung jawab secara benar dan adil sebagai bentuk tanggung jawab yang sepatutnya diberikan kepada stakeholder, baik stakeholder internal, maupun stakeholder eksternal. Terhadap karyawan berupa kebijakan-kebijakan pemberian kompensasi, promosi, dan lain-lain yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan, kepada shareholder berupa profit, demikian pula eksternal terhadap konsumen, masyarakat, pemerintah.

Temuan hasil penelitian ini menarik jika dibandingkan antara nilai loading factor dengan nilai mean, dimana nilai mean tertinggi adalah pada indikator legal responsibility, artinya selama ini persepsi karyawan bahwa CSR yang dijalankan perusahaan lebih berorientasi pada tanggung jawab hanya untuk mematuhi peraturan yang berlaku dengan kata lain menghindari sanksi yang diberlakukan oleh pemerintah atau lembaga-lembaga apabila tidak melakukan atau mengimplementasikan CSR tersebut.

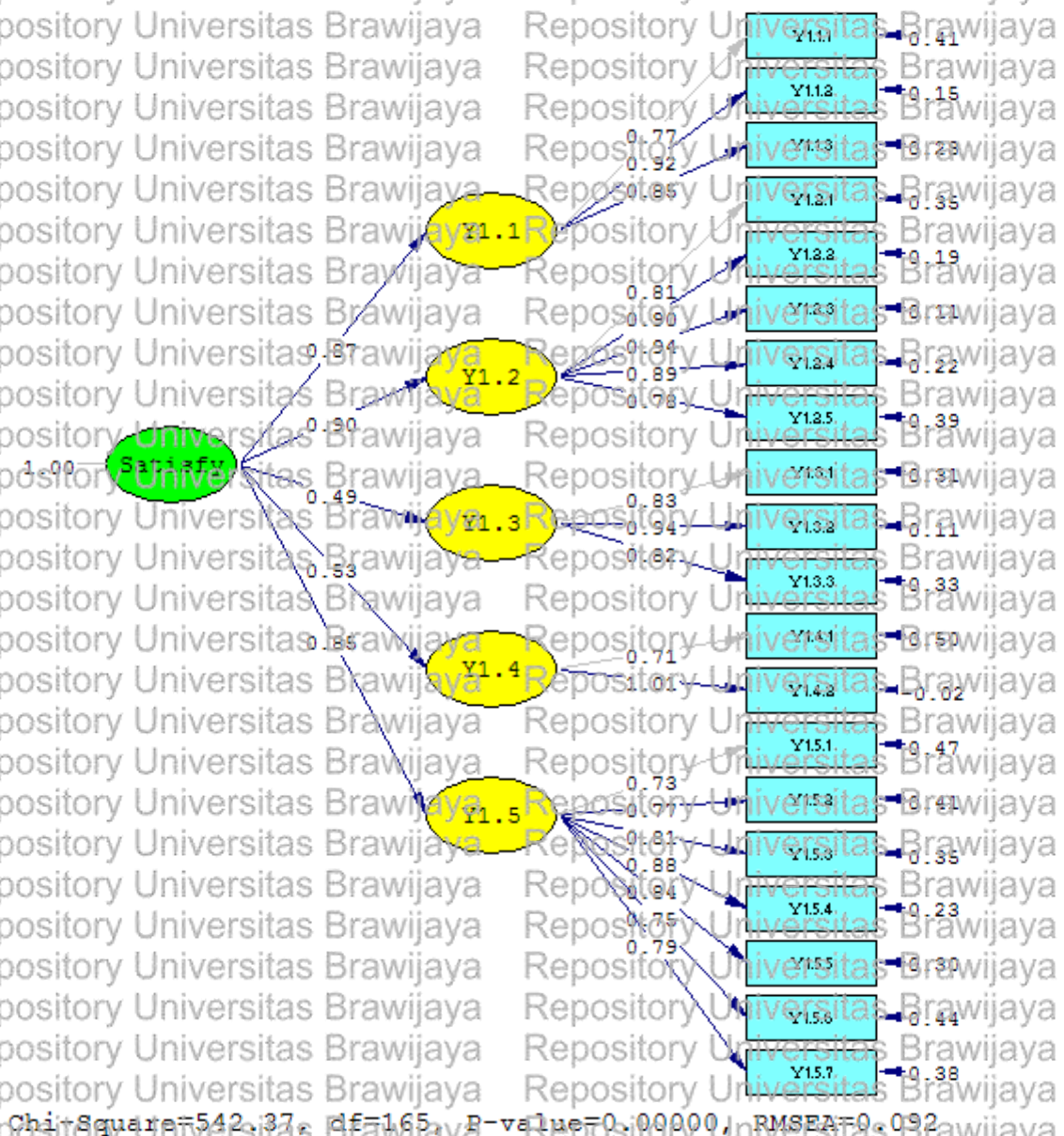
5.4.1.3. Dimensi Kepuasan Karyawan

Untuk mengukur variabel kepuasan karyawan, dilihat dengan menggunakan dimensi: pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, pembayaran, dan promosi. Berdasarkan gambar dan label di bawah ini dapat diketahui bahwa kelima dimensi tersebut signifikan



membentuk variabel Kepuasan karyawan (Y1), dan diperoleh bahwa indikator kualitas supervisi (Y1.2) yang paling dominan pembentuk variabel kepuasan kerja (Y1) dengan loading factor 0.90, yang dapat dimaknai bahwa kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kualitas supervisi yang menyangkut hubungan karyawan dengan pimpinan di atasnya. Hal ini menunjukkan bahwa BUMN dan BUMD dapat meningkatkan kepuasan karyawannya dengan memperhatikan kualitas supervisi yang menjadi anutan mereka, karena pimpinan yang berkualitas dari segala aspek akan memotivasi karyawannya untuk meningkatkan produktivitas mereka. Pimpinan yang melibatkan bawahan para bawahan seperti pada forum-forum rapat pemecahan masalah, perumusan strategi ataupun dialog akan merangsang intelektual bawahan, dan bawahan perlu bimbingan pimpinan yang berkualitas baik dari segi intelektualitas maupun perilaku.

Di samping itu perusahaan juga perlu memperhatikan kebijakan promosi jabatan, karena kebijakan promosi mempunyai loading factor yang tinggi setelah kualitas supervise dan pekerjaan, dengan kata lain perlu aturan yang jelas dalam promosi jabatan karyawan sehingga setiap karyawan terarah dalam meniti jenjang karirnya, ketidakadilan dan tidak transparansinya sistem promosi menyebabkan karyawan frustrasi dan tidak puas.



Gambar 5.4 Diagram Path Kepuasan Kerja

Untuk melihat hasil perbandingan antara nilai CFA dan mean variabel kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.21 Mean dan Loading Faktor Pengukuran Kepuasan Karyawan

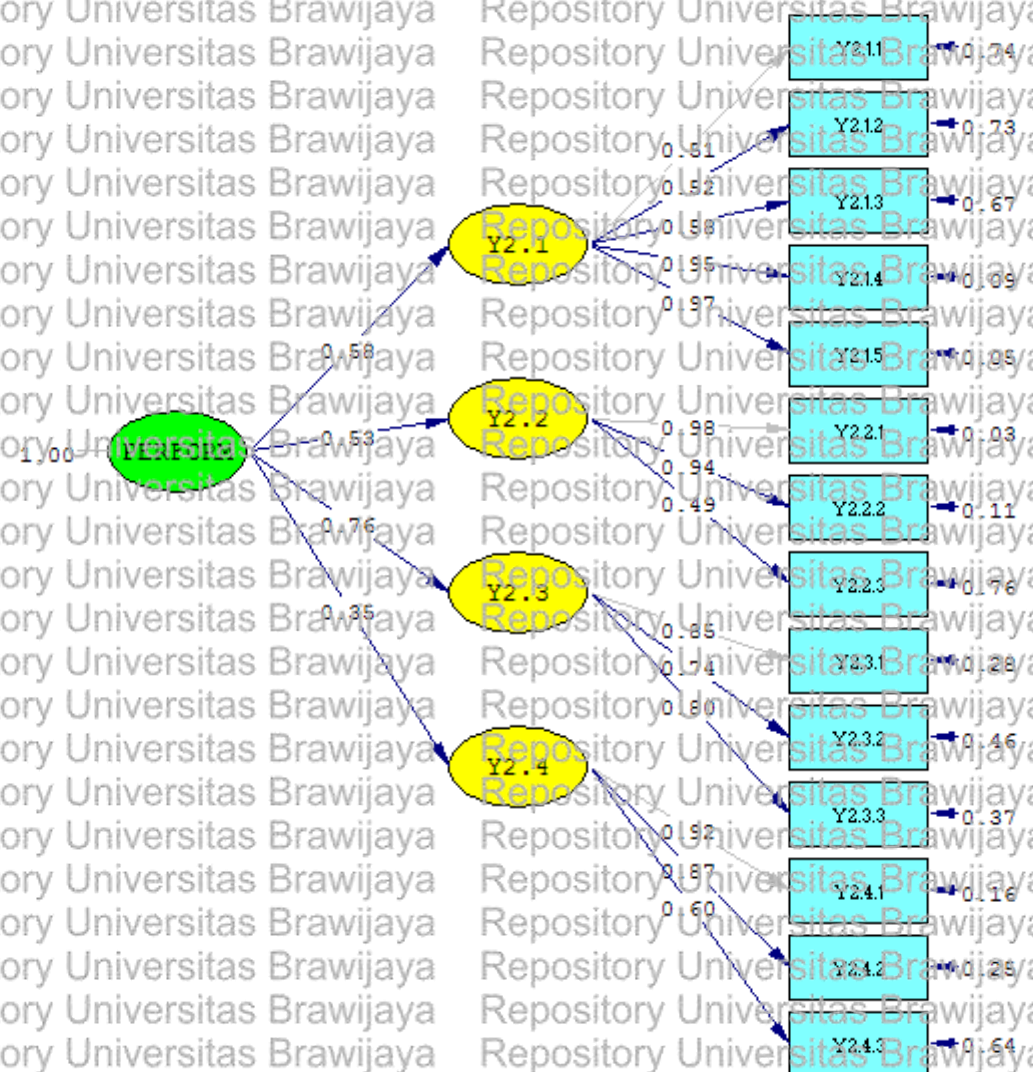
No.	Indikator	Mean	Loading
1	Pekerjaan sendiri	3.70	0.87
2	Kualitas supervisi	3.54	0.90
3	Hubungan Rekan Kerja	4.03	0.49
4	Pembayaran	3.54	0.53
5	Promosi	3.52	0.85

Sumber : lampiran 1

Hasil temuan ini menarik, karena ada perbedaan antara nilai mean dengan loading faktornya, di mana nilai mean yang tertinggi adalah pada hubungan dengan rekan kerja, sementara promosi dan kualitas supervisi, pembayaran menempati nilai mean yang terendah, hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan merasakan perhatian perusahaan selama ini yang dirasakan adalah lebih menitikberatkan pada usaha menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama mereka, bukan pada orang yang menempati posisi pimpinan, promosi jabatan yang jelas kriteria atau kompetensinya, serta pembayaran yang mempunyai gap yang cukup besar mereka rasakan antara pimpinan dan bawahan. Ke depan BUMN dan BUMD perlu menitikberatkan kualitas pimpinan yang menjadi teladan dan kebijakan promosi jabatan yang jelas, karena akan menentukan kepuasan kerja karyawan.

5.4.1.4. Dimensi Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis diuji dengan menggunakan dimensi: Kinerja keuangan (financial performance), kesetiaan konsumen (consumer loyalty), Pembelajaran dan Pertumbuhan (employee commitment), dan Proses internal (Internal Process). Dari hasil uji analisis diketahui diperoleh nilai konfirmatori seperti pada hasil berikut:



Gambar 5.5. Diagram Path Kinerja Bisnis

Berdasarkan hasil Goodness of Fit, maka dapat dikatakan bahwa variabel kinerja bisnis memiliki unidimensional yang dapat diterima dan mampu membentuk kinerja bisnis BUMN dan BUMD.

Untuk melihat hasil perbandingan antara nilai CFA dan mean variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 5.22 Mean Dan Loading Faktor Pengukuran Kinerja Bisnis

No	Indikator	Mean	Loading
1	Financial Performance	3.46	0.58
2	Costumer Loyalty	3.64	0.53
3	Perspektif Pembelajaran	3.61	0.76
4	Internal Process	3.92	0.35

Sumber: lampiran 1

Hasil uji menunjukkan keempat indikator tersebut signifikan membentuk variabel kinerja bisnis (Y2), bahwa nilai loading factor terbesar ada pada perspektif pembelajaran, artinya kinerja bisnis yang dicapai dominan dibentuk oleh adanya keberadaan dan kapabilitas serta produktivitas karyawan. Karyawan yang keberadaannya dihargai, kapabilitasnya dioptimalkan, serta produktivitas yang tinggi akan membuat kinerja perusahaan akan meningkat. Hasil temuan ini menarik, di mana nilai mean yang tertinggi adalah pada internal proses, sementara nilai loadingnya paling rendah. Hal ini dapat diartikan bahwa para karyawan merasa atau mempunyai persepsi selama ini perusahaan menitikberatkan pada agar karyawan bekerja tanpa kesalahan, sehingga mengurangi kreativitas dan inovasi mereka, dan cenderung kesalahan dengan diiringi sanksi yang membuat keterbatasan dalam mengoptimalkan keberadaan mereka.

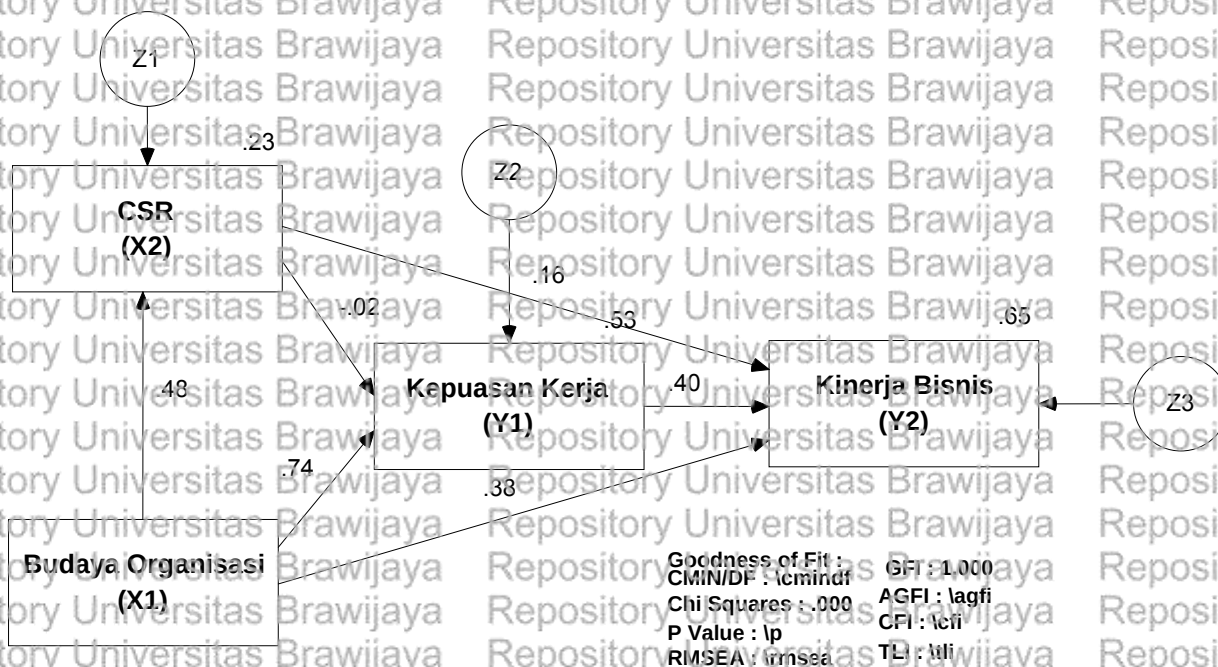
5.4.2. Hasil Analisis Path dan Pembahasan Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, lebih dahulu ditampilkan koefisien jalur dan p-value dari masing-masing hubungan antar konstruk yang diteliti dan dihipotesiskan untuk dapat menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak.



5.4.2.1. Hasil Analisis Jalur Awal

Berikut hasil analisis jalur awal sebagai berikut :



Gambar 5.6 Hasil Path Awal

Dari model di atas terlihat adanya jalur yang tidak signifikan yaitu jalur antara CSR dengan Kepuasan kerja, dengan nilai jalur sebesar -0.02 , dan $p\text{-value} > 0.05$ yaitu $F\text{-value}$ 0.062 , sementara jalur lain memberikan hasil yang positif dan signifikan sesuai dengan hipotesis penelitian, hal ini bisa dijelaskan dengan hasil wawancara dengan pimpinan (baik diwakili oleh Manajer CSR, maupun manajer SDM, atau Humas), bahwa program CSR yang dijalankan belum melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, maupun untuk pelaksanaan di lapangan, di mana BUMN pada umumnya hanya menjalankan program CSR yang ditentukan oleh kantor pusat, dan program yang dijalankan pada umumnya hanya berbentuk bantuan dan pinjaman kepada UMKM (usaha mikro kecil menengah) yang disebut program PKBL (Program Kemitraan Dan



Bina Lingkungan), sehingga kegiatan tersebut tidak memberikan dampak kepada karyawan, seperti rasa bangga yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan.

Demikian pula di BUMD yang ada CSR dijalankan tidak terprogram secara kontinyu, tetapi lebih kepada sesuatu yang sifatnya accidental, dan tanggung jawab secara legal saja, programnya juga tidak melibatkan karyawan sebagai bagian dari perusahaan, sehingga tidak memberikan kontribusi kepada karyawan berupa rasa kebanggaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Di samping itu dari jawaban responden juga terlihat bahwa perusahaan belum optimal dalam hal tanggung jawab terhadap karyawan dalam memperhatikan kesejahteraannya dan keluarga dan keterlibatan pekerja dalam aktivitas CSR tersebut, terutama yang berhubungan dengan kompensasi atau pembayaran. Hal ini disimpulkan dari jawaban responden jika dicrosscheck dengan indicator variabel kepuasan kerja, di mana untuk pembayaran yang langsung berhubungan dengan kompensasi yang diterima karyawan, menunjukkan karyawan belum puas, terlihat dari nilai skor yang berada dikisaran tiga yang menunjukkan atau menggambarkan pembayaran masih rendah atau lemah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap CSR adalah beban yang harus ditanggung perusahaan berupa dana-dana yang keluar dari perusahaan, sehingga mereka menganggap hal tersebut berdampak atau berimplikasi terhadap pembayaran yang mereka terima.

Sejalan dengan hal tersebut dari hasil penelitian juga dapat dijelaskan bagaimana tanggung jawab social perusahaan yang sifatnya internal berkaitan dengan karyawan. dari masing-masing indikator CSR yang diertanyakan kepada karyawan dapat dijelaskan :

1. Indikator legal responsibility: dari 11 item pernyataan, terdapat 6 pernyataan yang berkaitan dengan tanggung jawab terhadap karyawan, diperoleh gambaran masih banyak jawaban responden atau karyawan yang



menunjukkan skor 1, 2, dan 3. Ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan secara optimal, seperti dalam hal pembayaran atau kompensasi, perlakuan diskriminasi, kontrak kerjasama dengan karyawan, diskriminasi promosi jabatan, keselamatan kerja, asuransi kecelakaan kerja.

2. Indikator *ethical responsibility*: dari 10 item pernyataan, terdapat 5 pernyataan yang berkaitan dengan tanggung jawab terhadap karyawan, diperoleh gambaran masih banyak jawaban responden atau karyawan yang menunjukkan skor 1, 2, dan 3. Ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan secara optimal pada dimensi etika, seperti dalam kesempatan untuk meningkatkan kapabilitas, keadilan dalam hal kompensasi, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan perburuhan atau ketenakerjaan.

3. Indikator *discretionary responsibility*: dari 7 item pernyataan, terdapat 3 pernyataan yang berkaitan dengan tanggung jawab terhadap karyawan, diperoleh gambaran masih banyak jawaban responden atau karyawan yang menunjukkan skor 1, 2, dan 3. Ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan secara optimal pada dimensi keikhlasan atau kesukarelaan seperti : kesempatan dalam hal menikmati pendidikan dan latihan, dan partisipasi dalam kegiatan bersama masyarakat.

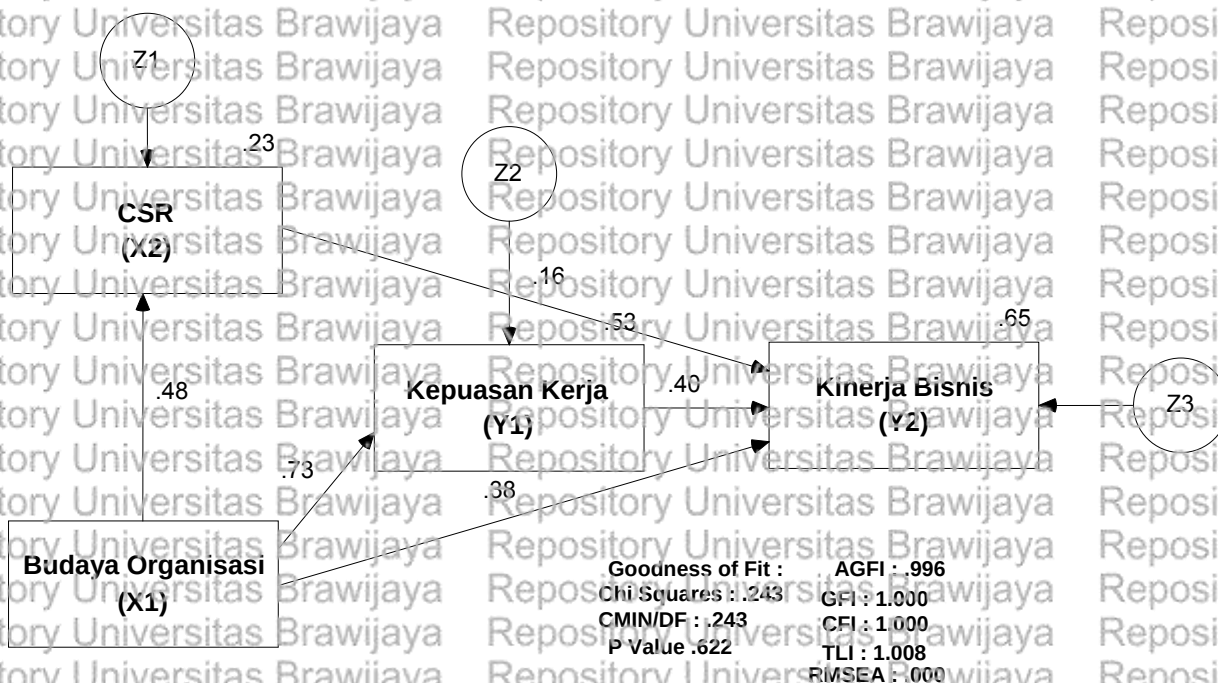
Pembahasan tentang hal ini juga dapat dilihat pada penjelasan tentang CFA pembentuk indikator CSR, di mana untuk CSR internal khususnya terhadap karyawan terlihat jawaban terhadap item-item pernyataan responden yang menunjukkan belum optimalnya tanggung jawab BUMN dan BUMD tersebut, yang masih berada dikisaran angka 3, yaitu masih terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi jabatan diantara karyawan, perhatian terhadap keselamatan



kerja, keadilan dalam memberi kesempatan meningkatkan kapabilitas karyawan, dan masih rendahnya dorongan atau melibatkan karyawan dalam melakukan kegiatan CSR.

5.4.2.2. Hasil Analisis Jalur Setelah Proses Trimming

Mengatasi adanya koefisien jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan analisis jalur model trimming dalam tersebut seperti hasil di bawah ini :



Gambar 5.7 Hasil Path Setelah Trimming

Penghitungan koefisien jalur dan p-value dapat dilihat secara lengkap pada Tabel 5.23

Dengan model setelah ditrimming, kemudian dilakukan evaluasi goodness of fit untuk mengetahui apakah model yang ada dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

5.4.2.3. Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis Path analysis dengan menggunakan kriteria dan nilai kritisnya dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5.23. Indikator Goodness Of Fit

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	0.243	Baik
C Min/DF	≤ 2	0.243	Baik
GFI	≥ 0.90	1.000	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.996	Baik
TLI	≥ 0.95	1.008	Baik
CFI	≥ 0.90	1.000	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
NFI	≥ 0.90	1.000	Baik
P-value	≥ 0.05	0.622	Baik

Sumber : Hair *dalam* Ghozali, 2005.

Setelah diuji dengan beberapa indikator goodness of fit di atas dalam menilai model, ternyata model yang dibentuk sudah fit untuk membuktikan hipotesis penelitian.

5.4.2.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian menunjukkan jawaban atas semua hipotesis yang diajukan, dan menerima hipotesis yang berlaku, kecuali untuk hipotesis 2 bahwa CSR mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk itu dapat dilihat pada Tabel 5.24 berikut:

Tabel 5.24. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Sebelum Trimming

Pengaruh Variabel		Est	S.E	Standardized	C.R	P	Label
Kinerja Bisnis (Y2)	CSR (X2)	.179	.046	0.16	3.902	***	signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	CSR (X2)	-.035	.072	-0.02	.493	.622	Non signifikan
Corporate Social Responsibility (X2)	Budaya Organisasi (X1)	.433	.049	0.48	8.899	***	signifikan
Kinerja Bisnis (Y2)	Budaya Organisasi (X1)	.391	.058	0.38	6.776	***	signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	Budaya Organisasi (X1)	1.019	.065	0.74	15.624	***	signifikan
Kinerja Bisnis (Y2)	Kepuasan Kerja (Y1)	.299	.039	0.40	7.678	***	signifikan

Sumber : lampiran 2

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu ditampilkan koefisien jalur dan p-value dari masing-masing hubungan antar konstruk yang diteliti dan dihipotesiskan untuk dapat menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak. Penghitungan koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 5.24, dimana ada 5 jalur hubungan yang dihipotesiskan signifikan, pada taraf signifikansi 5 % untuk uji 2 sisi, karena p-value yang dihasilkan lebih kecil dari 0.05. Tabel di atas menunjukkan hasil analisis di atas, sebagai berikut:

1. CSR (X2) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y2) dapat diterima, dengan koefisien jalur sebesar 0.16, berarti CSR berpengaruh secara positif terhadap kinerja bisnis. Implikasinya semakin baik penerapan CSR maka semakin baik kinerja bisnis perusahaan.
2. CSR (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) tidak dapat diterima, dengan nilai p-value 0.662 atau diatas 0.05, implikasinya dalam persepsi responden, semakin baik implementasi CSR, maka kepuasan kerja justru menurun.



3. Terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) corporate social responsibility (X2) pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau dapat diterima. Koefisien jalur yang diperoleh adalah sebesar 0.48, dengan $P \leq 0.05$ berarti budaya organisasi berkaitan dengan CSR, jika CSR dibudayakan dengan baik, maka seluruh karyawan akan memiliki kepribadian dan perilaku bertanggung jawab.
4. Budaya organisasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja bisnis (Y2) dapat diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.38. Berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, implikasinya semakin kuat budaya organisasi, dapat meningkatkan kinerja bisnis.
5. Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) dapat diterima, dengan koefisien jalur sebesar 0.74, berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dengan kata lain semakin baik atau kuat budaya organisasi, maka kepuasan kerja karyawan akan baik.
6. Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Y2) dapat diterima dengan koefisien jalur sebesar 0.40, berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, implikasinya semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka kinerja bisnis akan meningkat.

5.5.1. Gambaran Hasil Analisis Jalur

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, CSR berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, dan CSR mempunyai pengaruh dengan budaya organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.25 berikut:

Tabel 5.25. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh antar Variabel Setelah Trimming

Pengaruh variabel			Est	S.E.	stand	C.R.	P	Label
Kinerja Bisnis (Y2)	<---	CSR (X2)	.179	.046	.16	3.902	***	signifikan
Corporate Social Responsibility (X2)	<---	Budaya Organisasi (X1)	.433	.049	.48	8.899	***	signifikan
Kinerja Bisnis (Y2)	<---	Budaya Organisasi (X1)	.391	.058	.38	6.776	***	signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	<---	Budaya Organisasi (X1)	1.004	.057	.73	17.486	***	signifikan
Kinerja Bisnis (Y2)	<---	Kepuasan Kerja (Y1)	.299	.039	.40	7.678	***	signifikan

Sumber : lampiran 2

Dari Tabel 5.25 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel CSR (X1) terhadap kinerja bisnis (Y2) dengan understandardized Coefficient 0.046, dan CR yang identik dengan t hitung lebih besar dari 2 (3.902) dengan probabilitas 0.001 (<0.05). dikatakan bahwa Variabel CSR (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (Y2).
2. Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap CSR (X2) dengan understandardized Coefficient 0.049 dan CR yang identik dengan t hitung lebih besar dari 2 (8.899) dengan probabilitas 0.000 (<0.05). dikatakan bahwa variabel BO (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap CSR (X2).
3. Variabel budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja Bisnis (Y2) dengan understandardized Coefficient 0.058 dan CR yang identik dengan t hitung lebih besar dari 2 (6.776) dengan probabilitas 0.000 (<0.05). dikatakan bahwa variabel Budaya Organisasi (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (Y2).



4. Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan understandardized Coefficient 0.057 dan CR yang identik dengan t hitung lebih besar dari 2 (17.486) dengan probabilitas 0.000 (<0.05). dikatakan bahwa variabel BO (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1).

5. Variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja bisnis (Y2) dengan understandardized Coefficient 0.039, dan CR yang identik dengan t hitung lebih besar dari 2 (7.678) dengan probabilitas 0.000 (<0.05). dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja (Y1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (Y2).

5.5.2. Pembahasan Pengujian Hipotesis

5.5.2.1. Peran CSR Dalam Peningkatan Kinerja Bisnis

Corporate Social Responsibility berpengaruh secara langsung dan positif terhadap kinerja bisnis Di BUMN dan BUMD Provinsi Riau dapat diterima, koefisien jalur yang diperoleh adalah sebesar 0.16, atau mempunyai pengaruh sebesar 0.026. Hal ini menunjukkan semakin baik CSR perusahaan, maka semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Lako (2008), menjelaskan salah satu keuntungan yang akan diraih perusahaan yang mempraktekkan CSR secara berkelanjutan yaitu: Profitabilitas dan kinerja keuangan akan semakin kokoh. Kemudian ditegaskan oleh Chand (2006), yang menyimpulkan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan, semakin baik implementasi CSR semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian lainnya (Branco & Lucia, 2006; Warhurst, 1998; Hurst, 2004; R. Edward Freeman, 1984)



Berdasarkan hasil wawancara secara terbuka dengan salah satu pimpinan di masing-masing perusahaan, penerapan CSR di BUMN dan BUMD Provinsi Riau pada umumnya berbeda (ada yang sudah cukup lama tapi ada hanya belakangan ini saja), yang bentuknya bermacam-macam dan besarnya dana yang dialokasikan juga bervariasi tergantung komitmen pimpinan perusahaan tentunya dan kepeduliannya terhadap pihak internal maupun pihak eksternal. Untuk BUMN program CSR pada umumnya ditentukan oleh pusat, BUMN di provinsi Riau hanya menjalankan, namun keputusan teknis dan penentuan obyek diserahkan kepada masing-masing cabang, di mana aktivitas CSR tersebut meliputi bantuan beasiswa, PKBL (program kemitraan dan bina lingkungan), dan bantuan-bantuan yang sifatnya insidentil, belum terlihat program CSR yang terintegrasi dan terpadu ini salah satu penyebab masih kecilnya kontribusi CSR terhadap kinerja bisnis.

PKBL yang dijalankan oleh BUMN dan BUMD itu sendiri dikritisi oleh beberapa ahli, Suratmo (2008), Kemitraan mirip dengan sebuah aktivitas social dari sisi perusahaan, namun masih ada bau bisnisnya, karena masing-masing pihak harus memperoleh keuntungan. Timbul pertanyaan: apakah kerjasama antara pengusaha besar (BUMN dan BUMD) dan pengusaha kecil yang menguntungkan secara ekonomi kedua belah pihak, dan apalagi hanya menguntungkan pihak pengusaha kuat bisa dikategorikan CSR?

Kecenderungan yang terjadi dari hasil wawancara peneliti bahwa CSR di BUMN dan BUMD Provinsi Riau tidak diimplementasikan secara serius, tidak terprogram dengan baik, dan tidak merupakan kebutuhan perusahaan sehingga terkesan hanya untuk memenuhi kewajiban yang diatur pemerintah dalam UU No. 40/2007, tentang perseroan terbatas. Sifatnya sporadis, accidental, dan tidak tersosialisasi dan hanya melibatkan orang-orang tertentu saja.



Ada dua alasan yang mendasari dilaksanakannya CSR: 1). alasan social yaitu memenuhi tanggung jawab terhadap masyarakat, dan 2). Alasan ekonomi, yaitu motif perusahaan untuk memperoleh keuntungan melalui simpati masyarakat dengan membangun image positif. Riset majalah SWA terhadap 45 perusahaan (Anonim,2007), menunjukkan CSR bermanfaat dalam memelihara dan meningkatkan citra perusahaan (37,38 persen), hubungan baik dengan masyarakat (16,82 persen), dan mendukung operasional perusahaan (10,28 persen), fakta ini mendorong perusahaan melakukan CSR.

Keuntungan atau manfaat di atas diperoleh atau dinikmati oleh perusahaan yang menjadikan CSR sebagai strategi perusahaan seperti : Eka Tjipta Foundation, Sinar Mas Group, Unilever, dan Lain-lain, sehingga CSR dirasakan manfaatnya atau mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, di berbagai aspek, baik financial, konsumen, dan lainnya.

Praktek CSR di BUMN dan BUMD memang belum optimal berdasarkan hasil tinjauan dan wawancara peneliti sehingga tidak seoptimal perusahaan-perusahaan swasta, walaupun posisi BUMN memiliki dua sisi mata uang di satu sisi berperan sebagai institusi bisnis dan disisi lainnya berperan sebagai institusi social. Kelemahan tersebut antara lain: 1). pembatasan terhadap objek bantuan; 2). PKBL mengharuskan penyaluran bantuan langsung dari BUMN tanpa adanya pihak ketiga sebagai pendamping, sehingga jarang terjadi penguatan kapasitas kelembagaan bagi lembaga yang mestinya jadi mitra; 3). Sebagian besar bantuan sosial BUMN kepada masyarakat masih bersifat karikatif, sekedar bagi-bagi sumbangan jangka pendek, belum mengarah pada keberlanjutan dan pemberdayaan masyarakat secara optimal. Bahkan program kemitraan yang dirancang untuk pemberdayaan umumnya juga masih sekedar memberikan modal financial tanpa dibarengi dengan peningkatan bagi para beneficiaries-nya;4). Ketidakjelasan mekanisme hubungan antara unit-unit penyelenggara



kegiatan CSR, bahkan tanpa koordinasi dan integrative; 5). Pengelolaan program social di BUMN adalah terlalu birokratis; 6). Belum adanya blue print yang dimiliki oleh mayoritas BUMN terkait dengan penyelenggaraan bantuan social, hal ini disebabkan oleh salah satunya untuk PKBL karena sifat program imperative berasal dari menteri BUMN dan perusahaan merasa sebagai pelaksana kegiatan semata.

Berdasarkan beberapa kelemahan di atas menyebabkan implementasi CSR belum optimal di BUMN dan BUMD, oleh sebab itu hal ini menjadi peluang untuk melakukan perbaikan dan pembenahan di dalam kementerian BUMN tersebut, baik dalam hal kebijakan, program, maupun mekanisme pelaksanaan CSR tersebut, sehingga CSR benar-benar bermanfaat bagi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, demikian pula bagi internal stakeholders CSR dapat membawa manfaat dalam kontinuitas profit bagi shareholder dan kebanggaan bagi karyawan, dan bagi eksternal stakeholder, masyarakat merasakan dampak untuk kehidupan social ekonomi atau kesejahteraan masyarakat, dan bagi pemerintah untuk menambah pendapatan Negara atau daerah.

5.5.2.2. Budaya Organisasi dan Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility mempunyai pengaruh dengan Budaya organisasi. Hal ini bisa terlihat dari koefisien jalur antara keduanya sebesar 0.48. Dengan kata lain pengaruh yang positif antara keduanya sebesar 0.222 atau sebesar 22.2 persen. Demikian pula hubungan tidak langsung budaya organisasi melalui CSR terhadap kinerja bisnis, artinya semakin kondusif budaya perusahaan yang diterapkan maka menunjukkan penerapan CSR yang semakin baik di BUMN dan BUMD di provinsi Riau, demikian pula budaya



organisasi yang tercermin dari perilaku tanggung jawab social perusahaan akan mempengaruhi kinerja bisnis BUMN dan BUMD.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Sedyastuti, 2008), dan hasil wawancara peneliti dengan dengan pimpinan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan yang menjadi pedoman di dalam melakukan pekerjaan, seperti menghargai pendapat bawahan, kebiasaan kerja yang semangat, teamwork, jujur, loyalitas terhadap organisasi, semuanya akan mendukung perusahaan dalam melakukan tanggung jawab perusahaan kepada stakeholdersnya, karena kebiasaan hidup dalam pekerjaan yang berbudaya akan menciptakan pola pikir yang sehat, sehingga akan membiasakan diri memperhatikan orang lain, hal ini yang mendorong perusahaan untuk melakukan tanggung jawabnya kepada orang lain dalam hal ini stakeholdernya yang juga telah melakukan aktivitas untuk mendukung berjalannya perusahaan.

5.5.2.3. Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Bisnis

1. Pengaruh Langsung

Budaya organisasi berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja bisnis dapat diterima, secara langsung koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.38 atau mempunyai pengaruh sebesar 15.13 persen, berarti semakin kuat budaya organisasi BUMN dan BUMD, maka dapat meningkatkan kinerja bisnis, hal ini sesuai dengan penelitian (Kotler & Heskett, 1992; Chatman dan Bersade, 1997; Weichrich dan Koontz, 2005; Jennifer dan Bersade, 1997; Denison, 1990) yang hasil-hasil penelitiannya menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, budaya organisasi yang terbentuk di BUMN dan BUMD berbeda-beda, intinya setiap perusahaan ingin membangun



budaya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dalam arti kata budaya yang kondusif, namun temuan menunjukkan adanya factor-faktor pembentuk budaya yang selama ini berkembang di perusahaan tidak cocok lagi dengan tuntutan baik pihak internal seperti karyawan maupun pihak eksternal adanya persaingan dan globalisasi.

Hasil penelitian budaya organisasi dengan menggunakan empat dimensi dan menggunakan masing-masing indicator dapat digambarkan bahwa:

- 1) Ada hubungan yang signifikan dan positif antara masing-masing factor pada indicator keterlibatan dengan kinerja perusahaan, di mana karyawan menginginkan mereka terlibat dalam informasi yang terjadi di perusahaan dan adanya kemandirian dalam pekerjaan.
- 2) Ada hubungan yang signifikan dan positif antara masing-masing factor pada dimensi konsistensi dengan kinerja perusahaan, di mana karyawan menginginkan adanya koordinasi dan integrasi dalam pekerjaan.
- 3) Ada hubungan yang signifikan dan positif antara masing-masing factor pada indikator adaptabilitas dengan kinerja perusahaan, di mana factor yang perlu diperhatikan perusahaan adalah hubungan dengan pelanggan, dan keluhan konsumen dijadikan sebagai masukan untuk strategi perusahaan.
- 4) Ada hubungan yang signifikan dan positif antara masing-masing factor pada indikator misi dengan kinerja perusahaan, artinya penghayatan terhadap misi perusahaan akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan untuk itu Di BUMN dan BUMD dibutuhkan strategi untuk dapat menghadapi perubahan – perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

2. Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja bisnis. Hasil pengolahan data jalur dengan AMOS 6 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (indirect



effect) dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja bisnis, melalui kepuasan kerja karyawan dan CSR sebesar 0.37. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan CSR. Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya antara lain: Subroto (2009), Robbins (2004), bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dapat secara tidak langsung melalui variabel lain.

Ada beberapa alasan yang mendasari hubungan ini yaitu : budaya organisasi akan menjadi jelas terlihat ketika dapat dibuktikan secara nyata dengan melihat perilaku anggotanya ; budaya akan berpengaruh terhadap konsistensi seseorang dalam berperilaku serta hasil kinerjanya. Dalam budaya yang kuat yang diiringi dengan tanggung jawab sosial, akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dimana di tempat ia melakukan tugasnya ditemui semua manajer atau pimpinan secara konsisten menganut seperangkat nilai yang diakui kebenarannya dalam menjalankan bisnis; kepuasan kerja diasumsikan sebagai manifestasi konsep budaya organisasi , dengan budaya yang kuat, dan implementasi tanggung jawab social perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi yang akan mempengaruhi kinerja individu dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan.

5.5.2.4. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Koefisien jalur dengan nilai 0.74 cukup besar, dan ini merupakan koefisien jalur yang paling besar yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian. Ini berarti pengaruh variabel budaya terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.54. Semakin baik dan kuat budaya organisasi di BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, maka kepuasan kerja semakin meningkat, hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2004), dan Moebley (2005), bahwa adanya hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan



kinerja organisasi, di mana budaya dapat menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya, yang dapat mengikat orang-orang dalam organisasi. Hal ini disebabkan budaya menyentuh langsung atau diimplementasi langsung dengan aktivitas karyawan, sehingga mempunyai dampak langsung terhadap apa yang dirasakan karyawan. Nilai tersebut cukup besar yang menggambarkan bahwa kontribusi budaya organisasi dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi melalui empat dimensi di atas yaitu melalui : keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, konsistensi terhadap aturan dan kebijakan yang berlaku, adaptabilitas terhadap kondisi yang terjadi, termasuk kebutuhan dan keinginan dan karyawan, serta visi, misi, strategi, dan sasaran yang dapat diselaraskan dengan harapan karyawan, sehingga selaras dengan indikator yang terdapat pada kepuasan karyawan.

Masih belum optimalnya kepuasan kerja karyawan di BUMN dan BUMD di Provinsi Riau dari penelitian yang dilakukan mencerminkan bahwa budaya organisasi di BUMN dan BUMD tersebut memang masih belum kuat dan juga tidak konsisten, sehingga ini merupakan sebuah tantangan bagi organisasi untuk membentuk budaya yang kuat melalui implementasi dimensi budaya yang meliputi:

1. Indikator Keterlibatan karyawan dalam kaitannya kepuasan kerja berkaitan dengan faktor pekerjaan perlu kemandirian dalam memberikan pekerjaan pada karyawan dan hubungan yang harmonis dalam bekerja.
2. Indikator konsistensi erat kaitannya dengan keadilan dan kebijakan seperti promosi dan kebijakan lainnya
3. Indikator adaptabilitas terhadap penanganan keluhan karyawan terutama yang berkaitan dengan kompensasi yang diterima karyawan



4. Misi, sasaran, tujuan yang disosialisasi dan diimplementasikan dengan jelas dan terarah, erat kaitannya dengan kualitas pimpinan sehingga membawa dampak motivasi dan kepuasan terhadap karyawan.

5.5.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja bisnis dapat diterima. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang positif yaitu sebesar 0.38, dengan demikian pengaruh kepuasan kerja karyawan adalah positif sebesar 0.15 yang berarti semakin puas karyawan terhadap perusahaan, maka kinerja bisnis yang diperoleh perusahaan akan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Minner (1992), Mathis dan Jackson (2000), Lawler dalam Suhartini, (2004), individu-individu yang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi dan berkomitmen sehingga dengan sendirinya menjadi lebih produktif, dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Carmeli (2004), bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen dan prestasi kerja yang akan berimplikasi terhadap kinerja perusahaan secara umum.

Kinerja bisnis di BUMN dan BUMD yang belum optimal, juga merupakan pencerminan kepuasan kerja yang belum optimal, hal ini terlihat dari skor masing-masing indikator variabel, khususnya indikator pembayaran atau kompensasi di tingkat karyawan yang menunjukkan ketidakadilan menurut mereka. Untuk itu BUMN dan BUMD dapat mengkaji ulang kebijakan pada indikator tersebut.

5.5.2.6. Pengaruh CSR Terhadap Kepuasan Kerja

Fenomena tidak berpengaruhnya CSR terhadap kepuasan kerja di BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, kemungkinan disebabkan CSR yang dijalankan tidak disosialisasikan secara luas kepada karyawan, tidak melibatkan karyawan,



implementasi CSR masih rendah, belum menjadi budaya dan strategi perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dirincikan sebagai berikut:

- Pertama, belum ada acuan yang seragam tentang pelaksanaan CSR yang disesuaikan dengan kondisi Indonesia umumnya dan BUMN dan BUMD khususnya

- Kedua, Pelaksanaan CSR di Indonesia umumnya, dan khususnya di BUMN dan DI BUMD sangat tergantung kebijakan pusat atau oleh CEO korporasi dengan kata lain masih bersifat pendekatan “imperatif” artinya perusahaan cabang hanya sebagai pelaksana, sehingga karyawan tidak begitu terlibat dan tidak merasa dilibatkan.

- Ketiga, Organisasi pengelola CSR belum terpadu, sehingga pelaksanaan CSR berjalan dengan persepsi masing-masing perusahaan dan dikelola dengan cara masing-masing.

- Keempat, CSR belum terinternalisasi dalam formulasi visi, misi, strategi dan kebijakan bisnis, nilai-nilai budaya perusahaan, dan tindakan-tindakan bisnis.

- Kelima, Sebagian pelaksanaan CSR di BUMN dan BUMD belum terlaksana secara kontinyu, dan terprogram dengan baik. Dan sebagian perusahaan menganggap sebagai beban/biaya.

Dari hasil kuesioner yang diajukan kepada karyawan tentang variabel-variabel CSR, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Legal responsibility : dengan nomor pertanyaan yang berkaitan dengan karyawan adalah nomor 1,2,3,4,9,11. Menunjukkan rata-rata 4.08, dengan demikian berarti secara rata-rata sudah cukup baik dalam tanggung jawab kepada karyawan, namun jika dilihat peritem perusahaan masih ada beberapa tanggapan terhadap pertanyaan tersebut dengan angka 2,3, dan masih adayang memberi tanggapan nilai 1,2, dan 3, atau nilai dalam kategori masih rendah



- 2) Ethical responsibility : adapun kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan karyawan adalah pertanyaan nomor 6,7,8,9,10, dan dari hasil tersebut diperoleh rata-rata jawaban responden terhadap indikator tersebut : 4.03 artinya secara rata-rata cukup baik dalam untuk memenuhi tanggung jawab yang berkaitan dengan etis.

Dengan kondisi di atas, di mana CSR itu merupakan tanggung jawab yang sifatnya internal dan eksternal, maka tidak terimplementasinya CSR dengan baik, terutama CSR yang sifatnya internal menyebabkan sebagian karyawan perusahaan, khususnya BUMN dan BUMD tidak merasa bangga dan bagian dari pelaksanaan CSR tersebut, sehingga tidak berdampak pada kepuasan karyawan.

5.6. Pembahasan Secara Integratif

Setelah dilakukan pembahasan sesuai hasil uji hipotesis, maka perlu dilakukan pembahasan secara integrative yang menganalisa secara keseluruhan atas hubungan saling terkait antara variabel kinerja bisnis terhadap keseluruhan variabel dependent dan keseluruhan pembentuk.

5.6.1. Pengaruh ketiga Variabel Independen Terhadap Kinerja Bisnis

Berikut tabel 5.26 yang menjelaskan keterkaitan baik secara langsung, tidak langsung dan pengaruh total.

Tabel 5.26. Koefisien Pengaruh Ketiga Variabel Terhadap Kinerja Bisnis

Variabel	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
Budaya Organisasi	0.38	0.37	0.75
CSR	0.16	0.00	0.16
Kepuasan Kerja	0.40	0.00	0.40

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa budaya organisasi, CSR dan kepuasan kerja memberikan efek langsung terhadap kinerja bisnis.

Tabel di atas mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh

yang lebih kuat dibandingkan budaya organisasi dan CSR, kemudian diikuti oleh budaya organisasi dan CSR merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling rendah.

Budaya organisasi berpengaruh tidak hanya secara langsung, namun juga secara tidak langsung melalui CSR dan kepuasan kerja karyawan terhadap. Oleh sebab itu BUMN dan BUMD perlu membenahi budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, di mana perusahaan tidak hanya mengejar misi golongan orang-orang tertentu saja, tapi perlu konsistensi baik yang menyangkut kebijakan internal yang berdampak pada karyawan maupun kebijakan eksternal yang berdampak terhadap sustainability perusahaan.

Besarnya pengaruh CSR terhadap kinerja bisnis tidak sebesar pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja bisnis, demikian pula pengaruh antara CSR terhadap kepuasan kerja justru tidak signifikan, tidak seperti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang cukup besar dan dominan, penjelasan fenomena di atas adalah :

- Pertama, BUMN dan BUMD belum menyadari pentingnya CSR untuk peningkatan kinerja dalam jangka panjang, sehingga tidak menganggap CSR sebagai sebuah kebutuhan tapi menganggap sebagai kewajiban yang sudah ditetapkan oleh pemerintah melalui Undang-Undang dan peraturan-peraturan kementerian BUMN, hal ini dapat dilihat bahwa yang dominan pembentuk CSR adalah Ethical responsibility, dan legal responsibility artinya perusahaan menjalankan CSR sebagai bentuk tanggung jawab yang sepatutnya diberikan kepada stakeholder, dan karena ketentuan hukum yang berlaku bukan sebagai kebutuhan yang hakiki untuk bertanggung jawab secara internal dan eksternal.

- Kedua, BUMN dan BUMD belum menyatukan CSR ke dalam manajemen, visi dan strategi serta budaya perusahaan atau organisasi, sehingga tidak



terintegrasi dengan budaya yang menjadikannya sebagai keunggulan atau kekuatan yang memberi dampak pada kinerja perusahaan.

Ketiga, pelaksanaan CSR di BUMN dan BUMD tidak tersosialisasi dengan baik pada karyawan.

Keempat, kebijakan implementasi CSR tidak banyak melibatkan karyawan, dan kecenderungan bersifat topdown, terutama kebijakan dari kantor pusat, sehingga karyawan tidak merasa memiliki yang akan menjadikannya sebagai budaya dan kebanggaan yang dapat menimbulkan loyalitas dan kinerja.

CSR internal perlu lebih difokuskan atau dirumuskan terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

CSR yang dijalankan perusahaan tidak terprogram secara kontinu dan berkesinambungan, kecuali PKBL (Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan) di BUMN, namun program inipun masih dipertanyakan, karena saling menguntungkan kedua belah pihak.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka jika BUMN dan BUMD ingin mempunyai kinerja bisnis yang unggul, maka harus mengintegrasikan CSR kedalam budaya organisasi, sehingga menimbulkan kebanggaan dan kepuasan pada karyawan.

Kepuasan kerja karyawan tidak hanya diciptakan melalui hubungan dengan rekan kerja, tetapi ke depan dibutuhkan kualitas pimpinan atau supervisor yang kapabel yang mampu memberikan panutan dan memotivasi karyawan dalam bekerja serta arahan yang jelas dan orang-orang yang mampu bekerja dan bertanggungjawab yang didelegasi dalam memegang pekerjaan.

Ketidakpuasan kebijakan promosi yang dilakukan BUMN dan BUMD selama ini (hasil wawancara pada umumnya BUMN ditentukan oleh pusat, berdasarkan laporan dari BUMN yang ada di Provinsi Riau, sehingga BUMN di Riau tidak mempunyai wewenang penuh, sementara BUMD terlihat belum transparan dan



belum berdasarkan profesionalisme secara utuh, masih dominan ditentukan oleh kelompok-kelompok tertentu atau pemerintah daerah harus dihilangkan dalam usaha meningkatkan kepuasan karyawan.

Kinerja bisnis BUMN dan BUMD sudah saatnya diarahkan pada perspektif pembelajaran dan customer loyalty, artinya keberadaan dan kapabilitas karyawan serta konsumen yang loyal merupakan pembentuk utama kinerja di masa sekarang dan yang akan datang, tidak lagi berfokus hanya internal proses yang menuntut karyawan bekerja efisiensi saja, tanpa kesalahan, dan sanksi yang akan membuat kurangnya inovasi dan kreativitas mereka.

5.6.2. Pengaruh Tidak Langsung Budaya organisasi, melalui CSR Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan dampak tidak langsung dari variabel budaya organisasi, melalui CSR dan kepuasan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi yaitu sebesar 0.37, hal ini berarti budaya organisasi berperan dalam menciptakan corporate social responsibility (CSR), dan kepuasan kerja dan akhirnya meningkatkan kinerja bisnis. di mana budaya yang dimiliki perusahaan BUMN dan BUMD di Provinsi Riau berbeda-beda, namun intinya antara lain adalah: menghargai pendapat bawahan, kerjasama (teamwork), loyalitas, integritas, peduli, tanggung jawab, kebiasaan kerja yang bersemangat dalam menjalankan budayanya akan mendukung perusahaan dalam melakukan tanggung jawab perusahaan kepada stakeholdersnya, karena kebiasaan hidup dalam pekerjaan yang berbudaya akan menciptakan pola pikir yang sehat sehingga akan membiasakan diri untuk memperhatikan orang lain. Hal inilah yang mendorong perusahaan untuk melakukan tanggung jawab sosialnya kepada pihak lain dalam hal ini stakeholders baik internal maupun eksternal yang juga telah melakukan aktivitasnya untuk mendukung perusahaan meningkatkan kinerjanya, tanggung jawab yang sifatnya internal yaitu terhadap karyawan



berupa kebijakan-kebijakan yang menyangkut karyawan: sistem kompensasi, penilaian, motivasi, dan lainnya yang semuanya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta meningkatkan kinerja bisnis. Masih lemahnya keterkaitan CSR dalam budaya organisasi di atas, karena sesuai dengan pendapat Susanto et al. (2005) tentang praktek budaya organisasi perusahaan Indonesia yang masih minim, karena pemimpin merasa nyaman dengan kondisi saat ini dan merasakan lingkungan bisnis di Indonesia penuh ketidakpastian. Hal ini mengakibatkan mereka belum menyadari peran uniknya sebagai perubah budaya lemah menjadi budaya kuat dan fleksibel.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk mendapatkan kinerja yang unggul pada BUMN dan BUMD, maka budaya organisasi dan kepuasan kerja harus didukung oleh implementasi CSR baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

5.7. Temuan Penelitian

- 1) Dilihat dari dimensi-dimensi budaya organisasi yang mencakup *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* ditemukan indikasi bahwa BUMN dan BUMD lebih focus terhadap budaya yang berorientasi terhadap eksternal (*adaptability*, dan *mission*), dengan zona CS (*cultural strength*), dibandingkan dengan budaya yang berorientasi internal (*involvement*, dan *consistency*) yang berada di zona CO (*cultural Oppurtunity*).
- 2) Ditemukan adanya indikasi pelaksanaan CSR di BUMN dan BUMD belum optimal. CSR yang dijalankan lebih kepada memenuhi kewajiban atau peraturan yang berlaku, bukan sebagai kebutuhan, sehingga pelaksanaannya lebih kepada memenuhi tanggung jawab perusahaan secara Legal (*legal responsibility*) dan etis (*ehical responsibility*) bukan pada *discretionary responsibility* (tanggung jawab secara sukarela).



3) Ditemukan tidak adanya pengaruh CSR terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini disebabkan CSR yang dijalankan lebih berorientasi terhadap kewajiban eksternal stakeholder, sementara untuk internal stakeholder (karyawan) masih dirasakan kurang atau belum optimal, di samping itu CSR yang dijalankan lebih kepada program pusat, sehingga BUMN di Provinsi Riau hanya menjalankan saja, sehingga CSR tidak banyak melibatkan karyawan, dengan demikian CSR belum merupakan sesuatu yang membanggakan karyawan yang dapat menimbulkan atau meningkatkan kepuasan pada karyawan.

4) Ditemukan indikasi bahwa karyawan BUMN dan BUMD membutuhkan kualitas supervisi yang mempunyai kapabilitas dan kompetensi memimpin, bukan karena senioritas yang selama ini lebih dominan, sehingga indikator promosi jabatan merupakan salah satu yang menjadi perhatian atau keluhan penyebab ketidakpuasan mereka di samping sistem pembayaran yang dirasakan kurang adil,

5) Ditemukan indikasi kinerja bisnis BUMN dan BUMD mempunyai kekuatan pada perspektif internal proses, yaitu lebih memperhatikan ukuran keberhasilan dan efisiensi dan tingkat kesalahan pekerja, sementara pembentuk kinerja bisnis dalam penelitian ini adalah terletak pada kemampuan perusahaan mengoptimalkan kapabilitas dan produktivitas karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

5.8. Implikasi Penelitian

Temuan-temuan yang cukup menarik pada penelitian ini akan menghantarkan serangkaian implikasi yang berguna untuk pengembangan manajemen bisnis BUMN dan BUMD, perilaku organisasi, Corporate Social responsibility (CSR), dan pengembangan kinerja organisasi bisnis di Indonesia khususnya BUMN dan BUMD.



5.8.1. Implikasi Untuk Pengembangan Manajemen Bisnis BUMN dan BUMD dan Perilaku Organisasi

Temuan penelitian ini penting untuk masukan strategi pengembangan manajemen bisnis dan perilaku organisasi di BUMN dan BUMD di Indonesia, di mana pendekatan organisasi yang terdiri dari : prinsip implementasi pelaksanaan CSR, pembentukan dan implementasi budaya yang kuat dan menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerja bisnis. Implementasi CSR yang kontinyu dan tepat, mekanisme yang benar, sasaran program tepat melalui acuan-acuan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yang mengacu pada 3 P (profit, people, dan planet) sangat penting untuk memperoleh peningkatan kinerja atau menjamin sustainability perusahaan tersebut. CSR tidak hanya ditujukan terhadap stakeholders eksternal, tapi yang lebih penting juga adalah bagaimana menerapkan prinsip-prinsip CSR untuk stakeholders internal seperti : karyawan, yang akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan.

Demikian pula dibutuhkan budaya kuat, dan bertanggung jawab yang berfokus tidak hanya pada eksternal, tapi juga internal focus, dalam rangka memberikan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan penyesuaian dengan tuntutan stakeholder dan tuntutan lingkungan bisnis era global.

5.8.2. Implikasi Untuk Pemerkayaan Perilaku Organisasi, dan Manajemen Strategi

Hasil-hasil temuan pada penelitian ini mengandung hal-hal untuk memperkaya perilaku karyawan dalam organisasi . Pertama, yaitu perubahan lingkungan organisasi akan membuat tuntutan pekerjaan dan karyawan lebih kompleks, sehingga diperlukan budaya yang adaptabilitas memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut. Kedua, Membangun budaya keterlibatan dan konsistensi dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan organisasi dengan kata lain tidak hanya menggunakan pendekatan top-down, tapi juga



bottom-up, termasuk dalam implementasi program CSR. Ketiga, Program CSR yang dijalankan tidak hanya terpaku pada legal dan ethical responsibility, tapi hendaknya lebih kepada discretionary responsibility, di mana CSR merupakan kebutuhan dan strategi menghadapi bisnis global yang akan datang, oleh sebab itu program CSR harus menjadi bagian dari visi, misi, strategi, dan budaya dalam organisasi BUMN dan BUMD.

5.8.3. Implikasi Teori

Temuan pada pengembangan model secara integratif memberikan implikasi teori sebagai berikut:

Pertama, membuktikan bahwa adanya hubungan saling terkait antara budaya organisasi, CSR, kepuasan kerja dan kinerja. Model ini memberikan makna secara keseluruhan atas model peningkatan kinerja secara integratif. Hal ini memiliki implikasi pada teori manajemen strategi dan perilaku organisasi perlunya pembahasan secara lebih komprehensif mengenai peran CSR, budaya organisasi dalam mendorong kepuasan karyawan dan mensukseskan pencapaian kinerja.

Kedua, menjawab hasil penelitian kontradiktif sebelumnya atas peran CSR terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa CSR secara langsung tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena program CSR tidak melibatkan karyawan. Program CSR yang mestinya mencakup internal (shareholder, dan karyawan) dan eksternal, tapi dalam penelitian ini terlihat persepsi CSR lebih kepada program eksternal saja. Program CSR yang dijalankan perusahaan tidak dijadikan budaya organisasi sebagai acuan bertindak dan berperilaku.



5.9. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Obyek penelitian ini adalah BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, maka jika penelitian ini dilakukan diluar provinsi Riau atau Indonesia yang lebih luas, dapat memberikan hasil yang berbeda karena perbedaan lingkungan bisnis, dan budaya.
2. Data yang diperoleh dalam penelitian ini bersifat *cross sectional* yaitu perilaku responden pada saat penelitian, sedangkan perilaku responden pada waktu lain tidak tercakup dalam penelitian ini.
3. Implementasi program CSR dalam penelitian dilihat dari aspek pengaruh terhadap kepuasan kerja (internal), penelitian selanjutnya dapat melihat keterkaitan CSR dengan masyarakat dan pemerintah.
4. Indikator CSR yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator CSR secara umum (economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, dan discretionary responsibility), sehingga kurang menggambarkan internal CSR secara spesifik.



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil simpulan dan saran-saran penelitian sebagai berikut:

6.1. Kesimpulan

Secara umum budaya organisasi, CSR dan kepuasan kerja merupakan faktor yang mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja bisnis di BUMN dan BUMD di provinsi Riau, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung maupun tidak langsung budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan, baik melalui CSR maupun melalui kepuasan kerja karyawan, namun tidak demikian halnya dengan CSR yang mempunyai peran terhadap kinerja bisnis secara langsung, tapi tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang terbentuk melalui beberapa dimensi yaitu : adaptabilitas, konsistensi, keterlibatan, dan misi menciptakan rasa tanggung jawab perusahaan baik terhadap stakeholders internal maupun eksternal, yang akan menciptakan kepuasan dan rasa bangga terhadap karyawan, dan akan meningkatkan kinerja bisnis.

CSR (corporate social responsibility), yang meliputi dimensi tanggung jawab secara ekonomi untuk menjamin sustainability perusahaan yang akan melindungi semua stakeholdersnya melalui profit yang dihasilkan, tanggung jawab secara etika dan tanggung jawab secara hukum terhadap stakeholders, dan juga tanggung jawab secara sukarela kepada masyarakat, penerapan CSR



yang sungguh-sungguh akan memberikan dampak kinerja perusahaan baik secara financial maupun non financial.

Adapun kesimpulan secara khusus tentang pengaruh masing-masing variabel dapat dirincikan sebagai berikut :

1. Implementasi CSR berperan untuk meningkatkan kinerja bisnis karena CSR merupakan wujud tanggung jawab perusahaan baik secara internal stakeholders, maupun eksternal stakeholders. Penelitian ini lebih focus terhadap dampak CSR terhadap internal stakeholders, khususnya karyawan.

Secara deskriptif dan infensial menunjukkan bahwa BUMN dan BUMD belum menjalankan CSR sebaagaimana yang diharapkan, sehingga kontribusinya terhadap kinerja perusahaan masih relatif kecil.

2. CSR belum mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena : program CSR di BUMN dan BUMD belum melibatkan mereka sebagai karyawan baik dalam kebijakan maupun implementasinya, program yang dilaksanakan belum semuanya berjalan secara konsisten dan kontinyu sehingga tidak membawa dampak sebagai sebuah kebanggaan bekerja di perusahaan yang menjalankan CSR, program CSR yang dijalankan belum menyentuh kepada CSR internal seperti peningkatan kesejahteraan karyawan dengan keluarga, sehingga CSR tidak signifikan dirasakan manfaatnya bagi karyawan, di samping itu pemahaman tentang CSR sendiri belum seragam, sehingga sebagian menganggap CSR merupakan beban perusahaan yang akan mengurangi share/bagian hak karyawan.

3. Budaya organisasi mampu menciptakan perilaku bertanggung jawab yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan yang menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan sehingga tercermin dalam kehidupan sehari-hari yang diwujudkan dalam pola perilaku yang bertanggung jawab.

4. Budaya organisasi yang berfokus baik pada internal yaitu : meliputi keterlibatan dan konsistensi, maupun budaya organisasi yang berfokus pada eksternal focus mampu menciptakan motivasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, konsistensi pihak manajemen dalam menerapkan kebijakan mampu memicu karyawan memberikan kontribusi kinerjanya terhadap perusahaan. Demikian pula kemampuan BUMN dan BUMD beradaptasi terhadap lingkungan eksternal dan menetapkan misi yang jelas memberikan peluang perusahaan untuk berkompetisi dan meningkatkan kinerja bisnisnya. Hasil penelitian menunjukkan BUMN dan BUMD belum menerapkan budaya organisasi secara optimal dan kuat terutama pada dimensi internal menyebabkan kinerja BUMN dan BUMD belum optimal pula.

5. Budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, untuk itu dibutuhkan budaya organisasi yang kuat, menyentuh pola perilaku keseharian yang diimplementasikan secara konsisten oleh pimpinan. Penerapan budaya yang lemah berimplikasi terhadap tingkat kepuasan yang juga relatif rendah. Budaya organisasi di BUMN dan BUMD lebih berorientasi ke eksternal focus, sehingga belum mampu meningkatkan kinerja bisnis yang optimal padahal kemampuan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja di BUMN dan BUMD di Provinsi Riau tidak diragukan lagi.

6. Kepuasan kerja karyawan berperan dalam peningkatan kinerja perusahaan. Kepuasan seorang individu ditentukan oleh suatu proses yang melibatkan berbagai variabel yang dimulai dengan persepsi seseorang terhadap upaya (effort) yang akan dilakukan yang disesuaikan dengan ganjaran yang akan diterima, dimana effort tersebut akan menciptakan kinerja tergantung pada kemampuan dan ciri atau karakteristik serta persepsi individu tersebut. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja karyawan Di BUMN dan BUMD

belum memuaskan, sehingga membawa dampak pada kinerja perusahaan yang belum maksimal.

6.2. Saran

Saran-saran atas temuan penelitian secara umum adalah untuk BUMN dan BUMD dapat meningkatkan kinerja bisnisnya secara berkesinambungan perlu para pemimpin memberi perhatian terhadap pembentukan budaya organisasi yang kuat, yang diintegrasikan dengan program CSR secara benar dan kontinyu dengan melibatkan karyawan baik dalam merancang maupun dalam implementasinya (internal dan eksternal) sehingga menimbulkan kebanggaan bagi karyawan.

Secara rinci saran-saran atas hasil penelitian dapat disampaikan sebagai berikut:

6.2.1. Saran Manajerial

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan CSR mempengaruhi kinerja, di mana budaya organisasi secara dominan mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan budaya terhadap kinerja, sementara CSR tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Untuk itu ada beberapa hal yang disarankan sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat membentuk tim untuk merancang dan menyusun program CSR yang menjadi wewenang mereka, dan melibatkan atau mengikutsertakan karyawan dalam implementasi kegiatan tersebut
2. Program CSR yang menyangkut internal (karyawan) benar-benar diimplementasikan, dengan komitmen yang tinggi seperti memperhatikan dan memenuhi kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, kesehatan dan keselamatan kerja, memperlakukan karyawan secara adil, perusahaan perlu menerapkan sistem penggajian yang adil, sehingga perbedaan antara



pimpinan, dan karyawan tidak terlalu menyolok, yang dapat memicu ketidakpuasan karena adanya gap yang sangat besar.

3. Program CSR harus melibatkan (partisipatif) karyawan, dilakukan secara sustainability, serta akuntabilitas, baik dalam perencanaan, maupun dalam pelaksanaan dan evaluasi, sehingga menimbulkan rasa bangga karyawan yang berdampak terhadap kepuasan karyawan.

4. Pemerintah perlu mengatur secara rinci tentang besaran dana, tata cara pelaksanaan CSR, reward dan punishment dalam implementasi CSR, sehingga CSR membawa dampak untuk stakeholders (baik internal maupun eksternal)

5. BUMN dan BUMD perlu memperkuat budaya organisasi dari dimensi internal yang meliputi : dimensi keterlibatan dan dimensi konsistensi, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

6. Pembaruan budaya organisasi dapat dilakukan melalui : penalaran nilai-nilai, penyaringan, internalisasi nilai-nilai dan terakhir membudidayakan nilai-nilai tersebut.

7. Perusahaan perlu menetapkan standar jenjang karier karyawan dalam rangka keadilan dan transparansi promosi jabatan, sehingga dapat memotivasi kepuasan kerja karyawan.

6.2.2. Saran Untuk Penelitian Mendatang

Untuk memperkaya dan memperluas tingkat generalisasi maka saran penelitian mendatang adalah :

1. Replikasi dengan perluasan obyek penelitian BUMN dan BUMD di Indonesia untuk memperluas tingkat generalisasi penelitian



2. Model penelitian kausal ini diuji dengan data persepsi internal (karyawan), khususnya CSR, penelitian lebih lanjut dapat menggunakan persepsi eksternal dari CSR.

3. Indikator CSR dalam penelitian ini masih menggunakan indikator CSR secara umum, penelitian lanjutan dapat menggunakan indikator yang khusus berkaitan dengan internal CSR.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Pri. 2008. *Analisis Penyebab Rendahnya Kinerja BUMD Kabupaten Jombang Perspektif Teori Ketidakesetaraan Informasi*. Disertasi PDIE FE UB. Malang.
- Amin, Tunggal Widjaya. 2008. *Business Ethics dan Corporate Social Responsibility (CSR), Konsep dan Kasus*. Harvarindo. Jakarta.
- Bass, B.M and Avolio, B.J. 1993. Spring transformational to transpormational leadership and organizational Culture. *Public Administration Quertely*. 17.1 pp 112-122.
- Brown A. 1996. *Organizational Culture*. Edinburg Gate. Pearson Education.
- Budimanta, Adi Prasetijo, dan Bambang Rudito. 2008. *Corporate Social Responsibility Alternatif Bagi Pembangunan Indonesia*. ICSD. Jakarta.
- Boon And Arumugam. 2006. The influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment : Case Study Of Semiconductor Organizations In Malaysia, *Sunway Academic Journal* 3, pp 99-15.
- Carillo, J.D dan Gromb.D. 2004. *Cultural Inertia and Uniformito in Organizations*. London Business School: London
- Carrol, A.B. Three dimensional conceptual model of corporate social performance dalam Henriques and P.Sadorsky. The relationship between environmental commitment and managerial perception of stakeholder importance. *Academy of Management Journal Review* 4 (4) 497-505.
- Chand, Masud. 2006. The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial performance, Industry Type as Boundary Condition, *The Business Review, Cambridge*, September 5,1
- Carmelli, Abraham and Ashler Tishler. The relationship between intangible organizational element and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 204:1257-1278.
- Cohen. 1999. Politics and workplace . An Empirical Political Examination Of the Relationship Between Political Behavior and Work Outcomes. *Public Productivity and Management Review*, Vol 22 (3).
- Daft, R.L. 2004. *Organization Theory And Design*. 8 th Edition Mason. Thomson. Ohio.
- Darwis. 2007. *Refleksi Paradigma Holistik Untuk Merekonstruksi Konsep Kinerja Dalam Akuntansi Dan CSR (Studi pada PT. Inco dan Komunitas Sorowako)*. Disertasi Program Studi Ilmu Akuntansi FE Universitas Brawijaya, Malang.
- Dessler Gary (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tejemahan, Erlangga, Jakarta.

Denison, Daniel R; Neake, 1982. William S., Denison. *Organizational Culture Survey*, Published by Denison Consulting, LLC, Washington.

Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Jhon Wileyand Sons.

Djokosantoso, Moeljono, dan Steve Sudjatmiko. 2007. *Corporate Culture Challenge to Excellence*. Gramedia. Jakarta.

Djokosantoso, Moeljono. 2004. *Reinvensi BUMN*. PT. Gramedia. Jakarta.

Eric Van den Steen. 2003. *On The Origin of Shared*.

Ernawan. 2004. *Pengaruh budaya organisasi dan orientasi etika terhadap kinerja perusahaan manufaktur*, Tesis, UNIBRAW, Malang.

Eoh, Jeni. 2001. *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan*, Disertasi PPS FISIP Universitas Indonesia. Jakarta.

Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

_____. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Fey, Carl F, Denison, Daniel R. 2000, *Organizational Culture and Effectiveness: The case Of Foreign Firm in Rusia*, ilbcf@hhs.se and denison@umich.edu

Freund, Anat dan Carnelli, Abraham. 2003. An Empirical Assesment Reconstructed Model For Five Universal Form Of Work Commitment, *Journal Of Managerial Psychology*. Vol 18.No. 7 pp 705-725.

Li, Y.C. 2004. Examining The Effect of organizational Culture and leadership Behaviors on Organizational Commitment, job satisfaction and job performance at Small and Middle Sized Firm in Taiwan. *The Journal Of American Academy of business*. Canbridge, September, pp 432-438

Handayani. 2007. *CSR Dalam Perspektif Stakeholder: Perbedaan Kepentingan Stakeholder, Tujuan, Bisnis dan Implikasinya Terhadap Strategi Perusahaan (Studi Pada PT. Chemical Industri Di Jawa Timur)*, Disertasi Program Doktor Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Hofstede, G. 1991. *Culture and Organizations Software Of The Mind*, Mc Grow Hill, Book Compony. London 1991.

Hurst E. Nathan. 2004, *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility : Comparing European Business Practices to those in The United States, A Study Conducted For the Business and Organizational Ethics Patnership* Markkula Center For Applied Ethics Santa Clara University. Spring 2004.

Hoard R. Bowen. 2006. *Social Responsibilities of Businessman dalam International Management culture, strategy and behaviour*. Hodgetts, Luthan, Doh, sixth edition, McGraw-Hill. USA

Isyandi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*, UNRI Press. Pekanbaru.

Isabelle Maignan, O.C. Ferrell. 2001. Antecedents and Benefit of Corporate Citizenship: an Investigation of French Businesses. *Journal of Business Research*.

Jatmiko, Rohmat Dwi. 2010. *Kinerja Usaha Kecil Berbasis Strategi Bisnis, Budaya Organisasi dan Kepribadian Kepemilikan (studi kasus usaha kecil di Kabupaten Magetan, Pacitan, dan Ponorogo)*, disertasi PDIM FE UB Malang.

Jaworski, B.J and Kohli, A.K. 1993. Market Orientation: Antecedent and Consequences, *Journal Of Marketing*, Vol 57.

Jill Klein and Niraj Dawar. 2004. Corporate social responsibility and customers and brand evaluation in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*.

Jiyang Bae and Glen Cameron. 2006. Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving, *Public Relation Review*.

Joedo, Malang, Hari.S. 2006. *Reinventing BUMD Kunci Sukses Mengembangkan BUMD Produktif dan Profesional*. PT. Gramedia. Jakarta.

Kadjatmiko. 2004. Pemberdayaan Badan Usaha Milik Daerah, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 06/XXIII, Juni 2004, Jakarta.

Kleinrichert Denise. 2007. Ethics, Power and Communities : Corporate Social Responsibility Revisited. *Journal Of Business Ethic* (2008) 78: 475-485 DOI 10.1007/s 10551-006-9339-3

Kasali, R. 2005. Paradigm Shift dan Budaya organisasi, *Usahawan* No.03 TH XXXIV Maret 2005, Jakarta, Lembaga Manajemen FE UI.

Kaplan, RS and DP Norton. 1992. The Balanced Scorecard- Measure and Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February:pp 71-79

Kemp, Melody. 2001. Corporate Social Responsibility In Indonesia Quixotic Dream or Confident Expectation, United Nation Research Institute For Social Development, Technology, Business and Society programme paper Number 6, December 2001.

Kanji Tanimoto & Kenji Suzuki. 2007. *Corporate Social Responsibility In Japan: Analyzing The Participations Companies In Global Reporting Initiative*, (2005:7)

Knox, Simon and Stand Maklan. 2004. *Corporate Social Responsibility; Moving beyond investment toward measuring outcomes*

Kohli, Ajay K and Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Management Implication. *Journal of Marketing*, Vol 54.

Kotler, Jhon P. and Heskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. New York.

Korea Labour and Society Institute. 2007. *Corporate Social Responsibility And Challengers to Trade Unions*.

Lako, Andreas. 2008. Kewajiban CSR dan reformasi Paradigma Bisnis Dan Akuntansi. *Usahawan Manajemen Indonesia*, No. 06 Th XXXVII. 2008. Jakarta.

Laurensius, F. . 2005. Membangun Kultur Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik, *Usahawan*, No. 03 Th XXXIV Agustus 2005, Lembaga Management FE UI.

Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, 7th Ed, Newyork, McGraw Hill, Inc.

Manuel, Branto Castelo and Rodrigues Lima Lucia. 2006. Corporate Social Responsibility and Resource- Based Perspectives. *Journal Of Business Ethics* 69:111-132 DOI 10.1007/s 10551-006-9071-z.

Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell. 2004. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 32, No. 1, pages 3-19.

Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Muluk, Khairul. 1999. *Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Rumah Sakit Lavalette Malang)* Tesis, UNIBRAW, Malang.

Moebley H. William, Lena Wang and Kate Fang. 2005. *Organizational Culture Measuring and Developing It In Your Organization*, Knowledge @ CEIBS.

Narver J.C and Slater S.F. 2000. The Positive Effect of Market Orientation on Business Profitability-A Balanced Replication. *Journal of Business Research* Vol 43.

Nathan E. Hurst. 2004. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States* by (2004:8).

Michael, Bendixen and Russel Abratt. 2007. Corporate Identity, Ethics and reputation in Supplier-Buyer Relationships. *Journal of Business Ethics* (2007) 76: 69-82 DOI 10.1007/s 10551-006-9273-4.

Nurtjahja. 1997. *Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Pegawai (Studi Kasus : PT. BNI Cabang Malang*. Tesis, UNIBRAW. Malang.

Nurhayati, Siti Fatimah. 2007. Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui penciptaan Nilai Sumber Daya Manusia. *Usahawan* No. 09 Th XXXVI September 2007. Jakarta

Noermijati. 2008. Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu kajian Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Spritual manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah malang). Disertasi PDIM FE UB. Malang.

PSA Peugeot Citroen. 2006. *Corporate Social Responsibility, Employee Relations Commitment, Employee Relation Indicators*.

Pennington, Randy G. 2003. Change Performance to Change the Culture, *Industrial and Commercial Training*, volume 35, Number 6, pp 251-25.



- Peterson, Dane K. 2004. The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, *Business & Society*, Vol. 43, No. 3, 296-319.
- Prasetyo, Catur. 2008. Kekuatan Komuniti Dalam Corporate Social Responsibility, *Usahawan Manajemen Indonesia*, No. 06 Th XXXVII 2008, Jakarta.
- Prianto, Agus. 2007. Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pegawai Pemerintah Daerah Penerima Otonomi Award di Jawa Timur, *Usahawan* No 08 TH XXXVI Agustus 2007, Lembaga Management FE UI
- Rahardja. 2007. Keterkaitan Tanggung Jawab Sosial, Kinerja Sosial Dan Kinerja Finansial Perusahaan Dalam Perspektif Teori Stakeholder (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah, Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Brawijaya. Malang.
- Redman Elizabeth. 2005. *Three Models Of CSR, Implications For Public Policy, Surveys: Policy and Social Perspective from Community, Political and Corporate Leaders*.
- Richie M. 2000. Business Review, Spring, organizational Culture: An Examination Of Its Effect On The Internalization Process and Member Performance, *Southethn Business Review*, Spring. 2000.
- Robbins Stephen. 2005. *Perilaku Organisasi, PT. Indeks* Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robin P Donald, and Eric Reindenbach. 1987. Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy : Closing The gap between Concept and Application. *Journal of Marketing*, Jan, 1987, 51,1; ABI/INFORM Research.
- Rumapea. 2006. Hubungan Tanggung Jawab Sosial dengan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Persero Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Jurusan Manajemen FE Universitas Brawijaya, Malang.
- Ruth H V Aguilera , Deborah E. Rupp, Cyntia A. Williams J Yoti Ganapathi, Putting The S Back IN: A Corporate Social Responsibility Multilevel Theory Of Social Change In Organizations , *Journal Academy of Management Review* 2007:838, vol 32, no. 3, ppi 836-863.
- Redman. 2005. *Three Models of CSR: Implication for Public Policy, Surveys: Policy and Social Perspectives from Community, Political, and Corporate Leaders*.
- Schein E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition San Fransisco Jossey-Base.
- Schuster. 2003. Organization Culture and Performance: A Cross-Culture Study. *Journal For East European Management Studies*, pg 349
- Sedyastuti. 2008. Pengaruh Etika Bisnis, Orientasi Manajemen Stakeholders, Pengambilan Keputusan Manajer, Dan Budaya Perusahaan Terhadap Tanggung Jawab Sosial Dan Kinerja Perusahaan disertai PDIM FE UB Malang.
- Soedjono. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Fakultas Ekonomi, UK, Petra, Surabaya.



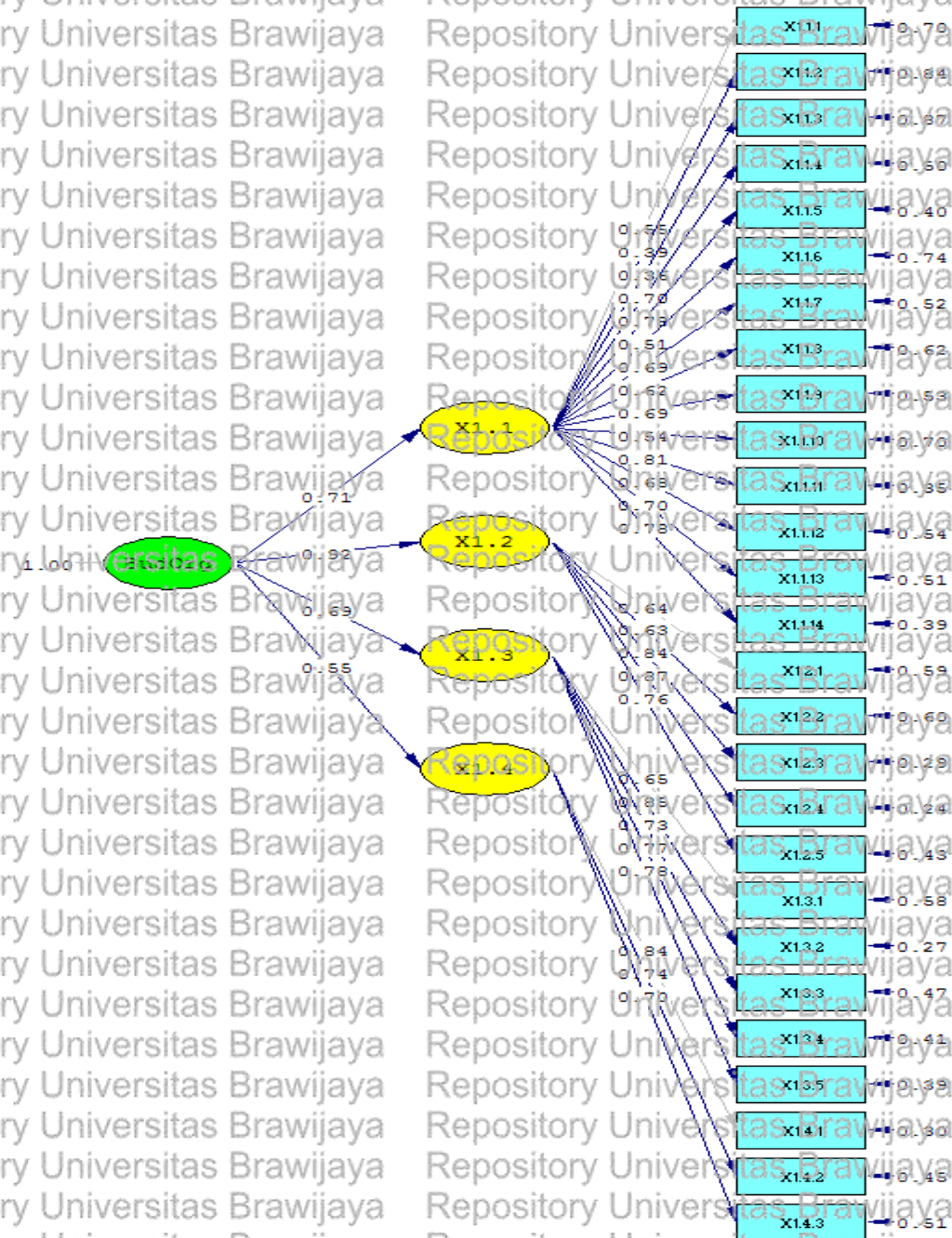
- Sunaryo. 2006. Keunggulan Bersaing melalui Perspektif Balance Scorecard : Suatu Pandangan Terhadap Kinerja IKM, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, volume 4, No.1, April 2006, Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
- Subroto,Andi. 2009. Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja, Disertasi PDIM FE UB Malang.
- Susanto. 2007. A Strategic Management Approach Corporate Social Responsibility. JCG. Jakarta.
- Tika Pabundji, Moh. 2006. *Budaya Organisasi Dan peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Udiyaningsih. 2006. Etika Bisnis dan Perilaku Etis Manajer Kaitannya dengan Tanggung Jawab Perusahaan pada Lingkungan Sosial, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, volume 4, No.1, April 2006, Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
- Untung, Budi Hendrik. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Sinar Graha. Jogjakarta.
- Vesa Kannniainen, Elise Pietarila. 2006. *Corporate Social Responsibility: Can Markets Control?*, University of Helsinki, Helsinki Center of Economics research December 2006.
- Warhurst, Alyson. 2008. *Corporate Social Responsibility and The Mining Industry*, Mining and Environment Research Network.
- Wheelen, Thomas L. Hutter. 2000. *Strategic Management: Business and Policy*. Prentice Hall Int. New Jersey.
- Wehrich, Heinz, and Koontz, Harold. 2005. *Management, a Global Perspective*. Eleventh Edition. McGraw-Hill. Singapore.
- World Bank/International Finance Corporation. 2006. *A Corporate Social Responsibility (CSR) Diagnosis Module for Application in Value Chain Analysis (VCA)*.
- Wibisono, Yusuf. 2008. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Media Grafika Surabaya. Surabaya.
- Yohanas. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi, Program Pendidikan dan Latihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Riau, Disertasi PDIM FE UB Malang.



Lampiran 1. Hasil Analisis LVS Konstruk Variabel Penelitian

Diagram Hasil Analisis LVS Konstruk Budaya Organisasi (X1)

Standardized Solution

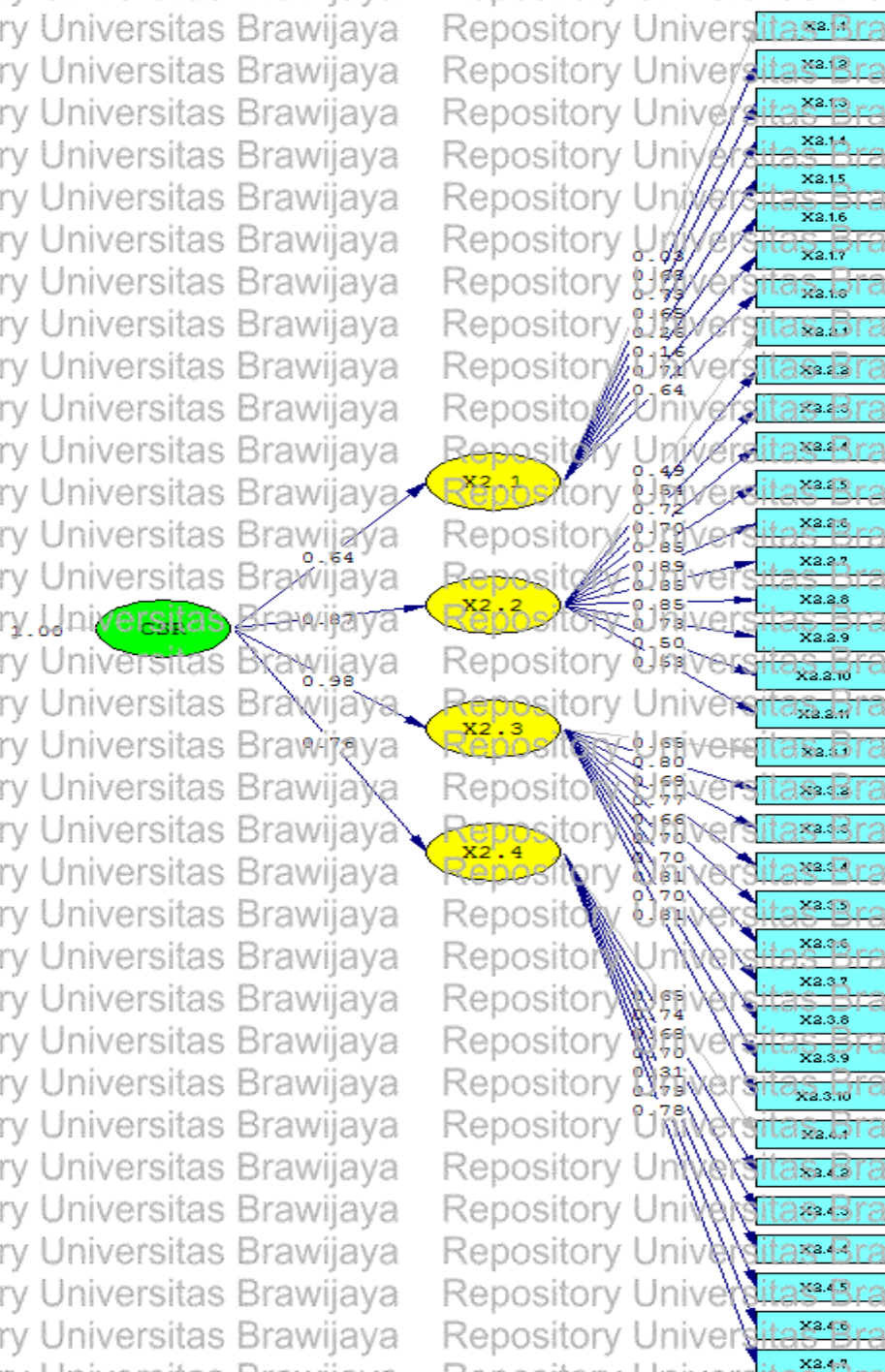


Chi-Square=1405.44, df=320, P-value=0.00000, RMSEA=0.112



Diagram Hasil Analisis LVS Konstruk CSR (X2)

Standardized Solution

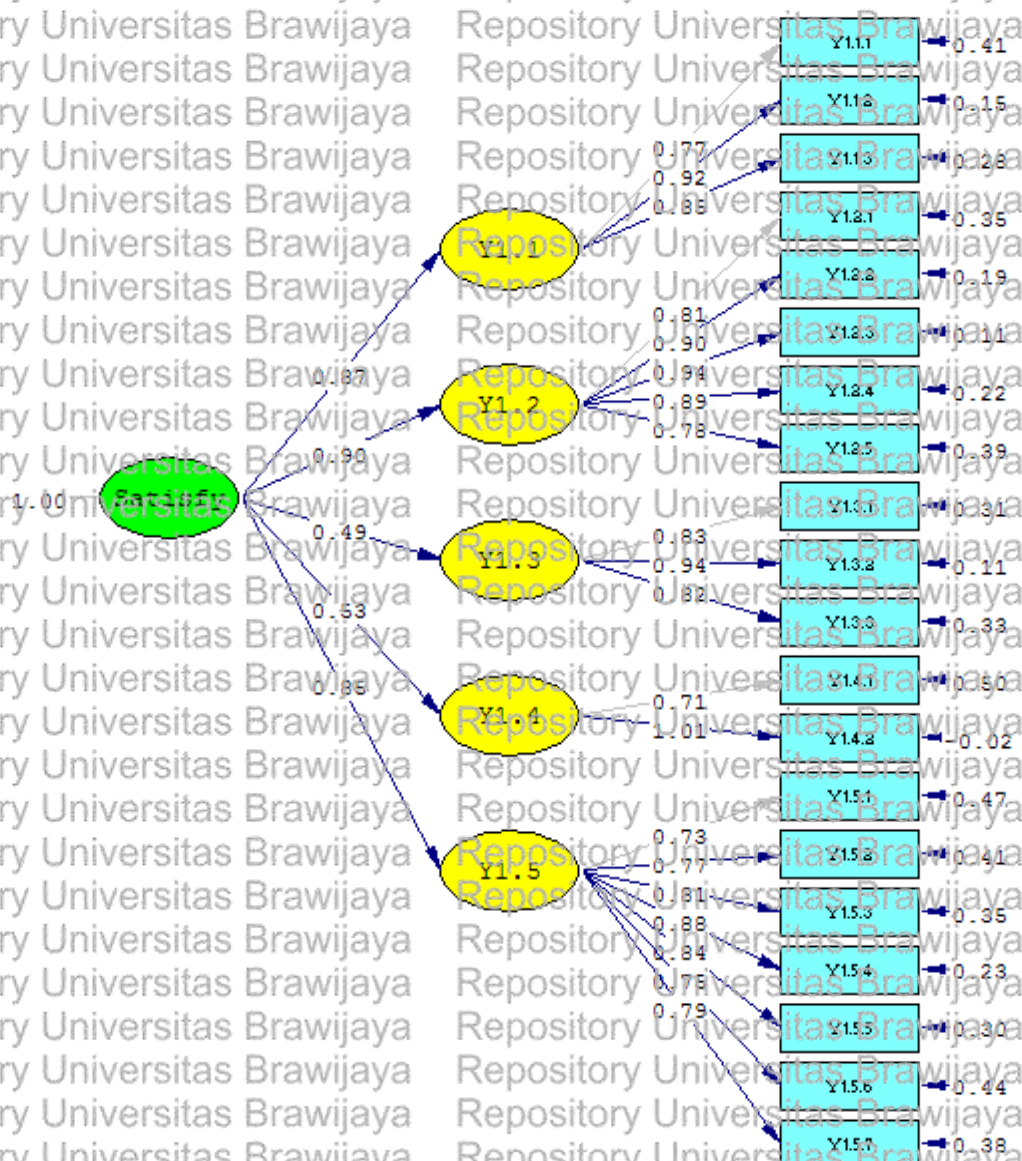


Chi-Square=2444.93, df=590, P-value=0.00000, RMSEA=0.108



Diagram Hasil Analisis LVS Konstruk Kepuasan Kerja (Y1)

Standardized Solution

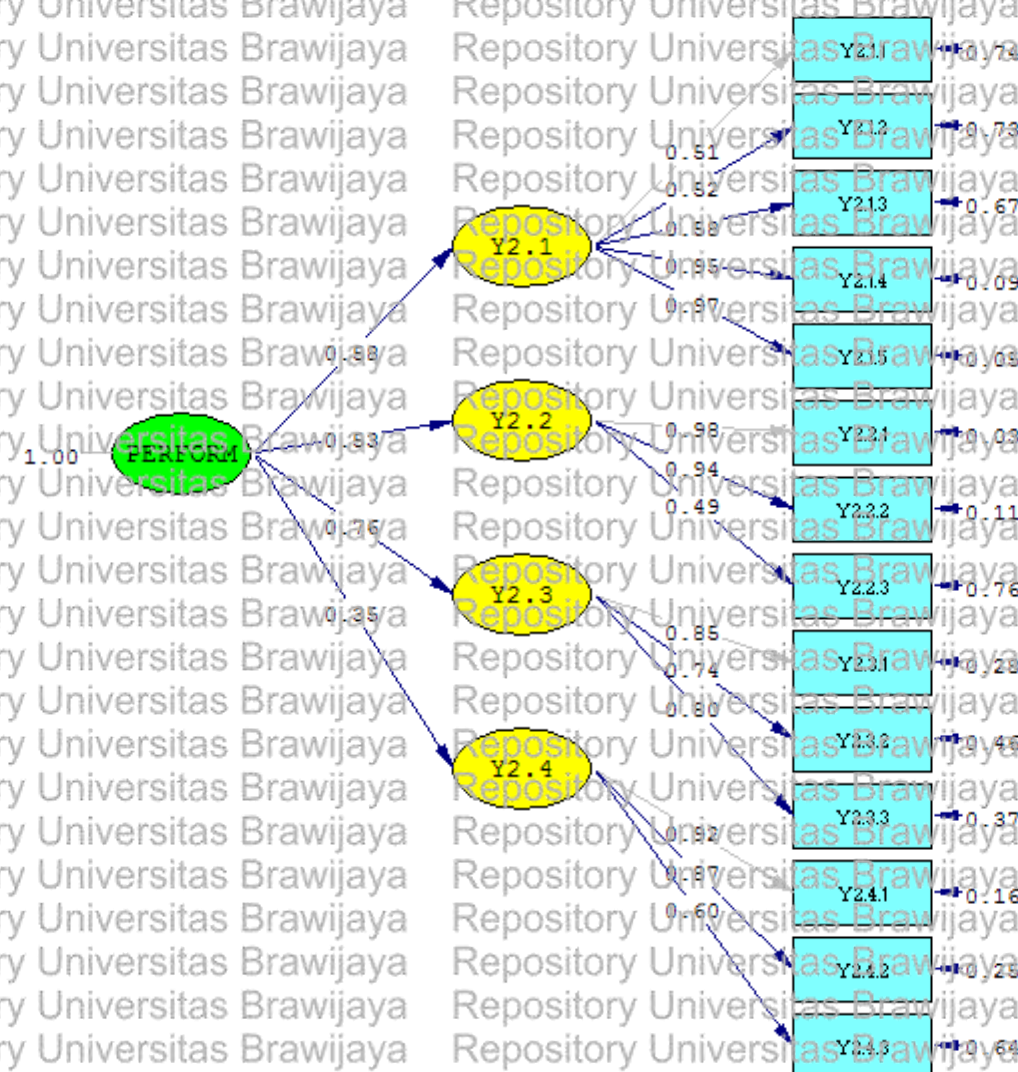


Chi-Square=542.37, df=165, P-value=0.00000, RMSEA=0.092



Diagram Hasil Analisis LVS Konstruksi Kinerja Bisnis (Y2)

Standardized Solution

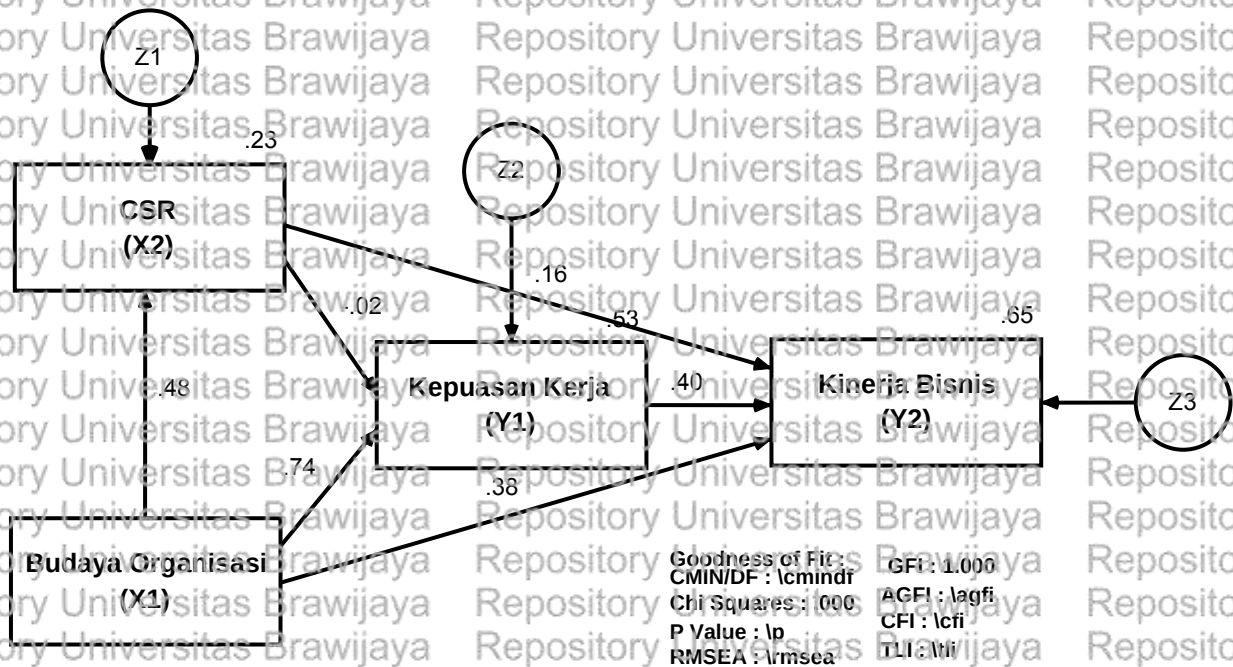


Chi-Square=376.86, df=73, P-value=0.00000, RMSEA=0.124



Lampiran 2. Hasil Olah Data Path Analysis

Hasil Path Analysis Awal



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FACTOT_X2 <-- FACTOT_X1	.433	.049	8.999	***	par_1
FACTOT_Y1 <-- FACTOT_X1	1.019	.065	15.624	***	par_3
FACTOT_Y1 <-- FACTOT_X2	-.035	.072	-.493	.622	par_4
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_Y1	.299	.039	7.678	***	par_2
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_X2	.179	.046	3.902	***	par_5
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_X1	.391	.058	6.776	***	par_6

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

	Estimate
FACTOT_X2 <-- FACTOT_X1	.476
FACTOT_Y1 <-- FACTOT_X1	.739
FACTOT_Y1 <-- FACTOT_X2	-.023
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_Y1	.401
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_X2	.159
FACTOT_Y2 <-- FACTOT_X1	.380

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FACTOT_X1	7.544	.648	11.640	***	par_7
Z1	4.850	.417	11.640	***	par_8
Z2	6.735	.579	11.640	***	par_9
Z3	2.773	.238	11.640	***	par_10

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FACTOT_X2	.226
FACTOT_Y1	.531
FACTOT_Y2	.652

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	7.544			
FACTOT_X2	3.270	6.268		
FACTOT_Y1	7.575	3.112	14.347	
FACTOT_Y2	5.803	3.334	7.813	7.978

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	1.000			
FACTOT_X2	.476	1.000		
FACTOT_Y1	.728	.328	1.000	
FACTOT_Y2	.748	.471	.730	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	7.544			
FACTOT_X2	3.270	6.268		
FACTOT_Y1	7.575	3.112	14.347	
FACTOT_Y2	5.803	3.334	7.813	7.978

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	1.000			
FACTOT_X2	.476	1.000		
FACTOT_Y1	.728	.328	1.000	
FACTOT_Y2	.748	.471	.730	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	.000			
FACTOT_X2	.000	.000		
FACTOT_Y1	.000	.000	.000	
FACTOT_Y2	.000	.000	.000	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	.000			
FACTOT_X2	.000	.000		
FACTOT_Y1	.000	.000	.000	
FACTOT_Y2	.000	.000	.000	.000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.433	.000	.000
FACTOT_Y1	1.004	-.035	.000
FACTOT_Y2	.769	.169	.299

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.476	.000	.000
FACTOT_Y1	.728	-.023	.000
FACTOT_Y2	.748	.150	.401

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.433	.000	.000
FACTOT_Y1	1.019	-.035	.000
FACTOT_Y2	.391	.179	.299

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.476	.000	.000
FACTOT_Y1	.739	-.023	.000
FACTOT_Y2	.380	.159	.401

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.000	.000	.000
FACTOT_Y1	-.015	.000	.000
FACTOT_Y2	.378	-.011	.000



Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_X2	FACTOT_Y1
FACTOT_X2	.000	.000	.000
FACTOT_Y1	-.011	.000	.000
FACTOT_Y2	.368	-.009	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	.000	0		
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	560.828	6	.000	93.471

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	4.285	.479	.131	.287

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	554.828	480.790	636.267

EMIN

Model	EMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.069	2.047	1.774	2.348

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.584	.544	.626	.000



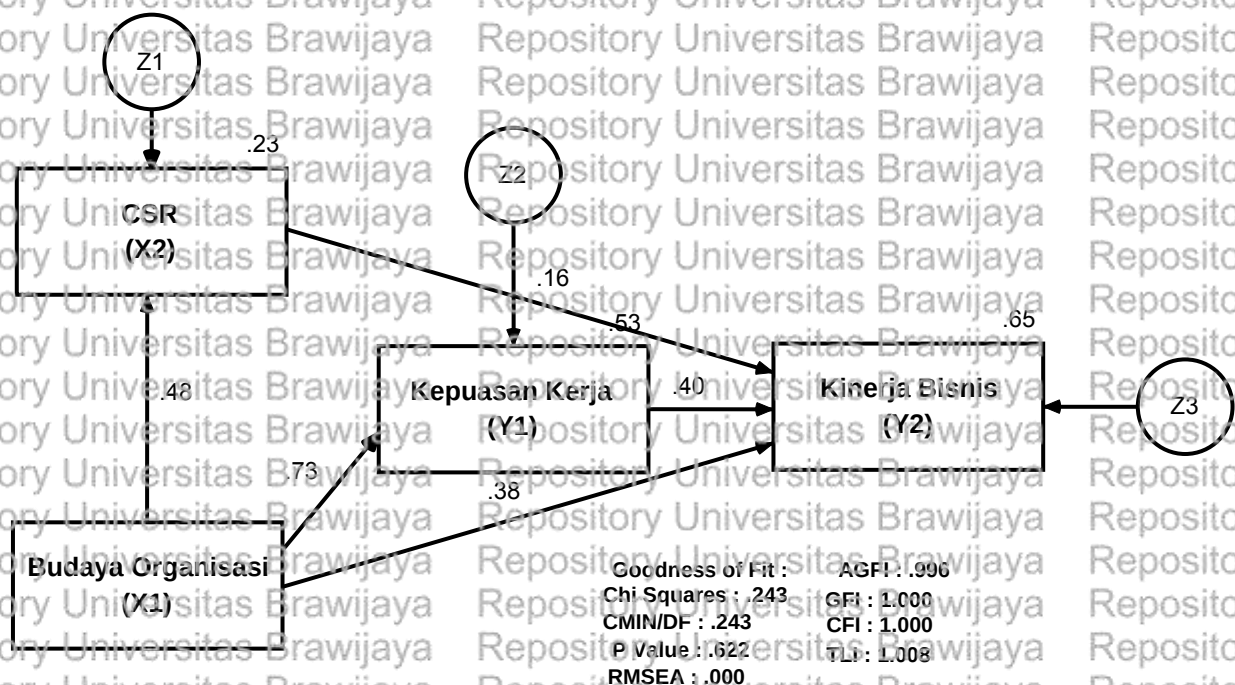
AIC Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20.000	20.376	56.058	66.058
Saturated model	20.000	20.376	56.058	66.058
Independence model	568.828	568.978	583.251	587.251

ECVI Model	ECVI	LO 90	HI 90	MEGVI
Default model	.074	.074	.074	.075
Saturated model	.074	.074	.074	.075
Independence model	2.099	1.826	2.400	2.100

HOELTER Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	7	9

Minimization: .063
Miscellaneous: .234
Bootstrap: .000
Total: .297

Hasil Path Analysis Setelah Trimming



Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FACTOT_X2 <--- FACTOT_X1	.433	.049	8.899	***	par_1
FACTOT_Y1 <--- FACTOT_X1	1.004	.057	17.486	***	par_3
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_Y1	.299	.039	7.678	***	par_2
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_X2	.179	.046	3.902	***	par_4
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_X1	.391	.058	6.776	***	par_5

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

	Estimate
FACTOT_X2 <--- FACTOT_X1	.476
FACTOT_Y1 <--- FACTOT_X1	.728
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_Y1	.401
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_X2	.159
FACTOT_Y2 <--- FACTOT_X1	.380

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FACTOT_X1	7.544	.648	11.640	***	par_6
Z1	4.850	.417	11.640	***	par_7
Z2	6.741	.579	11.640	***	par_8
Z3	2.773	.238	11.640	***	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
FACTOT_Y1	.530
FACTOT_X2	.226
FACTOT_Y2	.653

Matrices (Group number 1 - Default model)**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	7.544			
FACTOT_Y1	7.575	14.347		
FACTOT_X2	3.270	3.283	6.268	
FACTOT_Y2	5.803	7.844	3.385	7.996

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	1.000			
FACTOT_Y1	.728	1.000		
FACTOT_X2	.476	.346	1.000	
FACTOT_Y2	.747	.732	.478	1.000

**Implied Covariances (Group number 1 - Default model)**

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	7.544			
FACTOT_Y1	7.575	14.347		
FACTOT_X2	3.270	3.283	6.268	
FACTOT_Y2	5.803	7.844	3.385	7.996

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	1.000			
FACTOT_Y1	.728	1.000		
FACTOT_X2	.476	.346	1.000	
FACTOT_Y2	.747	.732	.478	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	.000			
FACTOT_Y1	.000	.000		
FACTOT_X2	.000	-.171	.000	
FACTOT_Y2	.000	-.031	-.051	-.018

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2	FACTOT_Y2
FACTOT_X1	.000			
FACTOT_Y1	.000	.000		
FACTOT_X2	.000	-.281	.000	
FACTOT_Y2	.000	-.038	-.107	-.027

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	1.004	.000	.000
FACTOT_X2	.433	.000	.000
FACTOT_Y2	.769	.299	.179

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	.728	.000	.000
FACTOT_X2	.476	.000	.000
FACTOT_Y2	.747	.401	.159

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	1.004	.000	.000
FACTOT_X2	.433	.000	.000
FACTOT_Y2	.391	.299	.179



Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	.728	.000	.000
FACTOT_X2	.476	.000	.000
FACTOT_Y2	.380	.401	.159

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	.000	.000	.000
FACTOT_X2	.000	.000	.000
FACTOT_Y2	.378	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	FACTOT_X1	FACTOT_Y1	FACTOT_X2
FACTOT_Y1	.000	.000	.000
FACTOT_X2	.000	.000	.000
FACTOT_Y2	.367	.000	.000

Model Fit Summary

Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	.243	1	.622	.243
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	560.828	6	.000	93.471

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.058	1.000	.996	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	4.285	.479	.131	.287

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.997	1.001	1.008	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCEI
Default model	.167	.167	.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	4.378
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	554.828	480.790	636.267

FMIN

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Default model	.001	.000	.000	.016
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.069	2.047	1.774	2.348

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.127	.723
Independence model	.584	.544	.626	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18.243	18.581	50.695	59.695
Saturated model	20.000	20.376	56.058	66.058
Independence model	568.828	568.978	583.251	587.251

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.067	.070	.086	.069
Saturated model	.074	.074	.074	.075
Independence model	2.099	1.826	2.400	2.100

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	4283	7397
Independence model	7	9

