

ANALISIS IMPLEMENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) SEBAGAI FAKTOR KEUNGGULAN BERSAING (Studi Empirik di Bank X Cabang Semarang)

Dewi Febrianti

Abstraksi

Studi dalam penelitian ini mengenai pengaruh good corporate governance (GCG) dan corporate citizenship (CC) terhadap implementasi corporate social responsibility (CSR) dan keunggulan bersaing di Bank X Cabang Semarang. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan keunggulan bersaing di Bank X Semarang dengan berdasarkan data bahwa terjadi penurunan jumlah nasabah tiap tahun dan jenis produk yang telah ditiru oleh perbankan lain yang berbanding terbalik dengan keaktifan Bank X dalam melakukan aktivitas yang berbasis pada CSR.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis structural equation modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 18. Sumber data terbagi atas sumber data primer dan data sekunder dengan populasi penelitian adalah nasabah korporasi yang sudah menjadi anggota selama 3 tahun dengan jumlah 118 responden. Terdapat 5 hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini yang masing-masing menguji pengaruh implementasi CSR terhadap keunggulan bersaing, pengaruh GCG terhadap implementasi CSR, pengaruh GCG terhadap keunggulan bersaing, pengaruh CC terhadap implementasi CSR dan pengaruh CC terhadap keunggulan bersaing.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa GCG merupakan hal yang paling berpengaruh dalam menentukan keunggulan bersaing karena mempunyai loading factor lebih tinggi (0,37) dibandingkan dengan CC dan CSR (0,20). Variabel CC lebih mempengaruhi implementasi CSR jika dibanding dengan GCG, ditunjukkan dengan loading factor-nya yang lebih tinggi yaitu 0,16 berbanding 0,13. Model pada penelitian ini telah diuji dengan kriteria goodness of fit dengan mendapatkan hasil yang baik. Penelitian ini memiliki 5 hipotesis dan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai dari regression weight yaitu CR lebih dari 1,96 dan probability kurang dari 0,05. Dari kriteria nilai tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa semua hipotesis pada penelitian ini diterima dan dapat dibuktikan.

Kata Kunci :

tanggung jawab sosial, keunggulan bersaing, kompetisi, tata kelola perusahaan

LATAR BELAKANG

Sebuah perusahaan dapat memenangkan persaingan jika bisa memberikan perbedaan yang memberikan nilai lebih tinggi kepada para pelanggannya atau membuat perbandingan nilai dalam hal biaya yang lebih rendah, atau juga kedua hal tersebut. Sebagaimana disebutkan Michael Porter di Harvard Business Review (1996 : 6) bahwa strategi kompetitif adalah menjadi berbeda, hal tersebut berarti bahwa secara sengaja memilih serangkaian aktivitas untuk menghasilkan bauran nilai yang unik.

Lamb, Hair dan McDaniel (2002) menyebutkan bahwa keunggulan bersaing merupakan serangkaian fitur unik dari perusahaan dan produknya yang diketahui oleh sasaran pasar sebagai keunggulan penting dalam sebuah kompetisi yang merupakan sebuah faktor yang membuat konsumen untuk menjadi pelanggan perusahaan tersebut. Kebanyakan perusahaan saat ini mengadopsi banyak strategi untuk mengalahkan kompetitornya seperti kualitas produk, strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, pelayanan prima kepada konsumen dan mulai mempertimbangkan untuk melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Tujuan dari CSR sebagai alat dari keunggulan bersaing adalah untuk memenangkan loyalitas dari komunitas sebagai hasil dari kompetisi yang makin sengit diantara industri-industri. Praktek CSR menciptakan hubungan simbiotik antara perusahaan dan komunitas dimana perusahaan itu melakukan kegiatan operasionalnya, sehingga memberikan mereka pemahaman yang mendalam mengenai pentingnya dan perlunya untuk menjadi sensitif secara sosial.

Dunia perbankan secara global di kurun waktu terakhir ini telah mengalokasikan dana yang tidak sedikit pada aktivitas *corporate social responsibility* (CSR) untuk memperkuat reputasi

dan hubungan mereka dengan para *stakeholder*, dan terutama dengan nasabahnya (McDonald dan Rundle-Thiele, 2008). Bank dan lembaga keuangan meletakkan tanggung jawab korporasinya pada praktek kegiatan keuangannya seperti skema kredit mikro dan makro, dana sosial dan lingkungan, dan menghilangkan hambatan pada akses kredit (Prior dan Argandona, 2008).

Responden dalam penelitian ini yang berkeberatan untuk disebutkan identitasnya (Bank X) merupakan bank asing yang berkantor pusat di London, Inggris Raya. Kesenambungan di Bank X ditetapkan dalam strategi jangka panjangnya yaitu untuk memastikan bahwa prinsip bisnis yang berkesinambungan menembus setiap level bisnis dan budaya. Salah satu cara untuk mewujudkan sustainabilitas perusahaan ini dilakukan dengan serangkaian aktivitas yang berbasis CSR. CSR merupakan salah satu tujuan strategik organisasi yaitu untuk membuat Bank X sebagai salah satu merek terkemuka di dunia untuk pengalaman konsumen dan CSR itu sendiri. Bank X percaya bahwa CSR akan menghasilkan hal yang positif, baik bagi staf dan komunitas itu sendiri, dan pada akhirnya akan mendatangkan keuntungan dan daya saing perusahaan. Selama kurun waktu 2008 – 2012 tercatat 50 (lima puluh) aktivitas CSR telah dilaksanakan oleh Bank X di Indonesia.

Melihat dari realita yang disebutkan sebelumnya dan banyak peneliti yang telah menguji respons nasabah pada CSR secara umum (misalnya Bhattacharya & Sen, 2001:226; Dolnicar & Pomeroy, 2007:1) sangat diperlukan penelitian untuk menguji CSR pada konteks spesifik di dunia perbankan khususnya bank asing (Zhowa, 2010:17). Pertanyaan menjadi semakin jelas apakah bank asing, dalam hal ini Bank X Indonesia, menjadi lebih terkenal

dan menjadi pilihan nasabah karena tingkat komitmennya pada prinsip CSR memerlukan investigasi yang lebih lanjut.

Kecenderungan selama kurun waktu

5 (lima) tahun terakhir terdapat penurunan jumlah nasabah korporasi di Bank X Semarang. Berikut data jumlah nasabah korporasi selama 2008 – 2012.

Tabel 1.1
Jumlah nasabah korporasi Bank X Semarang

Tahun	Jumlah nasabah
2008	728 perusahaan
2009	685 perusahaan
2010	637 perusahaan
2011	576 perusahaan
2012	519 perusahaan

Sumber : Data internal – Bank X Commercial Banking Semarang

Menurunnya jumlah nasabah ini menandakan bahwa keunggulan bersaing Bank X juga menurun (Ma, 1999:260). Keunggulan bersaing yang menurun ini juga ditunjukkan dengan salah satu indikator variabel yaitu imitabilitas yang dalam hal ini produk unggulan Bank X yaitu *cash management* telah ditiru oleh bank lain dan terbukti sukses. Layanan tersebut mulai menjadi perhatian sebagai sumber pendapatan baru yang memberikan nilai tambah dari pengendapan dana dan komisi.

Selain data yang ada di lapangan, penelitian ini juga berangkat dari penelitian terdahulu yang masing-masing hipotesisnya terbukti signifikan dan juga tidak terbukti. Penelitian Asiamah Yeboah (2012) membuktikan bahwa MTN Telecommunication tidak bisa membangun dan menjaga keunggulan bersaingnya dengan menggunakan CSR. Hal tersebut dikarenakan semua dimensi dan area CSR tidak dapat dipenuhi oleh aktivitas MTN. Lain halnya dengan penelitian Tsai & Wang

(2011) yang menyatakan bahwa strategi CSR yang ditetapkan oleh Shokay Co. terbukti secara empirik meningkatkan keunggulan bersaingnya di pasar tekstil China.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing ?
2. Bagaimana *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) ?
3. Bagaimana *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing ?
4. Bagaimana *Corporate Citizenship* (CC) berpengaruh terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR)?
5. Bagaimana *Corporate Citizenship* (CC)

berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing ?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Keunggulan Bersaing Bank X Cabang Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Bank X Cabang Semarang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Keunggulan Bersaing Bank X Cabang Semarang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Citizenship* (CC) terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) Bank X Cabang Semarang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Citizenship* (CC) terhadap Keunggulan Bersaing Bank X Cabang Semarang.

TELAAH PUSTAKA

Keunggulan Bersaing

Michael Porter (1996) mengungkapkan bahwa landasan pokok bagi kinerja rata-rata secara jangka panjang adalah keunggulan bersaing. Dua macam landasan pokok bagi keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh perusahaan adalah biaya rendah dan keunikan. Berbeda dengan Porter, Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas dikatakan relevan dengan keunggulan bersaing apabila memenuhi 4 (empat) karakteristik yaitu bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan.

Ma (1999 : 265) menjelaskan bahwa untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus melihat secara dalam mengenai apa yang dimiliki, yang bisa dilakukan dan yang bisa didapatkan. Kerangka kerja ini mengintegrasikan upaya proaktif untuk meningkatkan kesempatan perusahaan akan tiga sumber keunggulan – kepemilikan, akses, keahlian – dan upaya untuk mengurangi peluang pesaing. Keunggulan bersaing menurut Ma dapat didefinisikan sebagai asimetris atau pembeda pada atribut perusahaan atau faktor yang membuat satu perusahaan melayani konsumen lebih baik dibandingkan pesaingnya sehingga menciptakan nilai yang lebih baik dan mencapai kinerja yang unggul.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan mempersyaratkan perusahaan untuk menyeimbangkan keuntungan yang akan didapat terhadap biaya untuk mencapai keuntungan tersebut (Lawrence dan Weber, 2011:50).

Di Indonesia sendiri, CSR telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pada pasal 74 dan Nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal pasal 15, 17 dan pasal 43 (Wahyudi dan Azheri, 2008). Selanjutnya pada praktek di lapangan, sebuah kegiatan disebut CSR jika memiliki sejumlah unsur berkesinambungan dan berkelanjutan; pemberdayaan komunitas; dan bersifat dua arah.

Saeednia dan Shafeiha (2012) melakukan penelitian mengenai hubungan antara keunggulan bersaing dan CSR dari sudut pandang konsumen, hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa ada hubungan positif antara CSR dan keunggulan bersaing. Ketika kesadaran konsumen meningkat, mereka akan mencari produk yang mendukung kelestarian kesehatan dan lingkungan serta yang menjunjung nilai etis.

Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang disimpulkan adalah sebagai berikut :

H1 : Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Good Corporate Governance (GCG)

Shleifer dan Vishny (1997) mendefinisikan *corporate governance* (tata kelola perusahaan) sebagai cara dimana para pemasok keuangan pada perusahaan meyakinkan diri sendiri bagaimana mendapatkan hasil pengembalian dari investasinya. Dengan membawa perspektif yang lebih luas, Gillan dan Starks (1998) mendefinisikan *corporate governance* sebagai sistem hukum, aturan-aturan, dan faktor-faktor yang mengendalikan operasional perusahaan.

Jika diaplikasikan dalam dunia perbankan, dimana penelitian ini akan dilakukan, Bank Indonesia sendiri pada tanggal 30 Januari 2006 telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum. Tujuannya adalah untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional dalam menghadapi risiko yang semakin kompleks, berupaya melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku umum pada industri perbankan.

Menurut Shahin dan Zairi (2007), GCG dapat mendorong keunggulan CSR. Wartrick et al (1985) menjelaskan bahwa konsep CSR didalamnya ada unsur GCG. Bank X menyadari pentingnya memperhatikan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan yang merupakan basis terciptanya keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Informasi di India. Dari penjelasan dan penelitian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : GCG berpengaruh positif terhadap Implementasi CSR.

H3 : GCG berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Corporate Citizenship (CC)

Konsep CC merujuk kepada komitmen pada perilaku etis pada strategi bisnis, operasional dan budayanya. Sebagaimana halnya kewarganegaraan (*citizenship*) yang mencakup di dalamnya hak dan kewajiban bagi warganegara maka konsep CC juga menunjukkan hak dan kewajiban perusahaan sebagai bagian integral dan komunitas suatu negara. Smith dan Taylor (2006) menjelaskan CC juga berarti melakukan bisnis tidak hanya semata-mata memenuhi keinginan para pemilik dan pemegang saham, tetapi juga memasukkan kepentingan semua pemangku kepentingan pada operasional bisnis termasuk karyawan, konsumen, komunitas dan lingkungan.

Penelitian tentang CC yang memiliki pengaruh terhadap CSR sudah pernah dilakukan oleh Moreno (2010) yang mengemukakan bahwa CSR dapat meningkatkan optimisasi bauran kesejahteraan (*welfare mix*) pada demokrasi kesejahteraan industrial. Secara khusus, inisiatif dan perjanjian antara pemberi kerja dan karyawan – dapat diilustrasikan pada kasus rekonsiliasi pada kehidupan kerja dan keluarga – akan meningkatkan kondisi hidup “penduduk” dan mengoptimalkan pengembangan kesejahteraan. Gardberg dan Fombrun (2006 : 329) dalam penelitiannya menemukan bahwa CC merupakan investasi stratejik sama halnya dengan fungsi penelitian dan pengembangan dalam perusahaan karena dapat menciptakan aset tak terlihat (*intangible asset*) yang membantu perusahaan mengatasi batasan nasionalistik, memfasilitasi globalisasi, dan memenangkan persaingan lokal. Dari penjelasan diatas maka dapat dirumuskan hipotesis

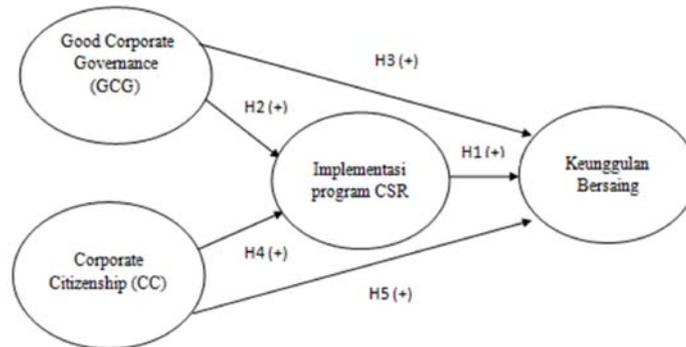
sebagai berikut:

H4 : CC berpengaruh positif terhadap implementasi CSR.

H5 : CC berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

KERANGKA PEMIKIRAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil hipotesis tersebut diatas, maka untuk menyelesaikan bentuk masalah tersebut secara integrasi dapat dirumuskan seperti gambar dibawah ini :



METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket). Kuesioner merupakan pemberian daftar pertanyaan yang diisi tentang tanggapan responden berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti..

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner tersebut mempunyai skor antara 1-10.

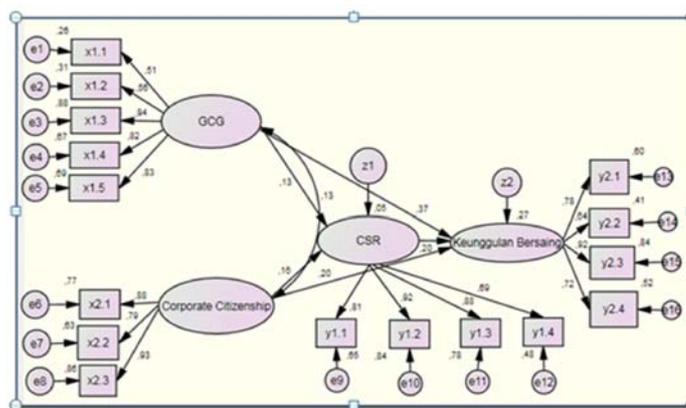
POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah konsumen atau nasabah Bank X regional

Semarang yang terdiri atas nasabah korporasi dengan karakteristik sudah menjadi nasabah selama kurun waktu minimal 3 tahun.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Hairtetal., (1995,p.637) menyarankan ukuran sampel yang sesuai untuk alat analisis SEM adalah antara 100– 200 responden,dengan maksud agar dapat digunakan dalam mengestimasi interpretasi dengan SEM.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CSR	<---	GCG	,121	,060	2,020	,043	par_1
CSR	<---	Corporate Citizenship	,146	,071	2,042	,041	par_2
Keunggulan Bersaing	<---	CSR	,170	,086	1,981	,048	par_3
Keunggulan Bersaing	<---	GCG	,293	,057	5,150	***	par_13
Keunggulan Bersaing	<---	Corporate Citizenship	,153	,065	2,359	,018	par_14
x2.3	<---	Corporate Citizenship	1,124	,064	17,536	***	par_4
x2.2	<---	Corporate Citizenship	1,211	,064	19,025	***	par_5
x2.1	<---	Corporate Citizenship	1,000				
x1.5	<---	GCG	1,000				
x1.4	<---	GCG	,782	,048	16,240	***	par_6
x1.3	<---	GCG	,943	,021	45,191	***	par_7
x1.2	<---	GCG	1,006	,004	244,756	***	par_8
x1.1	<---	GCG	,942	,030	31,048	***	par_9
y2.1	<---	Keunggulan Bersaing	1,000				
y2.2	<---	Keunggulan Bersaing	1,369	,091	15,029	***	par_10
y2.3	<---	Keunggulan Bersaing	1,196	,085	14,086	***	par_11
y2.4	<---	Keunggulan Bersaing	,633	,079	8,061	***	par_12
y1.4	<---	CSR	1,000				
y1.3	<---	CSR	1,476	,144	10,257	***	par_16
y1.2	<---	CSR	1,512	,148	10,220	***	par_17
y1.1	<---	CSR	1,255	,148	8,499	***	par_18

Hasil Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	P=5% df= 98 Chi-Square 122,108	115,212	BAIK
<i>Significance Probability</i>	≥ 0,05	0,12	BAIK
RMSEA	≤ 0,08	0,00	BAIK
GFI	≥ 0,90	0,921	BAIK
AGFI	≥ 0,90	0,845	MARGINAL
CMIN/DF	≤ 2,00	1,740	BAIK

PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis 1

H1 yang menyatakan bahwa implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Pada penelitian ini implementasi CSR berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin efektif implementasi CSR, maka semakin tinggi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel CSR terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 1,981 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.048. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel implementasi CSR terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H2 yang menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh positif terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah diterima.

Pada penelitian ini GCG mempunyai pengaruh positif terhadap implementasi CSR, yang artinya semakin baik GCG maka semakin efektif implementasi CSR-nya. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel GCG terhadap implementasi CSR adalah sebesar 2,020 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.043. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel GCG terhadap implementasi CSR dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05

untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

H3 yang menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Pada penelitian ini GCG mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin baik penerapan GCG, maka semakin baik keunggulan bersaingnya. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel GCG terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 5,150 dengan nilai *Probability* (P) sebesar ***. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel *good corporate governance* terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 4

H4 yang menyatakan bahwa *Corporate Citizenship* (CC) berpengaruh positif terhadap implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah diterima.

Pada penelitian ini CC mempunyai pengaruh positif terhadap implementasi CSR, yang artinya semakin tinggi CC, maka semakin efektif implementasi CSR-nya. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara CC terhadap implementasi CSR adalah sebesar 2,042 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.041. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel *corporate citizenship*

terhadap implementasi CSR dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 5

H5 yang menyatakan bahwa *Corporate Citizenship* (CC) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing adalah diterima.

Pada penelitian ini CC mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, yang artinya semakin baik *corporate citizenship*, maka semakin baik keunggulannya. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) pengaruh antara variabel *corporate citizenship* terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,359 dengan nilai *Probability* (P) sebesar 0.018. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel *corporate citizenship* terhadap keunggulan bersaing dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1,96 untuk *Critical Ratio* (CR) dan dibawah 0.05 untuk nilai *Probability* (P), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN

Kesimpulan Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab 1 bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan keunggulan bersaing melalui implementasi CSR di Bank X Cabang Semarang. Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada dua faktor yang dapat mempengaruhi secara signifikan implementasi CSR yaitu *good corporate governance* dan *corporate citizenship*. Dari kedua faktor tersebut, faktor *corporate citizenship* ternyata memiliki pengaruh paling

kuat terhadap implementasi CSR dibandingkan dengan *good corporate governance*.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *good corporate governance* merupakan hal yang paling berpengaruh untuk menentukan keunggulan bersaing karena loading factornya tertinggi (0,37) jika dibandingkan dengan *corporate citizenship* dan implementasi *corporate social responsibility* yang sama-sama mempunyai loading factor sebesar 0,20.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah :

1. Proses pengumpulan data dari responden yang mempunyai tingkat kesulitan cukup tinggi, hal-hal yang mempengaruhinya antara lain lokasi perusahaan yang jauh, respons jawaban yang lama dan kesulitan untuk menemui responden yang dalam hal ini level manajerial dari perusahaan.
2. Responden penelitian ini yang notabene adalah perusahaan besar masih merasa bahwa aktivitas CSR yang telah dilakukan oleh salah satu bank asing terbesar ini belum dikenal secara luas. Dari hasil analisis penelitian dapat disimpulkan bahwa hal terpenting yang menentukan keunggulan bersaing dalam hal ini bukan implementasi CSR yang sudah dilakukan tetapi lebih kepada tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Agenda Penelitian Mendatang

Rekomendasi untuk agenda penelitian mendatang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Pengembangan lingkup industri dan metode pengumpulan data
Penelitian dapat dilakukan pada

industri perbankan ataupun industri lain yang sudah menyelaraskan strategi jangka pendek ataupun jangka panjangnya dengan melakukan implementasi CSR.

Untuk mengantisipasi keterbatasan dalam penelitian ini yaitu kesulitan mendapatkan respons kembali dari kuesioner yang disebarkan secara manual, hendaknya penelitian

mendatang menggunakan metode yang berbasis teknologi informasi dengan memberikan tautan elektronik yang dikirim melalui surat elektronik / *e-mail*.

2. Pengembangan variabel penelitian Variabel dalam ranah manajemen stratejik kaitannya dengan *business ethics* dapat dikembangkan untuk agenda penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- A Prasetyantoko, Dr. 2008, **Corporate Governance Pendekatan Institusional**, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Batson, C., 2007, "Corporate Citizenship and Reputational Value", **Journal of Business Ethics**
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D., 2006, "Strengthening Stakeholder-Company Relationship through mutual beneficial CSR initiatives", **Journal of Business Ethics** Vol.85, pp 257 – 262
- Davenport, K., 2000, "Corporate Citizenship : A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", **Journal Business Society** Vol.39 No.2, pp 210 – 219
- Gardberg, Naomi A., Fombrun, Charles J., 2006. "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments", **Journal Academy of Management Review** Vol.31 No.2, pp 329 – 346
- Ferdinand, A.T., 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, A.T., 2006, **Metode Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Indriantoro Nur dan Supomo, 1995, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Jeurissen, R., 2004, "Institutional condition of Corporate Citizenship", **Journal of Business Ethics**, Vol.53
- Lawrence, Anne T dan Weber, James., 2011, **Business and Society : Stakeholders, Ethics, Public Policy**, Thirteenth Edition, McGraw Hill International Edition
- Madhani, Pankaj M., 2007, "**Corporate Governance From Compliance to Competitive Advantage**", The Icfai University Press
- McDonald, L.M, Rundle-Thiele, S., 2008, "Corporate Social Responsibility and Bank Customer Satisfaction: A Research Agenda", **The International Journal of Bank Marketing**, Vol.26 No:3, pp 170 – 175
- Moreno, Luis., 2010, "Welfare Mix, CSR and Social Citizenship", **Journal of Sociology and Social Policy**, Vol.30 No. 10 / 11
- Narwal, M., 2007, "Corporate Social Responsibility Initiatives of Indian Banking Industry", **Social Responsibility Journal** Vol.3 No.4, pp 49 – 60
- Pohan, Max., 2000, "Mewujudkan tata pemerintahan lokal yang baik (Local Good Governance) dalam era otonomi daerah", **Jurnal Sosial**, Vol.32

- Porter, M., Kramer, M.R., 2006, **Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business School Publishing Corporation
- Shahin, A., Zairi, M., 2007, "Corporate Governance as a critical element for driving excellence in CSR", **International Journal of Quality and Reliability Management** Vol.24 No.7, pp 753 – 759
- Valor, C., 2005, "CSR and Corporate Citizenship : Towards Corporate Accountability", **Journal of Business and Society Review** Vol.110 : 2, pp 191 – 201
- Waddock, S., 2008, "The Development of Corporate Responsibility / Corporate Citizenship", **Organization Management Journal** Vol.5, pp 29 – 39