

DAMPAK KINERJA PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI HIJAU PADA BUDAYA ORGANISASI: FENOMENA INDONESIA

Soebarjo
Fakultas Ekonomi, Universitas Mercubuana Yogyakarta
email:subarjo91@yahoo.com

Asep Rokhyadi
Fakultas Ekonomi, Universitas Mercubuana Yogyakarta
email:asep.rokhyadi@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah memberikan sumbangsih teori dan praktis atas pentingnya strategi hijau (green strategy) yang dapat diadopsi kedalam budaya organisasi untuk meningkatkan performa perusahaan. Target khusus yang hendak dicapai adalah mengajak para usahawan untuk memperhatikan permasalahan lingkungan hijau dengan strategi yang dapat dikolaborasikan pada budaya organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan dua (2) metode yaitu analisa regresi (regression analysis) dan analisis regresi moderasi (Moderated regression analysis). Hasil yang diperoleh, menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi (budaya hierarkhi, budaya kelompok, budaya pengembangan, dan budaya rasional) pada kinerja perusahaan, dan strategi hijau memperkuat budaya organisasi pada kinerja perusahaan.

Keywords: Budaya organisasi, Strategi hijau, Kinerja perusahaan.

PENDAHULUAN

Melihat struktur pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2012 memang unik, tidak seperti khas Negara-negara "tiger" ASIA, Indonesia telah tumbuh sebagai akibat dari konsumsi, bukan ekspor dan manufaktur (<http://www.mckinsey.com>).

Pertumbuhan ekonomi hanya didukung oleh sektor konsumsi dan investasi asing yang besar. Hal ini masih mengindikasikan kualitas pertumbuhan ekonomi yang masih rendah, seperti pertumbuhan yang ditopang konsumsi tersebut, usaha mikro, sumber daya alam dan sektor informal yang cenderung tahan banting terlebih terkait faktor eksternal, hal ini cenderung akan memberatkan growth ekonomi Indonesia. Ditahun 2013 diperkirakan Indonesia menambah 90 juta orang sebagai "kelas mengkonsumsi" dan berada pada posisi 3 setelah China dan India, permintaan energi dapat tiga kali lipat dari level saat ini, toko-toko menjadi leader "revolusi" di bidang retail, dan peluang bisnis terbesar tersedia pada penyedia layanan keuangan (Bisnis Indonesia, 8 November 2012). Hal ini sebenarnya sudah diindikasikan pada World economic forum The Global Competitiveness Index 2011–2012 rankings and 2010–2011 comparisons, dimana Indonesia turun dari tahun 2010 di posisi 44 dan di tahun 2011 di posisi 46 atau turun 2 posisi dari 142 negara.



*Dan Strategi
Jurnal Perilaku
Dan Strategi
bisnis ol.2 No.2, 2014*

Vol.2 No.2, 2014

Hal. 1 - 15

Jika pertumbuhan hanya ditopang oleh pertumbuhan yang dasyat atas sektor konsumsi dan investasi asing, bagaimana kiprah dengan sektor manufaktur Indonesia, mengapa pertumbuhan ekspor tidak selaras dengan pertumbuhan konsumsi dalam negeri ?

Melihat kesenjangan tersebut, memang diperlukan dengan segera bagaimana competitiveness dapat ditingkatkan sehingga dapat benar-benar memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan perusahaan manufaktur lain bahkan dari negara lain.

Keunggulan kompetitif menjadi makin kuat bila terdapat budaya organisasi atau perusahaan yang kuat pula (Soedjono, 2005, Roger, P., et al, 2006).

Namun jika melihat dari pelbagai kesimpulan hasil penelitian budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, pun masih terdapat kesimpulan yang berbeda-beda. Menurut Adriana Victoria Garibaldi de Hilal (2009); Muafi (2010), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu Simon A. Booth and Kristia Hamer (2009); Tom Cockcroft and Iain Beattie, (2009); Ruey-Jer "Bryan" Jean (2010); Dr. Muhammad Aslam Khan and Hasan Afzal, (2011); Jarrod Haar, et al (2009), budaya organisasi berpengaruh lemah terhadap kinerja perusahaan. Adebayo Agbejule, (2011); Tsung-Hsien Kuo and Yen-Lin Kuo (2010); Meiek Eker and Semih Eker, (2009); Martin Omar Gomez (2012); Irene Hau Siu Chowa and S.S. Liu, (2009), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dan yang terakhir Michael Naor (2008); Martin Omar Gomez (2012); Man Zhang and Patriya Tansuhaj, (2007); Keith R. Molenaar (2009); Ping Zhou (2011); Debrenna L. Agbényiga, (2011); Joe Solberg And Richard Ringer, (2011); Michael Naor (2008), budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan masih mengindikasikan atau masih terdapatnya kesenjangan dalam penelitian (gap research) ini. Selengkapnya disarikan seperti pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 1.2 Budaya organisasi Pada Kinerja Perusahaan.

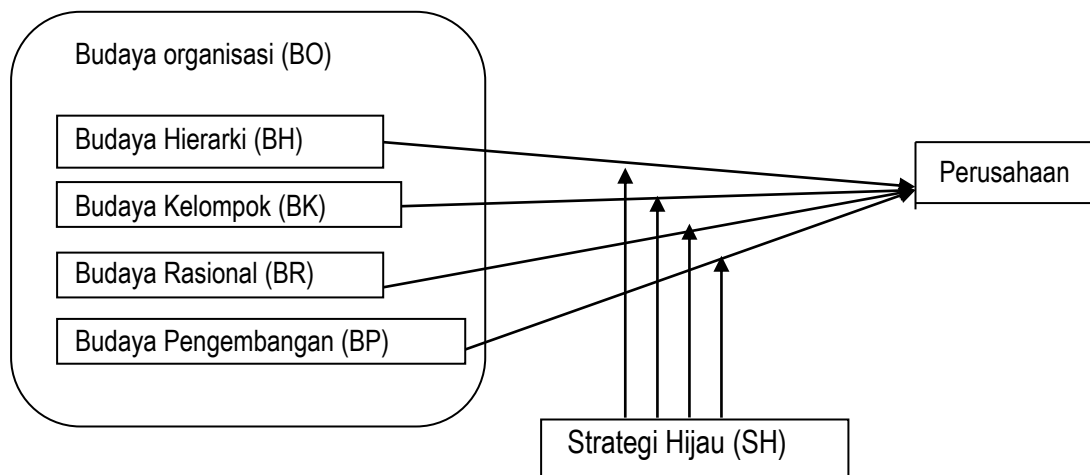
Simpulan penelitian	Peneliti
Tidak Berpengaruh	Adriana Victoria Garibaldi de Hilal (2009); Muafi (2010).
Berpengaruh Lemah	Simon A. Booth and Kristia Hamer (2009); Tom Cockcroft and Iain Beattie, (2009); Ruey-Jer "Bryan" Jean (2010); Dr. Muhammad Aslam Khan and Hasan Afzal, (2011); Jarrod Haar, et al (2009).
Berpengaruh Kuat	Michael Naor (2008) Martin Omar Gomez (2012) Man Zhang and Patriya Tansuhaj, (2007) Keith R. Molenaar (2009) Ping Zhou (2011) Debrenna L. Agbényiga, (2011) Joe Solberg And Richard Ringer, (2011) Michael Naor (2008)
Berpengaruh Positif	Adebayo Agbejule, (2011)

Tsung-Hsien Kuo and Yen-Lin Kuo (2010)
 Meiek Eker and Semih Eker, (2009)
 Martin Omar Gomez (2012)
 Irene Hau Siu Chowa and S.S. Liu, (2009)

Disebabkan masih terdapatnya kesenjangan fenomena dan kesenjangan penelitian, maka diperlukan penguatan pada variabel tersebut, dengan harapan hasil penelitian menjadi lebih fited dan akan menjadi acuan dalam research selanjutnya secara khusus dan terapan pada dunia usaha pada umumnya.

Strategi hijau menjadi aspek fundamental budaya organisasi (eccles, et al., 2011). Ini menjadi sangat penting untuk meningkatkan keprilakuan dengan usaha mendorong manajer mempersiapkan keprilakuan organisasi pada karyawan perusahaan, dan ini sangat baik untuk mendukung percepatan kompetensi keprilakuan karyawan dalam mengadopsi budaya organisasi (Marrelli,2001).

Model Penelitian



PERMASALAHAN PENELITIAN

1. Bagaimana pengaruh karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di Indonesia ?
2. Bagaimana dampak strategi hijau akan memperkuat budaya organisasi dan berpengaruh pada kinerja perusahaan ?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja di Indonesia.
2. Untuk mengetahui apakah dampak strategi hijau akan memperkuat budaya organisasi dan berpengaruh pada kinerja perusahaan.

TINJAUAN TEORI

STUDI TERDAHULU (BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PERUSAHAAN)

Melihat dari pelbagai kesimpulan hasil penelitian budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, masih terdapat kesimpulan yang berbeda-beda. Menurut Adriana Victoria Garibaldi de Hilal (2009); Muafi (2010), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap

kinerja perusahaan. Sementara itu Simon A. Booth and Kristia Hamer (2009); Tom Cockcroft and Iain Beattie, (2009); Ruey-Jer "Bryan" Jean (2010); Dr. Muhammad Aslam Khan and Hasan Afzal, (2011); Jarrod Haar, et al (2009), budaya organisasi berpengaruh lemah terhadap kinerja perusahaan. Adebayo Agbejule, (2011); Tsung-Hsien Kuo and Yen-Lin Kuo (2010); Meiek Eker and Semih Eker, (2009); Martin Omar Gomez (2012); Irene Hau Siu Chowa and S.S. Liu, (2009), budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dan yang terakhir Michael Naor (2008); Martin Omar Gomez (2012); Man Zhang and Patriya Tansuhaj, (2007); Keith R. Molenaar (2009); Ping Zhou (2011); Debrenna L. Agbényiga, (2011); Joe Solberg And Richard Ringer, (2011); Michael Naor (2008), budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan masih mengindikasikan atau masih terdapatnya kesenjangan dalam penelitian (gap research) ini.

BUDAYA ORGANISASI

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar atau tidak pendiri pendiri telah meletakkan dasar bagi organisasinya. Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota perusahaan. Keadaan ini terbentuk jelas bila didefinisikan sebagai suatu sistem bersama. Hubungan budaya dengan budaya organisasi, adalah "budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi".

beberapa definisi budaya organisasi atau budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti berikut ini: McKenna dan Beech (2000, p.18) mendefinisikan bahwa "Budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota."

Terdapat beberapa elemen dasar budaya organisasi, McKenna dan Beech (2000, p.15) mengelompokkan elemen-elemen budaya organisasi sebagai berikut:

a. Artifacts

Merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifacts termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok.

b. Espoused Values

Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

c. Basic Underlying Assumption

Yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

STRATEGI HIJAU

Analisis dan kritik yang membangun strategi generik Porter dalam hal konsep yang hiper-kompetisi, D'Aveni (1995) menegaskan bahwa, dalam konteks terobosan teknologi harus tanpa henti, karena mustahil untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena perusahaan harus terus-menerus menemukan kembali sumber-sumber baru untuk mencapai keuntungan kompetitif. Pendekatan ini dapat diterapkan untuk produk tertentu

dan proses menggunakan "teknologi hijau", yang selalu berubah tapi hampir tidak dapat diterapkan pada visi global yang lebih luas dalam perilaku bisnis yang bertanggung jawab. Produk hijau memiliki kemampuan strategis yang sulit bagi pesaing untuk mereplikasi, karena: (1) produk hijau merupakan peluang pasar yang unik (2) keunikan produk yang dipengaruhi oleh produk yang ramah lingkungan dan sosial (3) perusahaan dapat membentuk produk hijau dengan standar lingkungan melalui keterlibatan secara proaktif dengan berbagai instansi pemerintah (4) perusahaan dapat mematenkan produk ramah lingkungan dan produksinya dengan metode yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan (5) hubungan antara kinerja perusahaan dan rantai nilai yang unik dan ramah lingkungan adalah kausal yang ambigu bagi pesaing (6) kemampuan dinamis yang mendasari pengembangan baru atas produk hijau yang ramah lingkungan bertambah dari waktu ke waktu, dan dengan demikian tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, dan (7) reputasi perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan akan berkembang secara terus-menerus dan berjangka panjang, dengan demikian tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh pesaing (Michalisin, 2011).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Pengukuran dapat membantu memecahkan permasalahan dan sebagai salah satu jalan untuk membantu komunikasi dalam penelitian (Gooderham, 1997).

Pengukuran Variabel digunakan dengan menggunakan skala likert dengan 7 point, dimana 1 adalah sangat rendah dan 7 adalah sangat tinggi. Adapun penjabaran pada sub bab ini adalah Budaya organisasi, Strategi Hijau, dan kinerja perusahaan.

BUDAYA ORGANISASI (BO)

Budaya organisasi dalam penelitian ini dibagi menjadi empat (4) bagian yaitu Hierarki Budaya (Hierarchical culture), Kelompok Budaya (Group Culture), Budaya Rasional (Rational Culture), dan Budaya pengembangan (Developmental culture).

1. BUDAYA HIERARKI (HIERARCHICAL CULTURE)

Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Noar, M., et al., (2008) dengan empat (4) indikator yakni (1). Sekecil apapun kehiatan harus dirujuk kepada seseorang yang lebih tinggi atau atasan / pimpinan, (2). Setiap keputusan saya buat harus memiliki persetujuan pimpinan saya, (3). Ada usulan dari supervisor untuk melengkapi persetujuan keputusan, (4). Organisasi kami sangat hirarkis.

2. BUDAYA KELOMPOK (GROUP CULTURE)

Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Noar, M., et al., (2008) dengan empat (4) indikator yakni (1). Supervisor / pengawas mendorong karyawan yang bekerja sebagai sebuah tim, (2). Supervisor mendorong karyawan yang bekerja untuk bertukar pendapat dan ide, (3). Para pengawas kami sering mengadakan pertemuan kelompok bersama-sama di mana karyawan yang bekerja benar-benar mendiskusikan sesuatu bersama-sama, (4). Perusahaan kami membentuk tim untuk memecahkan masalah.

3. BUDAYA RASIONAL (RATIONAL CULTURE)

Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Noar, M., et al., (2008) dengan empat (4) indikator yakni (1). Sistem insentif mendorong karyawan

bersemangan untuk mencapai tujuan perusahaan, (2). Sistem insentif di perusahaan ini wajar untuk mencapai tujuan perusahaan, (3). Sistem penghargaan kami benar-benar mengakui karyawan yang berkontribusi pada perusahaan kami, (4). Sistem insentif di perusahaan ini mendorong kita untuk mencapai tanaman tujuan

4. BUDAYA PENGEMBANGAN (DEVELOPMENTAL CULTURE)

Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Noar, M., et al., (2008) dengan empat (4) indikator yakni (1). Kami mengejar program jangka panjang, dalam rangka memperoleh kebutuhan kemampuan perusahaan kita, (2). Kami berupaya mengantisipasi potensi baru dalam praktek dan teknologi perusahaan, (3). Perusahaan kami tetap terkemuka pada teknologi baru di lingkup segmen industri kami, (4). Kami terus memikirkan generasi berikutnya dalam teknologi manufaktur

STRATEGI HIJAU (SH)

Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Chen, et al., (2006). Sebagai implementasi strategi hijau, peneliti mengequivalensi strategi ini sebagai strategi produk hijau, dimana strategi ini sebagai variabel pemoderasi pada kinerja perusahaan atas budaya organisasi, meliputi empat (4) indikator yaitu (1). Perusahaan memilih bahan produk yang menghasilkan paling sedikit polusi untuk melakukan pengembangan produk atau desain, (2). Perusahaan memilih bahan dari produk yang mengkonsumsi paling sedikit energi dan sumber daya untuk melakukan pengembangan produk atau desain, (3). Perusahaan menggunakan paling sedikit jumlah bahan (reduce) untuk produk dalam melakukan pengembangan produk atau desain, (4). Perusahaan dengan seksama menggunakan apakah produk mudah untuk mendaur ulang (recycle), menggunakan kembali (reused), dan mudah terurai (decompose) untuk melakukan pengembangan produk atau desain

KINERJA PERUSAHAAN (KP)

Menurut Neely, et al., (1995), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengukur tindakan efektivitas dan efisiensi. Variabel ini dalam pengukurannya menggunakan skala 7 point yang diadopsi dari Nandakumar et.al., (2011) dengan sembilan (9) indikator yakni pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba bersih, perubahan segmen pasar, return on asset (ROA), Return on Equity (ROE), Return on sales (ROS), Current Ratio, kesuksesan dan kinerja perusahaan keseluruhan dan posisi bersaing perusahaan.

ALAT UJI

Uji reliabilitas adalah untuk melihat stabilitas dan konsistensi suatu pengukuran yang dilakukan dalam penelitian sehingga sering juga disebut dengan pengukuran akurasi, Uji reliabilitas dapat diukur dengan koefisien Cronbach's alpha. Instrumen penelitian disebut handal bila pengujian tersebut menunjukkan alpha lebih dari 0,7 (Sekaran, 352, 2010). Item-Total Correlation minimal 0,3 dinyatakan reliable (Nunnally, J. and Bernstein, H. (1994). Uji validitas konvergen diindikasikan dengan nilai dari butir-butir pertanyaan yang mengukur konsep yang sama akan memiliki korelasi tinggi yaitu lebih besar dari 0,4 (Hair, et al., 2006). Sementara itu validitas konstak dengan menggunakan metode Anti Image Correlation dinyatakan valid jika variabel setiap item berada pada >0,5 (Peter Allen dan Kellie Bennett, 204, 2010).

Pengujian spesifikasi model dengan uji asumsi klasik, yaitu multikolinearitas dengan uji VIF, heteroskedastisitas dengan uji glejser, dan autokorelasi dengan uji durbin Watson test.

Pengujian model dengan uji regresi berganda:

$$KP = a + b_1BH + b_2BK + b_3BR + b_4BP + e_1 \quad (3.1)$$

dan uji regresi moderasi:

$$KP = a + b_1BH + b_2SH + b_3BH*SH + e_2 \quad (3.2)$$

$$KP = a + b_1BH + b_2SH + b_3BK*SH + e_3 \quad (3.3)$$

$$KP = a + b_1BH + b_2SH + b_3BR*SH + e_4 \quad (3.4)$$

$$KP = a + b_1BH + b_2SH + b_3BP*SH + e_5 \quad (3.5)$$

Keterangan:

KP = Kinerja Perusahaan BH = Budaya Hierarkhi

BK = Budaya Kelompok BR = Budaya Rasional

BP = Budaya pengembangan a = Konstanta

SH = Strategi Hijau b = slope e = error

HASIL PENELITIAN

UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS INDIKATOR VARIABEL

Pada pengujian Reliabilitas dan validitas di awal ini, seperti pada table dibawah, menunjukkan Initial Factor Analisis Reliabilitas.

Tabel 1. Initial Factor

Variabel Penelitian	Item Penelitian	(Corrected Item-Total Correlation)	Internal Consistency (cronbach Alfa)
Budaya Hierarkhi (BH)	BH1	0,346	0,677
	BH2	0,130*	
	BH3	0,335	
	BH4	0,376	
Budaya Kelompok (BK)	BK1	0,163*	0,674
	BK2	0,306	
	BK3	0,264	
	BK4	0,191	
Budaya Rasional (BR)	BR1	0,270	0,554
	BR2	0,420	
	BR3	0,347	
	BR4	0,033*	
Budaya Pengembangan (BP)	BP1	0,284	0,785
	BP2	0,434	
	BP3	0,406	
	BP4	0,323	
Kinerja Perusahaan (KP)	KP1	0,470	0,834
	KP2	0,602	
	KP3	0,498	
	KP4	0,423	
	KP5	0,408	
	KP6	0,321	
	KP7	0,449	
	KP8	0,568	
	KP9	0,437	
Strategi Hijau (SH)	SH1	0,340	0,584
	SH2	0,383	
	SH3	0,210	
	SH4	0,019*	

Terdapat empat indikator yang harus dikurangi sebagai akibat dari kurangnya Internal Consistency (cronbach Alfa), sehingga menjadi kurang dari 0,6. Dengan demikian indicator tersebut harus di hilangkan sehingga menjadi cronbach alfa yang lebih baik. Hal tersebut dapat kita lihat dari final factor.

Pada table berikut adalah hasil dari Final Factor yang telah memenuhi kaidah reliabilitas dan validitas, yaitu Final Factor Analisis Reliabilitas

Tabel 2. Final Factor

Variabel Penelitian	Item Penelitian	(Corrected Item-Total Correlation)	Internal Consistency (cronbach Alfa)
Budaya Hierarkhi (BH)	BH1	0,283	0,742
	BH3	0,335	
	BH4	0,374	
Budaya Kelompok (BK)	BK2	0,244	0,661
	BK3	0,256	
	BK4	0,188	
Budaya Rasional (BR)	BR1	0,262	0,730
	BR2	0,405	
	BR3	0,338	
Budaya Pengembangan (BP)	BP1	0,284	0,785
	BP2	0,434	
	BP3	0,406	
	BP4	0,323	
Kinerja Perusahaan (KP)	KP1	0,470	0,834
	KP2	0,602	
	KP3	0,498	
	KP4	0,423	
	KP5	0,408	
	KP6	0,321	
	KP7	0,449	
	KP8	0,568	
	KP9	0,437	
Strategi Hijau (SH)	SH1	0,335	0,707
	SH2	0,383	
	SH3	0,209	

Hasil reliabilitas final yang dihasilkan ternyata memiliki Corrected Item-Total Correlation yang walaupun buruk namun memiliki Internal Consistency (cronbach Alfa) 0,6. Sehingga penelitian ini hanya menggunakan 25 dari semula 29 variabel.

UJI VALIDITAS

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Butir Pertanyaan	Butir Reliabel	Koefisien Alfa Cronbach
1.	Budaya Hierarkhi (BH)	4	3	0,742
2.	Budaya Kelompok (BK)	4	3	0,661
3.	Budaya Rasional (BR)	4	3	0,730
4.	Budaya pengembangan (BP)	4	4	0,785

5.	Kinerja Perusahaan (KP)	9	9	0,834
6.	Strategi Hijau (SH)	4	3	0,707

Pengujian validitas dengan internal consistensi yang sangat baik yaitu diatas 0,7. Walaupun terdapat 0,6 akan tetapi oleh peneliti tetap dipakai, mengingat indicator tersebut penting dan 0,6 masih dalam tahap eksplorasi variable.

UJI ASUMSI KLASIK

Pengujian ini menggunakan tiga (3) jenis, yaitu uji multikolinearitas, Dalam pengujian ini dengan menggunakan uji Variance Inflationary gap (VIF) menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala atau penyakit multikolinearitas. Hal ini disebabkan karena VIF berada pada posisi diantara 1 hingga 10. Uji heteroskedastisitas, pengujian dengan uji glejser menunjukkan bahwa tidak satu pun indikator variable yang terkena gejala heteroskedastisitas. Hal ini dapat diketahui dari nilai sisa atau residual yang diabsolutkan dan menjadikan variable independent, menghasilkan nilai yang tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indicator pada variable Budaya Hierarkhi tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi, Pada pengujian autokorelasi dengan metode tes durbin Watson menghasilkan nilai 2,039. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala autokorelasi.

UJI REGRESI BERGANDA

Table 4. Uji Regresi Berganda

Model		Coefficients ^a				Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	54.886	3.979		13.794	.000
	TotBH	.035	.219	.113	2.161	.002
	TotBK	.008	.238	.103	2.033	.004
	TotBR	.825	.256	.290	3.223	.001
	TotBP	.307	.166	.168	1.845	.046

a. Dependent Variable: TotKP

Dengan menggunakan uji regresi berganda, menunjukkan bahwa ke 4 variabel menunjukkan hasil yang signifikan pada alfa 5 %. Hal ini dapat dilihat pada setiap variable bahwa tingkat signifikansi terbaik pada variable BR (Budaya Rasional) yaitu 0,01 sedangkan nyaris tidak signifikan pada posisi 5 % adalah BP (Budaya Pengembangan) yaitu 0,46.

UJI REGRESI MODERASI

Tabel. 5. Uji Regresi Moderasi

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	

1	(Constant)	47.349	1.923	24.616	.000
	BHxSH	.003	.015	.024	2.200 .002
	BKxSH	.003	.016	.022	2.158 .004
	BRxSH	.057	.017	.463	3.365 .001
	BPxSH	.027	.008	.346	3.544 .000

a. Dependent Variable: TotKP

Uji regresi moderasi juga tidak berbeda dengan pengujian regresi sebelumnya. Ke empat variable moderasi atau interaksi dengan variable strategi hijau (SH) menunjukkan hasil yang keseluruhan adalah signifikan pada alfa 5 %.

PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian terlebih dahulu akan menjelaskan mengenai artikulasi signifikansi setiap variable. Namun sebelum menjabarkan hal tersebut, akan dijabarkan terlebih dahulu tentang ringkasan hasil pengujian untuk memudahkan pembahasannya. Berikut adalah hasil ringkasan penelitian baik regresi berganda maupun regresi moderasi.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Model Pengaruh Regresi Berganda		Model Pengaruh Moderasi	
	β	t	β	t
Budaya Hierarki (BH)	0,035	2,161**		
Budaya Kelompok (BK)	0,008	2,033**		
Budaya Rasional (BR)	0,825	3,233**		
Budaya Pengembangan (BP)	0,307	1,845*		
BH*SH			0,003	2,200**
BK*SH			0,003	2,158**
BR*SH			0,057	3,365**
BP*SH			0,027	3,544**
F test	4,521		18,946	
R ²	0,100		0,106	
Adj R ²	0,078		0,089	

Variabel Dependent = Kinerja Perusahaan (KP)

** p<0,01

* p<0,05

Berdasarkan pada table 4.12 tersebut diatas membuktikan bahwa dengan adanya strategi hijau (SH) makin menguatkan budaya organisasi suatu perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya uji F test dari 4,521 menjadi 18,946. Begitu pula dengan adjusted rsquared juga menunjukkan hal yang sama yakni 0,078 naik menjadi 0,89.

Pengujian dengan t student atau uji t, menunjukkan bahwa ke empat variable yaitu budaya hierarki (BH), budaya kelompok (BK), budaya rasional (BR), dan budaya pengembangan (BP) signifikan. Bahkan BH, BK, dan BR signifikan pada alfa 1 %.

Pengujian dengan menggunakan uji a priori, menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan BH akan meningkatkan 0,035 kinerja perusahaan (KP). Pada variable BK, dapat

ditafsirkan bahwa setiap kenaikan satu satuan BK akan meningkatkan KP sebesar 0,008. Pada variable BR, dapat ditafsirkan bahwa setiap kenaikan satu satuan BR akan meningkatkan KP sebesar 0,825. Pada variable BP, dapat ditafsirkan bahwa setiap kenaikan satu satuan BP akan meningkatkan KP sebesar 0,307.

Pada pengujian regresi moderasi, menunjukkan bahwa dengan t student atau uji t, menunjukkan bahwa ke empat variable yaitu interaksi BH dan SH (strategi hijau), interaksi BK dan SH, interaksi BR dan SH, interaksi BP dan SH, keseluruhannya signifikan pada satu persen.

Pengujian dengan menggunakan uji a priori, menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan BH*SH akan meningkatkan 0,003 kinerja perusahaan (KP). Pada variable BK, setiap kenaikan satu satuan BK*SH akan meningkatkan 0,003 kinerja perusahaan (KP). Variabel BR, setiap kenaikan satu satuan BR*SH akan meningkatkan 0,057 kinerja perusahaan (KP). Pada variable BP, setiap kenaikan satu satuan BP*SH akan meningkatkan 0,027 kinerja perusahaan (KP).

Pada pembahasan lebih lanjut, peneliti mencoba menelaah lebih jauh dan mendalam terhadap implikasi kinerja atas dasar budaya dan penguatan strategi hijau bagi budaya organisasi (BO). Pada BH dapat ditelaah bahwa keputusan manajerial mutlak dihormati dan dijalankan, hal ini disebabkan top down kebijakan perusahaan berada pada pimpinan. Karenanya dalam pengambilan keputusan bawahan juga harus merujuk pada keputusan atasan atau dengan kata lain harus atas dasar persetujuan pimpinan. Jikalau itu pun ada usulan dari bawahan atau sesame, maka itu hanya sebagai kelengkapan atas persetujuan pimpinan, bukan merubah secara esensi keputusan pimpinan semula. Tentu saja model hierarki ini penting, jika budaya pengambilan keputusan oleh pemimpin didesain sedemikian rupa sehingga budaya pengembangan produk atau desai menggunakan budaya yang sedikit polusi, memilih bahan baku yang efisien dalam konsumsi bahan baku dan pengembangan produk. Budaya organisasi yang menerapkan manajemen hijau dengan budaya atau manajemen yang menggunakan bahan alat kantor yang mudah di daur ulang, digunakan kembali dan yang ramah terhadap lingkungan.

Pada variable budaya kelompok (BK), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh supervise atau pun pengawasan yang mendorong karyawan untuk bekerja dalam sebuah tim, mendorong pertukaran ide, saran atau pendapat dari dan sesama tim. Disamping itu, diperlukannya diskusi kelompok dalam memecahkan permasalahan bersama. Pendekatan manajemen hijau makin penting posisinya, dimana budaya kelompok ini dapat mengedepankan komunikasi yang mengarah pada indikasi mendukung lingkungan. Komunikasi dalam bentuk musyawaran dengan melibatkan manajemen hijau seperti penggunaan bahan yang efisien, bahan yang mudah terurai dan mudah di daur ulang, menjadi bagian yang didiskusikan dalam kelompok untuk kebijakan menyeluruh bagi proses produksi dan jasa.

Pada budaya rasional (BR). Variable ini mengindikasikan adanya system insentif yang mendorong pada kualitas, sebagai bentuk kontribusi dari bawahan kepada pimpinan, yang pada akhirnya akan mencapai tujuan. Kolaborasi strategi hijau (SH) juga tidak boleh dipandang sebelah mata. System insentif pun bagi pimpinan harus merujuk pada strategi hijau ini. Bagi bawahan yang menggunakan dan memanfaatkan prilakunya pada strategi hijau terlebih pada penerapan produk dan jasa hijau, layak mendapat insentif lebih tinggi.

Disini muncul insentif hijau (green incentive). Insentif hijau menjadi paradigma pemanfaatan strategi hijau untuk dan sekaligus menerapkan manajemen hijau untuk proses produksi dan jasa.

Pada budaya pengembangan (BP), strategi hijau pada posisi ini menjadi makin dominan. Mengejar program jangka panjang menjadi prioritas kinerja organisasi. Pemanfaatan teknologi baru dengan penerapan strategi hijau makin menguatkan praktek akan teknologi. Dengan teknologi hijau (green technology) ini akan menjadikan organisasi terkemuka dalam jangka menengah dan panjang. Sekaligus menjadikan generasi karyawan yang akan datang memahami dan menerapkan teknologi hijau.

KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya hierarkhi (BH), budaya kelompok (BK), budaya rasional (BR), dan budaya pengembangan (BP) terhadap kinerja perusahaan (KP).
2. Terdapat pengaruh yang kuat antara budaya hierarkhi (BH), budaya kelompok (BK), budaya rasional (BR), dan budaya pengembangan (BP), dengan strategi hijau (SH) pada kinerja perusahaan (KP).

SARAN

1. Model penerapan penelitian ini masih dirasa kurang mengesocut. Para peneliti diharapkan menggunakan satu model sample yang jelas pada industry tertentu, sehingga akan diperoleh model yang lebih fit.
2. Penelitian yang akan datang, diharapkan sudah atau bahkan sudah menerapkan strategi hijau itu sebagai bagian dari budaya perusahaan. Sehingga strategi hijau tidak lagi menjadi indicator tersendiri, melainkan sudah melebur menjadi budaya hijau perusahaan (green organization culture).

DAFTAR PUSTAKA

- Adebayo Agbejule, (2011), Organizational culture and performance: the role of management accounting system, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 12 No. 1, pp. 74-89
- Adriana Victoria Garibaldi de Hilal, Ursula Wetzel and Vicente Ferreira, (2009), Organizational culture and performance: a Brazilian case, *Management Research News*, Vol. 32 (2), pp. 99-119.
- Barbara, P., and M.M.Helms, (1992), "Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry", *Management International Review*. 32 (1) : 23-40
- Bartels,S., Lisa papania and Daniel Papania, (2010), Embading sustainability in Organizational Culture a sistematic review of the body kowledge,Network for Sustainability, Simon Fraser University, canada, pp.1-74.
- Bisnis Indonesia, 8 November 2012, Faktor Eksternal Beratkan Growth, halaman 4
- Chairul Tanjung's, 2011, National Economic Committee (2011), "Overview and Prospects of Indonesia's Economy".
- Chen,Y.S., S.B.Lay, and C.T.Wen, 2006, The Influence of Green Innovation Performance on
- Debrenna L. Agbényiga, (2011), Organizational Culture-Performance Link In The Human Services Setting, *Administration In Social Work*, 35, Pp.532–547.
- Dr. Muhammad Aslam Khan and Hasan Afzal, (2011), High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in

- Pakistan, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (7), 1387–1400.
- Ghozali, I., 2009. "Ekonometrika, teori, konsep and aplikasi dengan SPSS 17", Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Baand Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gooderham, G., (1997), "Measurement can improve problem-solving techniques", 71 (9) : 8.
- Gujarati, D., N., (1995), "Basc Econometrics", 3rd Ed., McGraw-Hill, America.
- Hair, J. F. Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham, (2006), *Multivariate Data Analysis*, Ed.6, New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
http://www.energystar.gov/index.cfm?fuseaction=pt_awards.showawardlist&year=2011, diakses pada 7 November 2012.
- <http://www.kforce.com/JobSeekers/FinanceAccounting/Newsletter/December2009Kronicle/GoingGreenCulture.aspx>, diakses pada 7 November 2012.
- http://www.mckinsey.com/insights/mgi/research/asia/the_archipelago_economy, diakses pada 3 November 2012.
- Irene Hau Siu Chowa and S.S. Liu, (2009), The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (11), pp. 2292–2310
- Jarrood Haar, Alenna Taylor And Katie Wilson, (2009), Owner Passion, Entrepreneurial Culture, And Financial Performance: A Study Of New Zealand Entrepreneurs, *New Zealand Journal Of Applied Business Research*, Vol.7 (2), Pp.19-30.
- Joe Solberg And Richard Ringer, (2011), Performance-Enhancing Drug Use In Baseball: The Impact Of Culture, Ethics & Behavior, Vol.21(2), Pp. 91–102.
- Keith R. Molenaar, Jeong-Il Park And Simon Washington, (2009), Framework For Measuring Corporate Safety Culture And Its Impact On Construction Safety Performance, *Journal Of Construction Engineering And Management*, Vol. 135, No. 6, Pp.488-496.
- Kerlinger, F. N., and H. B. Lee., (2000), "Foundations of behavioral research", 4th Edition, United States of America: Wadsworth Thomson Learning, Inc.
- Kline, R. B., (2005), "Principle and practice of structural equation modelling", Ed.2, New York: The Guilford Press.
- Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2011, Tanggal 20 Mei 2011, Masterplan Percepatan Dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025
- Man Zhang and Patriya Tansuhaj, (2007), Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance; The Case of Born Global Firms, *The Multinational Business Review*, Vol 15 (3), pp. 43-77. Only The Fastest Learner Can Gain The Competitive Advantage And Become A Winner (Parkhe 1991).
- Marrelli, A., (2001), How to Implement Performance Improvement Step by Step, In M Silberman, (Ed's), *The Consultant's tools kit*, pp.2010-2018, New York, McGraw-Hill.

- Martin Omar Gomez, George A. Marcoulides, Ronald H. Heck, (2012), "Examining culture and performance at different middle school level structures", *International Journal of Educational Management*, Vol. 26(2), pp. 205–222.
- McKenna dan Beech, 2000. *Terjemahan: Totok. The Essence Of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke dua. Andi, Yogyakarta.
- Meiek Eker and Semih Eker, (2009), An Empirical Analysis of the Association between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector, *Journal of Economic and Social Research* 11 (2), PP.43-76.
- Michael Naor, Susan M. Goldstein, Kevin W. Linderman, and Roger G. Schroeder, (2008), The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices, *Decision Sciences*, Volume 39 (4), pp.671-702.
- Michalisin, M.D., and B.T.Stincfield, (2011), *Climat Change Strategies and Firm Performance: An Empirical Investigation of The Natural Resouces Base Value of The Firm*, *Journal of Business Strategies*. 27 (2) : 123-149.
- Muafi, (2010), *The Effects Of Alignment Competitive Strategy, Culture, And Role Behavior On Organizational Performance In Service Firms*, *The International Journal Of Organizational Innovation*. 74-101.
- Nandakumar, M.K., A.Ghobadian and N.O'Regan, (2011), *Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms*, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 60 (3) : 222-251.
- Neely, A., M.Gregory, and K.Platts, (1995), "Performance measurement systems design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*. 15 (4) : 80-116.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Paul Rogers, Paul Meehan and Scott Tanner, (2006), *Building a winning culture*, Bain and Company, Boston, Massachusetts, USA.
- Petter A., and B.Kellie, (2010), *PASW Statistic By SPSS a Practical Guide*, Version 18.0, 2010.
- Ping Zhou, Kate Bundorf, Ji Le Chang, Jin Xin Huang, and Di Xue, (2011), *Organizational Culture and Its Relationship with Hospital Performance in Public Hospitals in China*, *Health Services Research* Vol.46 (6), pp.2139-2160.
- Raoul Oberman, Richart Doobs, Arief Budiman, Fraser Thomson, Morten Rosse, *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*, McKensey Global Institute, September 2012, pp.1-116.
- Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, (2011), *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*, Working Paper, 12-035, November 25, 2011.
- Ruey-Jer "Bryan" Jean, Rudolf R. Sinkovics, and Daekwan Kim, (2010), *Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture*, *Journal of International Marketing* Vol. 18, No. 1, pp. 63–85.
- Sekaran, U., (2010), "Research methods for business: A skill building approach", 6th Edition, United States of America: John Wiley and Sons, Inc.

- Simon A. Booth and Kristian Hamer, (2009), Corporate culture and financial performance: an empirical test of a UK retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 No. 8, pp. 711-727.
- Soedjono, (2005), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22- 47.
- Solberg, C.A., and F.Durrieu, (2008), "Strategy development in international markets: a two tier approach", *International Marketing Review*. 25 (5) : 520-543.
- Nouriel Roubini, The perfect storm [http://www.cnbc.com/id/48116835/Roubini My Perfect Storm Scenario_Is_Unfolding_Now](http://www.cnbc.com/id/48116835/Roubini_My_Perfect_Storm_Scenario_Is_Unfolding_Now), diakses pada 10 November 2012.
- Tom Cockcroft and Iain Beattie, (2009), Shifting cultures: managerialism and the rise of "performance" *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 526-540.
- Tsung-Hsien Kuo and Yen-Lin Kuo, (2010), The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan, *Total Quality Management* Vol. 21, No. 6, PP.617–632.
- World Economic Forum, (2011), *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.