

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)

Sri Indarti

Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru

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. 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 consisting of 272 respondents. Sampling technique uses purposive sampling and simple random sampling and using path analysis. 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. Organizational culture has a significant role in influencing work satisfaction, and business performance but not for CSR. Since the CSR is the policy of the central BUMN and aimed to contribute for external stakeholders, therefore the branch office of BUMN in Riau Province just implement it without employees' participation the same reason also occurs at BUMD.*

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

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 social yang dapat terjadi sehingga terjadi krisis 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).

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 *triple bottom line* yang konsepnya dikembangkan oleh Elkington yaitu memperhatikan "3P" yaitu profit, 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

Alamat Korespondensi:

Sri Indarti, Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru
Kampus Binawidya Km. 12,5 Simpang Panam Pekanbaru Riau

berperan dalam penciptaan investasi sosial, 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, 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. 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 (Susanto, 2007).

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 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..

Hal ini sejalan dengan 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 social (CSR) dan kepedulian terhadap lingkungan. Pada tahun 2005 baru ada 27 perusahaan yang memberikan laporan mengenai aktivitas CSR yang dilaksanakannya (Prayoga, 2007). Dengan kata lain sebahagian besar perusahaan saat ini melihat praktek CSR hanya sebagai kegiatan philanthropy perusahaan, menyerap biaya perusahaan dan membebankan, tanpa berusaha menyadari pentingnya tumbuh bersama dengan komunitas stakeholdernya (Direktur Eksekutif Asian Forum on Corporate Social responsibility dalam Handayani, 2007).

Kajian ini dilakukan di perusahaan BUMN dan BUMD. BUMN dan BUMD memiliki kesamaan dalam kepemilikan (sama-sama dimiliki pemerintah, dan juga cenderung kesamaan dalam pengelolaan). BUMN diwajibkan menyisihkan 1-3% dari keuntungan untuk melaksanakan CSR di samping itu praktek tanggung jawab sosial oleh BUMN sungguh menarik untuk dikaji, karena disebabkan adanya faktor perbedaan dibandingkan dengan perusahaan non BUMN, yaitu terdapatnya instrumen pemaksa 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.

Di sisi lain 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 Rp25,611 miliar, sementara 47 BUMN masih merugi dengan kerugian Rp6,081 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 Rp1,17 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 yaitu terhadap total penerimaan APBD berkisar di bawah 1%, dan terhadap PAD masih di bawah 3% (Kadjatmiko, 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 Rp572.830 M, rasio pengembalian investasinya (ROI) hanya 0,54% 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).

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 membukukan 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 berdampak terhadap masih rendahnya kinerja BUMN dan BUMD itu sendiri.

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.

Budaya organisasi dan CSR telah terbukti secara teori maupun empiris untuk dikaitkan dengan peningkatan kinerja. Sejumlah penelitian dilakukan sejak tahun 1990 pada hubungan budaya dengan kinerja yang menunjukkan adanya mata rantai hubungan antara orientasi budaya dengan pencapaian kinerja (Denison, 1990; Kotler and Heskett, 1992). Berdasarkan pengalamannya selama lebih dari 20 tahun, Pennington (2003), juga menemukan untuk meningkatkan kinerja harus dilakukan dengan cara merubah budaya organisasi. Demikian antara CSR dengan Kinerja (R.Edward Freeman, 1984; Chand 2006; Lako, 2008). Sementara itu penelitian juga menemukan fakta bahwa kepuasan kerja sebagai predictor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Robbins, 2004, Lawler, 2004, dan Noermijati, 2008).

Meskipun banyak penelitian yang membuktikan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja (Calori and Sarmin, 1991; Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995; Kotter and Heskett, 1992;; Soedjono, 2003; Pennington, 2003), CSR dan kinerja bisnis (Chand, 2006; Lako, 2008), Budaya organisasi dan kepuasan kerja (Robbins, 2004; Soedjono, 2003). CSR terhadap Kepuasan (Lako, 2008. Susanto, 2008. Rumapea, 2006). Budaya organisasi terhadap CSR (Sedyastuti, 2008). Kepuasan terhadap kinerja bisnis (Robbins, 2004, Noermijati, 2008), namun penelitian-penelitian tersebut masih menimbulkan pertanyaan bagaimana hubungan saling terkait, model teoritis, dan apakah kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui peran langsung CSR, Budaya organisasi, dan Kepuasan karyawan. Penelitian ini membangun model secara integratif untuk menganalisis interaksi antara keempat variabel (Budaya organisasi, CSR, Kepuasan kerja

dan Kinerja Bisnis) dan memberi pemahaman komprehensif atau keseluruhan atas model.

Penelitian ini bertujuan memahami kemampuan CSR untuk meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, memahami kemampuan penerapan CSR untuk meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, Memahami kemampuan budaya organisasi untuk meningkatkan penerapan CSR pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, memahami kemampuan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, memahami kemampuan budaya organisasi meningkatkan kepuasan karyawan pada BUMN dan BUMD di Provinsi Riau, memahami kemampuan kepuasan karyawan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Budaya organisasi dalam berbagai penelitian telah terbukti secara teoritis maupun empiris merupakan salah satu faktor 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.

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*.

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 aktif. 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 tercapai.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan, strategi bisnis yang dapat bertahan pada era global dan bertujuan jangka panjang harus dapat merubah paradigma tanggungjawabnya dari pandangan klasik menuju pandangan yang lebih baik yaitu philanthropik, selain itu juga harus merubah tanggung jawab bukan hanya secara shareholders (pemegang saham) tetapi tanggung jawab yang lebih luas yaitu stakeholders (pemegang kepentingan perusahaan secara luas; karyawan, konsumen, masyarakat, dan lain sebagainya) di mana 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*).

Berdasarkan fungsi budaya yang dikemukakan oleh beberapa pendapat (Ouchi, *ad al.*, 1982; dalam Tika, 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.

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 III (1973), 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.

kerja, gaji yang memadai, pekerjaan itu sendiri, dan sebagainya.

Berangkat dari kajian teori dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

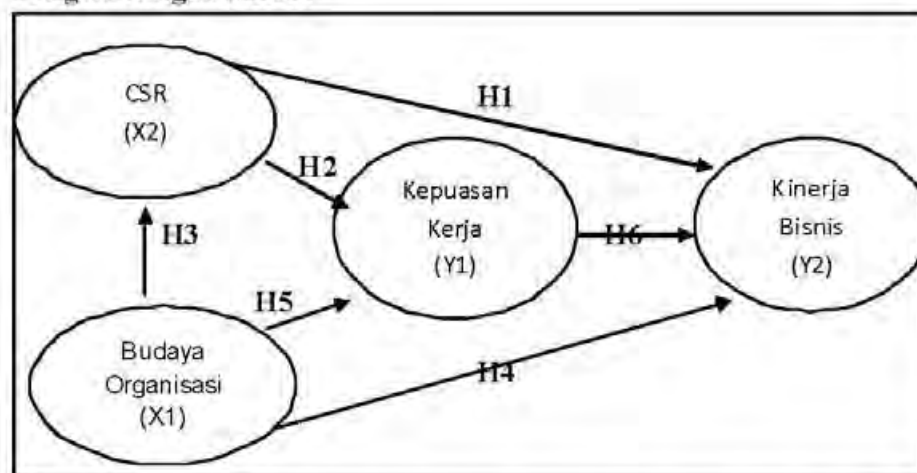
- H1 : CSR berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis BUMN dan BUMD di Provinsi Riau.
- H2 : Implementasi CSR yang baik berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan
- H3 : Budaya Organisasi berkemampuan meningkatkan penerapan CSR
- H4 : Budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis
- H5 : Budaya organisasi berkemampuan meningkatkan kepuasan karyawan
- H6 : Kepuasan karyawan berkemampuan meningkatkan kinerja bisnis

METODE

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah menggunakan karyawan BUMN pembina di Provinsi Riau dan 3

Pengembangan Model



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

(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, dengan jumlah sampel berdasarkan rumus Slovin sebanyak 272 responden.

Sumber Data dan Metode Pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) sumber data meliputi: Data primer, dan data sekunder, sedangkan Metode Pengumpulan data dilakukan dengan cara: Wawancara dan kuesioner.

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).

Teknik Analisis Data

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

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

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

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.

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.

Analisis Path (Jalur)

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

HASIL

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. 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 mempraktekan CSR secara berkelanjutan yaitu: Profitabilitas dan kinerja keuangan akan semakin kokoh. Kemudian dipertegas 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).

Program CSR di BUMN 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 insidental, 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 sosial 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.

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 social 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 sosial ekonomi atau kesejahteraan masyarakat, dan bagi pemerintah untuk menambah pendapatan Negara atau daerah.

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%. 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 sosial 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 *stakeholders*-nya, karena kebiasaan hidup dalam pekerjaan yang berbudiya 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 *stakeholder*-nya yang juga telah melakukan aktivitas untuk mendukung berjalannya perusahaan.

Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Bisnis 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%, 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.

Hasil penelitian budaya organisasi dengan menggunakan empat dimensi (*Involvement, consistency, adaptability, mission*) dan menggunakan masing-masing indikator dapat digambarkan bahwa: 1) Ada hubungan yang signifikan dan positif antara masing-masing faktor pada indikator 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 faktor 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 faktor pada indikator adaptabilitas dengan kinerja perusahaan, di mana faktor 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 faktor 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.

Dimensi *involvement*

Tabel 1 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).

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 sumber-daya 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.

Dimensi *Consistency*

Tabel 2 menunjukkan bahwa indikator dimensi budaya *Consistency* yang mencakup *core value, coordination and integration, agreement*

Tabel 1. Zona Budaya Organisasi: Dimensi *Involvement* Kuat-Lemah Budaya Organisasi

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)

Tabel 2. Zona Budaya Organisasi: Dimensi Consistency

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	Core Value		Coordination and integration		agreement	
	F	%	F	%	F	%
Cultural Danger Zone (CDZ)	18	6.62	26	9.56	17	6.25
Cultural Attention Requirement (CAR)	68	25.00	92	33.82	45	16.54
Cultural Opportunities (CO)	161	59.19	130	47.79	177	65.07
Cultural Strength (CS)	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)

Tabel 3. Zona Budaya Organisasi : Dimensi Adaptabilitas

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	Costumer Focus		Creating Change		Organizational Learning	
	F	%	F	%	F	%
Cultural Danger Zone (CDZ)	8	2.94	8	2.94	11	4.04
Cultural Attention Requirement (CAR)	61	22.43	43	15.81	69	25.37
Cultural Opportunities (CO)	52	19.12	138	50.74	126	46.32
Cultural Strength (CS)	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)

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 and 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 frekuensi 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 adanya ketidakkonsistenan.

Dimensi Adaptability

Tabel 3 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).

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 faktor 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 Opportunities*), yang berarti perusahaan di samping 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.

Dimensi Mision

Mision adalah derajat di mana organisasi dan para anggotanya mengetahui arah ke mana 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*.

Tabel 4 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.

Gabungan hasil dari keempat dimensi di atas dapat dilihat pada Gambar 1.

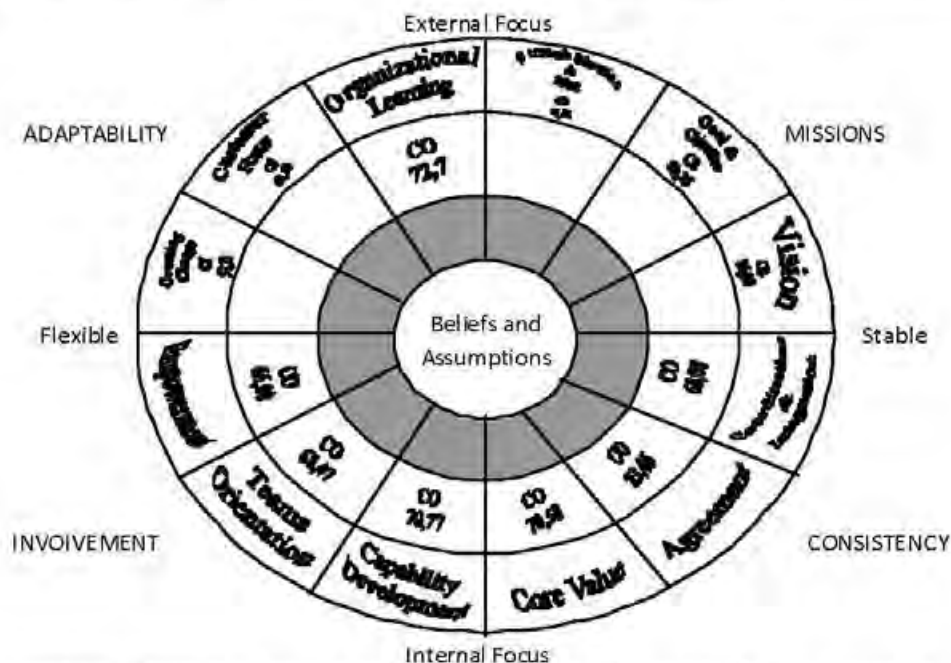
Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja

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

Tabel 4. Zona Budaya Organisasi : Dimensi Misi

Kuat-Lemah Budaya Organisasi	<i>Strategic direction</i>		<i>Goals and Objective</i>		<i>Vision</i>	
	F	%	F	%	F	%
<i>Cultural Danger Zone (CDZ)</i>	4	1.47	2	0.74	6	2.21
<i>Cultural Attention Requirement (CAR)</i>	35	12.87	8	2.94	45	16.54
<i>Cultural Opportunities (CO)</i>	161	59.19	95	34.93	42	15.44
<i>Cultural Strength (CS)</i>	72	26.47	167	61.40	179	65.81
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)



Gambar1. Zona masing-masing indikator dan dimensi dari variabel budaya organisasi

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 factor 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.

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.

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 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.

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.

PEMBAHASAN

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.

Pengaruh ketiga Variabel Independen terhadap Kinerja Bisnis

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 sego-longan 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. Dengan demikian 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.

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.

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.

Temuan Penelitian

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 Opportunity*). 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 (*ethical 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 Propinsi 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 dari efisiensi dan tingkat kesalahan pekerja, sementara pembentuk kinerja bisnis dalam penelitian ini adalah tereletak pada kemampuan perusahaan mengoptimalkan kapabilitas dan produktivitas karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Implikasi Penelitian

Implikasi untuk Pengembangan Manajemen Bisnis BUMN dan BUMD dan Perilaku Organisasi

Temuan penelitian ini penting untuk masukan strategik 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 fokus, dalam rangka memberikan motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan penyesuaian dengan tuntutan *stakeholder* dan tuntutan lingkungan bisnis era global.

Implikasi untuk Pemerdayaan 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.

Implikasi Teori

Temuan pada pengembangan model secara integrative memberikan implikasi teori sebagai berikut: 1) 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. 2). 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.

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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 sebagaimana yang diharapkan. 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, 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, di mana *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.

Saran

Saran untuk BUMN dan BUMD adalah: 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 tata cara pelaksanaan CSR, *reward* dan *punishment* dalam implementasi CSR. 5) BUMN dan BUMD perlu memperkuat budaya organisasi dari dimensi internal yang meliputi: dimensi keterlibatan, dan dimensi konsistensi, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. 6) Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan melalui: peninjauan nilai-nilai, penyaringan, internalisasi nilai-nilai dan terakhir membudayakan nilai-nilai tersebut. 7) Perusahaan perlu menetapkan standar jenjang karier karyawan dalam rangka keadilan dan transparansi promosi jabatan, sehingga dapat memotivasi kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Chand, M. 2006. The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial performance: Industry Type as Boundary Condition, *The Business Review*, Cambridge, September, 5, 1.
- Denison, D.R., Neake. 1982. William S. Denison Organizational Culture Survey, Published by Denison Consulting, LLC, Washington.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, John Wiley and Sons.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A stakeholder Approach*, MA Pitman.
- 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.
- Hurst, E.N. 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 Partnership Markkula Center For Applied Ethics Santa Clara University*. Spring 2004.
- Jatmiko, R.D. 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.
- Kadajatmiko. 2004. *Pemberdayaan nBadan Usaha Milik Daerah, Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 06/XXXIII, Juni 2004, Jakarta.
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard- Measure and Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February: pp 71-79.
- Kotler, J.P., & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lako, A. 2008. Kewajiban CSR dan reformasi Paradigma Bisnis dan Akuntansi, *Usahawan Manajemen Indonesia*, No. 06 Th XXXVII 2008, Jakarta.
- Moebly, H.W., Lena, W., and Kate, F. 2005. *Organizational Culture Measuring and Developing it in Your Organization*, Knowledge @ CEIBS.
- Moeliono, D., Steve, S. 2007. *Corporate Culture Challenge To Excellence*. Jakarta: Gramedia.
- Moeliono, D. 2004. *Reinensi BUMN*. Jakarta: PT Gramedia.
- Nathan, E.H. 2004. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States by* (2004: 8).
- 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.
- Pearce II, J.A., and R.B. Robinson. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Seventh Edition. Malaysia: Mc Graw-Hill International Edition.
- Pennington, R.G. 2003. Change Performance to Change the Culture, *Industrial and Commercial Training*, volume 35, Number 6, pp 251-25.
- Pri, A. 2008. *Analisis Penyebab Rendahnya Kinerja BUMD Kabupaten Jombang Perspektif Teori Ketidaksetaraan Informasi*, Disertasi PDIE FE UB, Malang.
- Quazi, A.M., and D.O. Bein. 2000. An Empirical Test a Cross-National Model of Corporate Social responsibility, *Journal Of Bisnis Ethics*, 25: 33-51.
- Redman, E. 2005. *Three Models Of CSR, Implications For Public Policy*, Surveys: Policy and Social Perspective from Community, political and Corporate Leaders

- Robbins, S. 2005 *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robin, P.D., & Eric, R. 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 1 Bandar Udara Sam Ratulangi Manado*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Jurusan Manajemen FE Universitas Brawijaya, Malang.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture And Leadership*. Second Edition San Fransisco Jossey Bass Publishers.
- Sedyastuti. 2008. *Pengaruh Etika Bisnis, Orientasi Manajemen Stakeholders, Pengambilan Keputusan Manajer, dan Budaya Perusahaan terhadap Tanggung Jawab Sosial dan Kinerja Perusahaan* disertasi 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.
- Subroto, A. 2009. *Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja*, Disertasi PDIM FE UB Malang.
- Susanto. 2007. *A Strategic Management Approach Corporate Social Responsibility*. Jakarta: JCG.
- Tika, P.M. 2006. *Budaya Organisasi Dan peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wehrich, H., and Koontz, H. 2005. *Management, a Global Perspective*, Eleventh Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Wibisono, Y. 2008. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*, Ashkapb Media Grafika Surabaya, Surabaya.