

# Pengembangan Dan Pengujian Model Pengukuran Konstrak Orientasi Stakeholder Pada PDAM Di Jawa Barat

**Supriyadi**

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

## **Abstrak**

*Konsep manajemen berorientasi stakeholder semakin penting untuk dikembangkan. Hal ini karena perubahan lingkungan organisasi terjadi begitu cepat pada berbagai aspek. Namun demikian, hingga saat ini belum banyak literatur dan penelitian yang membahas konstrak orientasi stakeholder, terutama yang secara khusus mengembangkan dan mengungkap lebih jauh dimensi dan indikator-indikator untuk mengukur konstrak tersebut. Beranjak dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi dan indikator konstrak orientasi stakeholder serta mengembangkan model pengukurannya.*

*Pendekatan yang dilakukan adalah confirmatory faktor analysis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat analisisnya. Unit analisis penelitian ini organisasi yakni Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat dengan populasi sebanyak 22 perusahaan. Responden penelitian adalah pimpinan PDAM dengan jabatan manajer. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disusun menggunakan model semantic differential.*

*Hasil pengujian secara empiris pada unit analisis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat, yang dilakukan dengan pendekatan confirmatory factor analysis dengan Partial Least Square (PLS) memperlihatkan bahwa konstrak Orientasi Stakeholder mempunyai mempunyai tujuh variabel manifest yakni Orientasi Pelanggan, Orientasi Karyawan, Orientasi Pemilik Modal & Pemerintah, Orientasi Pemasok, Orientasi Sosial Masyarakat dan Lingkungan, Orientasi Media dan Orientasi Organisasi Non Pemerintah/LSM.*

**Kata Kunci :** *Orientasi Stakeholder, Partial least Square, Confirmatory Factor Analysis .*

## **PENDAHULUAN**

Konsep manajemen berorientasi stakeholder semakin penting untuk dikembangkan (Ferrel et.al : 2010). Hal ini karena perubahan lingkungan organisasi terjadi begitu cepat pada berbagai aspek. Tuntutan pelanggan semakin berkembang, dan persaingan bisnis bertambah ketat. Kesejahteraan pemegang saham harus terus diperhatikan. Pada saat yang bersamaan tuntutan lingkungan sosial masyarakat akan benefit dari keberadaan perusahaan bagi mereka juga semakin kuat, yang tercermin dari berbagai aksi lembaga-lembaga swadaya masyarakat. Sementara itu, pemerintah, selaku regulator juga semakin kuat

tekanannya terhadap pemenuhan aspek legal dan kepatuhan hukum perusahaan. Perkembangan ini mendorong praktek manajemen untuk lebih memberikan perhatian pada berbagai pihak pemangku kepentingan atau stakeholder.

Sebagai perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah, PDAM mengemban fungsi ganda yakni : (1) Berfungsi sebagai "Unit Bisnis" yang berorientasi pada profit. (2) Berfungsi sebagai instrument untuk memberikan pelayanan publik, mengemban misi memperhatikan kepentingan banyak pihak yang harus diwujudkan dalam bentuk-bentuk aktivitas, program dan kegiatan yang riil dan dapat dirasakan oleh masyarakat terutama

dalam hal penyediaan air bersih. Fungsi ganda tersebut menimbulkan persoalan orientasi stakeholder bagi manajemen PDAM.

Dalam menjalankan peran ganda tersebut, PDAM mengalami tekanan yang kuat dari berbagai *stakeholder*, seperti pelanggan, masyarakat, LSM, asosiasi industry, *supplier*, karyawan, pemerintah dan pihak-pihak lainnya. Pihak-pihak tersebut mempunyai kepentingan yang berbeda. Mereka adalah stakeholder PDAM yang perlu diperhatikan.

Orientasi stakeholder (*stakeholder orientation*) merupakan perilaku dan kultur organisasi yang mendorong anggota organisasi untuk terus menerus menyadari dan proaktif bertindak atas berbagai masalah *stakeholder* (Ferrel et.al : 2010). Manajemen yang berorientasi stakeholder menurut De Bakker et.al (2002), adalah manajemen yang terus-menerus memberikan perhatian untuk menyeimbangkan dan mengelola perbedaan kepentingan stakeholder dalam mengambil keputusan strategis.

Namun demikian, hingga saat ini belum banyak literatur dan penelitian yang membahas konstrak orientasi stakeholder, terutama yang secara khusus mengembangkan dan mengungkap lebih jauh dimensi dan indikator-indikator untuk mengukur konstrak tersebut. Beranjak dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi dan indikator konstrak orientasi stakeholder serta mengembangkan model pengukurannya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Stakeholder

Konsep stakeholder pertama kali muncul tahun 1963 dalam memorandum internal pada *Stanford Research Institute* (SRI). Konsep tersebut pada awalnya didefinisikan sebagai kelompok-kelompok yang tanpa dukungan mereka, organisasi akan hilang. Yang termasuk dalam stakeholder meliputi pemilik saham, karyawan, pelanggan, pemasok, pemberi pinjaman dan masyarakat. Para peneliti SRI beranggapan bahwa tanpa adanya pemahaman eksekutif terhadap kebutuhan dan kepentingan kelompok-

kelompok tersebut, mereka tidak akan dapat memformulasikan tujuan perusahaan yang akan mendapat dukungan yang diperlukan bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Meskipun konsep dan kerangka stakeholder telah muncul sejak tahun 1960-an, konsep tersebut belum populer hingga tahun 1980-an (Kujala, 2004).

Brenner dan Cochran (dalam Heene et.al ; 2005) telah mengangkat sudut pandang yang lebih luas terhadap manajemen keorganisasian ke dalam suatu bentuk teori pemangku kepentingan untuk organisasi-organisasi secara lebih formal. Kebutuhan dan nilai para pemangku kepentingan wajib diusung ke posisi terdepan di dalam proses-proses pengambilan keputusan keorganisasian, seperti :

1. Organisasi diharuskan memenuhi kebutuhan tertentu dari berbagai pemangku kepentingan agar terjamin kesinambungannya.
2. Organisasi dapat menelusuri kebutuhan relevan dari para pemangku kepentingannya dengan cara mempelajari nilai dan norma mereka.
3. Kepengurusan suatu organisasi harus merefleksikan rumusan dan pengimplementasian proses-proses pilihan diantara berbagai pemangku kepentingan.
4. Pengidentifikasian terhadap para pemangku kepentingan organisasi, tatanan nilai dan ragam kepentingan mereka, kepentingan sesaat setiap pemangku kepentingan, berikut cara-cara pemberian sarana-sarana yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan, merupakan sumber informasi penting untuk memahami perilaku kepada dan dari organisasi.

Perspektif stakeholder kontemporer memperhitungkan kepentingan kelompok dimana perusahaan bertanggungjawab. Seorang individu atau kelompok dipertimbangkan sebagai stakeholder sebuah unit bisnis ketika salah satu dari ketiga karakteristik berlaku : (1) ketika aktor memiliki potensi secara positif atau negatif dipengaruhi oleh aktivitas organisasi dan atau berkaitan dengan dampak organisasi pada

kesejahteraannya atau orang lain. (2) ketika aktor dapat menarik atau memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk kegiatan organisasi. (3) ketika aktor dinilai oleh budaya organisasi (Ferrell *et.al.* 2010).

Teori stakeholder didasarkan pada asumsi normatif bahwa "semua orang atau kelompok yang berkepentingan, sah berpartisipasi dalam suatu perusahaan, melakukannya untuk memperoleh manfaat dan tidak ada prioritas satu set kepentingan dan keuntungan diatas yang lain". Meskipun pandangan stakeholder mengakui nilai instrinsik dari semua pemangku kepentingan, namun juga mengakui perlunya perusahaan untuk melayani kepentingan kelompok stakeholder kunci untuk mengamankan dukungan mereka. Karyawan, pelanggan, pemegang saham, regulator dan supplier dikenal secara luas sebagai para stakeholder. Sebaliknya ada beberapa diskusi bagi stakeholder potensial lainnya, termasuk masyarakat setempat dan lingkungan alam.

Definisi stakeholders adalah : "*Stakeholders are individuals and groups which can affect the company's performance or who are affected by a firm's actions*" (Freeman dalam Benito & Benito : 2004). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa stakeholder adalah individu atau kelompok yang dapat menimbulkan dampak pada kinerja perusahaan atau yang dipengaruhi oleh tindakan-tindakan perusahaan.

Konsep tersebut merujuk kepada dua tipe pemangku kepentingan : *pemangku kepentingan yang mempengaruhi* dan *pemangku kepentingan yang dipengaruhi*. Para pemangku kepentingan yang mempengaruhi mampu menimbulkan dampak terhadap kelangsungan proses keorganisasian melalui sarana-sarana yang mereka sediakan untuk organisasi. Para pemangku kepentingan yang dipengaruhi tidak memiliki sarana-sarana termasuk kekuasaan untuk sekedar memberikan dampak kepada organisasi. Kehadiran para pemangku kepentingan yang dipengaruhi dan yang mempengaruhi, membuat kita perlu membedakan juga adanya dua pendekatan dalam manajemen pemangku kepentingan (Heene *et.al.*, 2010 : 155), yakni :

1. Manajemen pemangku kepentingan prasarana, di mana secara khusus para pemangku kepentingan yang sanggup mempengaruhi ini dijadikan pihak yang paling diprioritaskan untuk dipersuasi ; dan
2. Manajemen pemangku kepentingan etika, di mana persuasi juga perlu diberikan kepada para pemangku kepentingan yang tidak menggenggam kekuasaan, para pemangku kepentingan yang dipengaruhi, yang berdampak signifikan terhadap organisasi.

Menurut Clarkson, para *stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah individu-individu yang mempunyai suatu kepentingan terhadap organisasi. Yang dimaksud kepentingan adalah sesuatu hal yang berharga (berupa finansial, fisik, atau kemanusiaan) yang mengikat *stakeholder* secara sukarela ataupun terpaksa dengan organisasi.

Dalam konteks ini, posisi para pemangku kepentingan sukarela maupun terpaksa, tetap berada dalam garda terdepan. Dimensi dari kepentingan itu dapat pula dipilah (Wartich dalam Heene *et.al.*; 2010 : 156), sebagai berikut :

1. Kepentingan-kepentingan material, yang berkenaan dengan kepentingan mendasar yang lazimnya terkait dengan factor ekonomi.
2. Kepentingan-kepentingan politik, yang berkenaan dengan perolehan dan penggunaan pengaruh maupun kekuasaan.
3. Kepentingan-kepentingan social, yang terkait kepada kepentingan kemanusiaan untuk dilibatkan selaku anggota suatu kelompok, agar menjadi bagian dari suatu jaringan kerja social yang berskala lebih besar.
4. Kepentingan-kepentingan organisasi, yang berhubungan dengan kebutuhan akan data, fakta, dan hasil-hasil observasi.
5. Kepentingan-kepentingan spiritual, yang mengarah kepada opini-opini bermuatan nilai-nilai yang berbobot religi dan filosofi dari para pemangku kepentingan.

Definisi lainnya, stakeholder adalah individu-individu dan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh hasil-hasil strategis yang diperoleh dan yang memiliki klaim-klaim yang dapat dipaksakan ke kinerja suatu perusahaan (Hit et.al. 2001 : 27). Lingkungan tugas sebuah perusahaan meliputi sejumlah besar kelompok yang berkepentingan pada aktivitas bisnis organisasi. Kelompok-kelompok tersebut disebut stakeholder karena mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan (Whellen & Hunger, 2010 : 123).

Stakeholder dapat digolongkan dalam tiga kelompok (Hit et.al, 2001 : 28). Kelompok-kelompok tersebut adalah stakeholder pasar modal (pemegang saham dan *supplier* utama modal perusahaan), stakeholder pasar produk (pelanggan primer perusahaan, *supplier*, komunitas, dan serikat buruh yang mewakili para pekerja), dan stakeholder organisasional (semua pegawai perusahaan, termasuk personel non-manajerial dan manajerial).

a) Stakeholder Pasar Modal. Baik pemegang saham maupun pihak pemberi pinjaman modal mengharapkan suatu perusahaan menjaga dan meningkatkan kekayaan yang telah mereka percayakan kepada perusahaan itu. Laba yang diharapkan diukur dengan tingkat resiko yang diharapkan dari investasi-investasi tersebut.

Jika pemberi pinjaman modal tidak puas, mereka dapat memaksakan perjanjian yang lebih ketat pada pinjaman modal berikutnya. Para pemegang saham dapat merefleksikan ketidakpuasan mereka melalui berbagai cara, diantaranya menjual saham mereka. Ketika perusahaan sadar akan ketidakpuasan potensial dan actual diantara stakeholder pasar modal, ia dapat menanggapi kekhawatiran tersebut. Tanggapan perusahaan terhadap ketidakpuasan stakeholder dipengaruhi oleh hakekat relasi ketergantungannya dengan mereka yang juga dipengaruhi oleh nilai-nilai social. Semakin tinggi dan semakin signifikan ketergantungan relasi

tersebut, semakin langsung dan signifikan tanggapan perusahaan tersebut.

b) Stakeholder Pasar Produk. Pemikiran awal tentang pelanggan, supplier, komunitas masyarakat setempat, dan serikat buruh yang mewakili para pekerja, dapat menunjukkan sedikit kesamaan diantara ketiga pihak yang berkepentingan. Akan tetapi pemeriksaan yang lebih dekat menunjukkan bahwa semua kelompok dapat mengambil manfaat ketika perusahaan terlibat dalam perang persaingan. Misalnya, tergantung pada produk dan karakteristik industry, persaingan pasar dapat menghasilkan harga produk yang lebih rendah bagi para pelanggan perusahaan dan harga yang lebih tinggi dibayarkan kepada para suppliernya. (perusahaan mungkin mau membayar para suppliernya dengan harga yang lebih tinggi untuk memastikan pengiriman barang dan jasanya yang berkaitan dengan keberhasilan persaingan).

Para pelanggan, sebagai stakeholder, menuntut produk yang dapat diandalkan pada harga serendah mungkin. Para supplier mencari pelanggan yang loyal dan mau membayar dengan harga tertinggi, komunitas masyarakat setempat menginginkan perusahaan-perusahaan yang mau beroperasi dalam jangka panjang dan memberikan kontribusi penghasilan pajak, tanpa permintaan yang berlebihan akan jasa-jasa pendukung public. Pengurus serikat buruh berkepentingan terhadap pekerjaan yang aman, dibawah kondisi pekerjaan yang baik, untuk para pegawai yang diwakilinya. Jadi stakeholder pasar produk pada umumnya merasa puas ketika margin laba perusahaan menghasilkan laba terendah yang dapat diterima oleh stakeholder pasar modal.

c) Stakeholder Organisasional. Para pegawai organisasi mengharapkan perusahaan memberikan lingkungan kerja yang dinamis, stimulatif dan member penghargaan. Sebagai

stakeholder, para pegawai biasanya puas bekerja untuk perusahaan yang sedang bertumbuh dan dengan aktif mengembangkan keahlian mereka, khususnya bagi mereka yang diharuskan menjadi anggota tim yang efektif dan harus memenuhi atau melampaui standar pekerjaan global. Para pekerja yang sedang belajar bagaimana menggunakan pengetahuan yang sedang berkembang dengan produktif, diajarkan untuk bersikap kritis demi kesuksesan perusahaan. Dari sudut kolektif, pendidikan dan keahlian satuan kerja suatu bangsa dapat menjadi senjata kompetitif yang dominan dalam ekonomi global.

Clarkson dalam Benito & Benito (2004) membedakan antara *primary stakeholder* dan *secondary stakeholder*. *Primary stakeholder* yaitu pihak-pihak yang tanpa partisipasi dan dukungan dari mereka, organisasi tidak akan bertahan (misalnya pelanggan, *suppliers*, pemerintah). *Secondary stakeholders*, adalah yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi tetapi tidak terlibat dalam transaksi dengan organisasi dan tidak esensial bagi kelangsungan hidup organisasi (misalnya media, dan organisasi-organisasi non pemerintah). Orientasi stakeholder yang ditunjukkan melalui perhatian para manajer dan pimpinan perusahaan terhadap satu stakeholder dengan stakeholder lain berbeda beda.

Dalam analisis stakeholder, pertanyaan penting adalah : apa yang diinginkan oleh stakeholder yang berbeda-beda tersebut ? Idealnya, sebuah organisasi harus beroperasi dengan cara yang dapat melayani semua kepentingan stakeholder. Tetapi, kenyataannya perbedaan kepentingan antar stakeholder sering menciptakan tantangan bagi pengambil keputusan organisasi. Sebagai contoh, pelanggan selalu menginginkan harga yang baik dan kualitas produk yang meningkat, sedangkan pemilik lebih memperhatikan pada profit dan pengembalian investasi, pekerja khawatir terhadap pekerjaan, keamanan, dan kondisi pekerja, *supplier* tertarik pada pada kontrak dan pembayaran yang tepat waktu, regulator

*interest* pada ketaatan hukum, dan komunitas lokal lebih konsentrasi pada organizational citizenship dan dukungan bagi masyarakat.

Ada tiga atribut stakeholder yang menentukan saliens (arti penting) mereka bagi para manajer, yakni *power*, legitimasi, dan urgensi (Mitchel et.al dalam Eesly & Lenox, 2006). Semakin kuat *power*, legitimasi dan urgensi sebuah kelompok stakeholder maka arti penting mereka dimata para manajer semakin tinggi.

Saliensi stakeholder didefinisikan sebagai tingkat dimana manajer memberikan prioritas untuk memperhatikan klaim stakeholder tersebut. Stakeholder *power* adalah akses relatif terhadap sumberdaya bagi kelompok stakeholder sehubungan dengan perusahaan target. Legitimasi merupakan asumsi atau persepsi umum bahwa tindakan sebuah entitas adalah merupakan sesuatu yang diinginkan (*desirable*), layak atau sesuai dengan berbagai sistem sosial yang dibangun dari norma, nilai kepercayaan dan definisi. Sedangkan urgensi didefinisikan sebagai tingkat dimana klaim dari stakeholder memerlukan perhatian yang segera.

### **Orientasi Pasar dan Orientasi Stakeholder**

Sebelum lahirnya gagasan mengenai pemasaran holistik, pemasaran didominasi oleh konsep pemasaran yang lebih dikenal sebagai Orientasi pasar (*market orientation*). Orientasi pasar mempertimbangkan pasar (pelanggan dan persaingan) sebagai determinan utama penyusunan strategi pemasaran. Gagasan tersebut dipopulerkan oleh Narver & Slater (1989). Namun dalam kenyatannya lingkungan pemasaran sangatlah luas. Ada banyak pihak yang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran. Jadi, keberhasilan pemasaran tidak hanya ditentukan oleh orientasi pada satu stakeholder (Ferrel et.al : 2010).

Literatur pemasaran saat ini telah mengenalkan apa yang disebut dengan konsep pemasaran holistik (*Holistic marketing concept*). Pemasaran holistik didasarkan atas pengembangan, desain, dan pengimplementasian program pemasaran, proses, dan aktivitas yang menyadari

keluasan dan sifat saling ketergantungannya. Pemasaran holistik adalah suatu pendekatan yang berusaha menyadari dan mendamaikan ruang lingkup dan aktivitas pemasaran (Kotler & Keller, 2009 : 59-60).

Salah satu pandangan pemasaran holistik adalah pengintegrasian kegiatan eksplorasi nilai, penciptaan nilai, dan penghantaran nilai dengan tujuan membantu hubungan jangka panjang yang benar-benar memuaskan dan kesejahteraan bersama diantara semua pihak yang berkepentingan (Kotler & Keller, 2009:78). Jadi, orientasi stakeholder merupakan sesuatu yang penting dalam konsep pemasaran holistik. Dengan demikian maka organisasi perlu mempertimbangkan stakeholder dalam menjalankan aktivitas dan strateginya.

Seiring berjalannya waktu, para ahli pemasaran telah memperluas konsep pemasaran selain pelanggan dan pesaing saat ini untuk menyertakan konsumen masa depan dan kebutuhan masyarakat. Secara paralel, disiplin manajemen telah disempurnakan dengan konsep stakeholder yang mendefinisikan ulang organisasi sebagai kumpulan dari para stakeholder. Penekanannya bahwa tujuan organisasi adalah untuk mengelola tujuan para stakeholder. Pandangan stakeholder telah menjadi subjek pengembangan teoritis dan empiris yang signifikan dalam literatur manajemen (Ferrell et.al. : 2010).

Perusahaan saat ini banyak yang merangkul konsep stakeholder. Namun, disiplin pemasaran tidak memberikan banyak perhatian pada implikasi dari perspektif stakeholder bagi teori dan praktek marketing, khususnya peran dari fungsi pemasaran dalam pandangan stakeholder perusahaan. Sebaliknya, ketika mengakui Orientasi pasar (*Market orientation*) sebagai konsep inti dalam strategi pemasaran selama dua dekade terakhir, para sarjana telah secara implisit memposisikan pelanggan sebagai kelompok stakeholder yang paling menarik untuk penelitian dan praktek. Walaupun stakeholder lain juga dianggap penting, secara umum, hal tersebut masih dalam konteks dari perspektif pelanggan, bukan dari sudut pandang sosial yang lebih luas.

Perbedaan utama antara orientasi pasar dan orientasi stakeholder adalah bahwa orientasi pasar mengidentifikasi pelanggan dan pesaing sebagai fokus utama dengan sedikit perhatian pada kelompok-kelompok stakeholder lainnya. Sedangkan orientasi stakeholder tidak menentukan setiap kelompok stakeholder lebih penting daripada yang lain, namun juga tidak mengklaim bahwa semua stakeholder sama. Sebagai prioritas, stakeholder dapat berubah tergantung pada masalahnya. Bobot aktual dialokasikan untuk stakeholder tertentu berdasarkan kontingensi dan seringkali merupakan fungsi dari aspek kontekstual disekitar perusahaan (seperti negara, industri, kelompok strategis, segmen pasar).

Terdapat dua cara pandang yang berbeda mengenai peran manajemen stakeholders dalam proses manajemen strategis (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007 : 21). Pertama, disebut "*zero sum*". Dalam pandangan ini peran manajemen adalah melihat berbagai stakeholder sebagai persaingan untuk mendapatkan perhatian dan sumber daya organisasi. Pada dasarnya, keuntungan dari seorang individu atau kelompok merupakan kerugian dari individu atau kelompok lain. Karyawan menginginkan upah yang lebih tinggi (yang mendorong penurunan profit), pemasok menginginkan harga yang lebih tinggi bagi pasokan mereka, lebih lambat, dan waktu pengiriman yang lebih fleksibel (yang akan meningkatkan biaya-biaya), pelanggan menginginkan pengiriman yang lebih cepat dan kualitas yang lebih tinggi (yang mendorong peningkatan biaya), masyarakat luas menginginkan kontribusi amal (yang mengambil uang dari tujuan perusahaan) dan seterusnya.

Pandangan yang kedua adalah simbiosis stakeholder (*stakeholder symbiosis*). Meskipun akan selalu ada beberapa tuntutan pada organisasi yang bertentangan dari berbagai stakeholder tersebut, terdapat nilai dalam mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mencapai manfaat bersama melalui simbiosis stakeholder (*stakeholder symbiosis*), yang menekankan bahwa stakeholder saling tergantung satu sama lain untuk sukses dan

kesejahteraan mereka. Penekanannya adalah bahwa jika manajer mampu mengelola dan memahami kepentingan setiap stakeholder dan mampu mengambil tindakan dan keputusan yang dapat memuaskan kepentingan mereka, maka benefit akan diperoleh oleh organisasi.

Karena orientasi stakeholder adalah suatu filsafat kesejahteraan jangka panjang semua stakeholder, orientasi stakeholder berfokus pada bagaimana organisasi dapat memanfaatkan keahlian pemasaran mereka untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh stakeholder. Dengan demikian, orientasi stakeholder menyatakan bahwa hal ini tergantung pada masing-masing organisasi untuk memprioritaskan stakeholder dan mengatasi konflik antara kelompok-kelompok tersebut dalam sebuah orientasi yang disinkronisasikan. Dalam beberapa perusahaan, orientasi pasar dan orientasi stakeholder mungkin dapat menyebabkan strategi pemasaran yang sama, namun di perusahaan lain mungkin ada perbedaan yang signifikan.

Penekanan strategis saat ini tentang organisasi *customer-driven* dan *market-driven* menyoroti hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya (Schmermerhorn et.al, 2005 : 8). Organisasi merupakan sistem terbuka yang dinamis yang memperoleh sumber daya input dari lingkungan dan mentransformasikannya menjadi barang jadi atau jasa yang dikembalikan kepada lingkungan sebagai output. Jika segala sesuatunya berjalan dengan baik, pelanggan dan klien di lingkungan akan memberikan nilai terhadap output organisasi dan menciptakan permintaan yang terus menerus; supplier menilai organisasi sebagai pelanggan mereka dan melanjutkan untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, tenaga kerja menilai kesempatan kerja yang diperoleh dan melanjutkan untuk menanamkan proses-proses transformasi dengan energi dan intelektual mereka. Semua ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan operasinya dan diharapkan akan berlangsung dalam jangka panjang. Tetapi ketika satu dan beberapa aspek dalam rantai nilai ini

terputus, kinerja organisasi dapat terganggu dan keberlangsungan hidup organisasi akan terancam.

### **Definisi dan Pengukuran Orientasi Stakeholders**

Dari hasil penelusuran berbagai literatur, ditemukan beberapa definisi orientasi stakeholder. mendefinisikan orientasi stakeholder sebagai "*Stakeholder orientation represents how much a company attends to the interests of all its relevant stakeholders, and thus it attempts to address such interests*" (Luk et.al ; 2005). Definisi tersebut mempunyai kesesuaian dengan apa yang dikemukakan oleh Ferrell et.al, (2010) sebagai berikut : "*Stakeholder orientation as the organizational culture and behaviors that induce organization members to be continuously aware of and proactively act on a variety of stakeholder issues*".

Orientasi stakeholder merupakan karakteristik yang melekat pada organisasi yang tercermin dari tindakan manajemen. De Bakker et.al (2002) menyatakan : "*Stakeholder oriented-management as a form of management in which continuously paying attention to balancing and managing differences in stakeholder interest is guiding strategic decision*".

Yau et.al. (2007) mengembangkan skala untuk mengukur konstruk Orientasi stakeholder. Hasil penelitian mereka berhasil mengkonfirmasi item-item untuk setiap komponen orientasi stakeholder yang disajikan dalam pada lampiran 1. Dalam studi mereka, Orientasi stakeholder dihipotesiskan sebagai konstruk multi dimensi yang terdiri atas empat komponen yakni : orientasi pelanggan, orientasi persaingan, orientasi pemegang saham dan orientasi karyawan.

Kujala (2004) mengembangkan pengukuran orientasi stakeholder dari perspektif etika bisnis. Tabel pada lampiran 2, menyajikan kerangka analisis orientasi stakeholder dan isu penting dari perspektif etika bisnis. Hasil penelaahan dari berbagai literatur dan analisis wawancara kepada sejumlah manajer di Finlandia disimpulkan bahwa secara umum, Pelanggan, Karyawan, dan Pemilik merupakan kelompok

stakeholder yang dianggap paling penting. Pemasok, Masyarakat dan Pemerintah, Pemberi pinjaman dan Lingkungan juga dipertimbangkan sebagai kelompok stakeholder yang penting. Perantara dan Pesaing juga termasuk dalam daftar stakeholder baik secara eksplisit maupun implisit. Sebagai tambahan, Media dan Organisasi non pemerintah (*NGO*) juga harus dipertimbangkan sebagai stakeholder yang cukup penting.

## METODE PENELITIAN

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendapatkan dimensi dan indikator yang tepat bagi konstruk orientasi stakeholder serta mengembangkan model pengukurannya. Pendekatan yang dilakukan adalah *confirmatory faktor analysis* dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai alat analisisnya. PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Beberapa keunggulan PLS diantaranya (1) Data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama), (2) Ukuran sampel tidak harus besar, (3) Walaupun PLS digunakan untuk menkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten, (3) PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *Structural Equation Model* (SEM) karena akan terjadi *unidentified model*.

Unit analisis penelitian ini organisasi yakni Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat dengan populasi sebanyak 22 perusahaan. Mengingat unit analisis penelitian ini adalah perusahaan, maka responden penelitian adalah pimpinan PDAM dengan jabatan manajer. Pemilihan manajer sebagai responden didasarkan atas pertimbangan bahwa manajer adalah pihak yang paling mengetahui dan memahami kondisi objektif perusahaan yang diteliti. Manajer juga memiliki informasi yang dibutuhkan sebagai data yang akan dianalisis dalam penelitian.

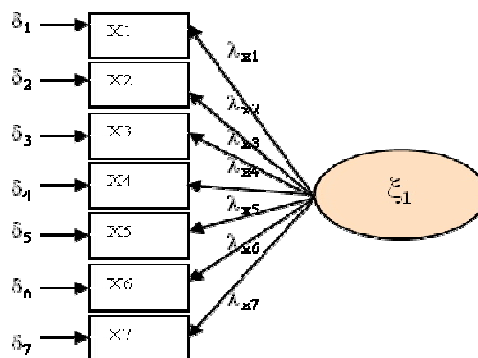
Pengukuran konstruk Orientasi stakeholder mengacu pada konsep Ferrel et.al. (2010) dan diukur menggunakan tujuh dimensi yang dikembangkan oleh Kujala (2004) dan Yau et.al (2007) yakni Orientasi Pelanggan, Orientasi Karyawan, Orientasi Pemilik Modal & Pemerintah, Orientasi Pemasok, Orientasi Sosial Masyarakat dan Lingkungan, Orientasi Media dan Orientasi Organisasi Non Pemerintah/LSM.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disusun menggunakan model *semantic defferential*. Responden penelitian adalah pimpinan PDAM yang memegang jabatan minimal setingkat manajer.

Model pengukuran konstruk Orientasi Stakeholder yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X_1 &= \lambda_{x1} \xi_1 + \delta_1 \\ X_2 &= \lambda_{x2} \xi_1 + \delta_2 \\ X_3 &= \lambda_{x3} \xi_1 + \delta_3 \\ X_4 &= \lambda_{x4} \xi_1 + \delta_4 \\ X_5 &= \lambda_{x5} \xi_1 + \delta_5 \\ X_6 &= \lambda_{x6} \xi_1 + \delta_6 \\ X_7 &= \lambda_{x7} \xi_1 + \delta_7 \end{aligned}$$

Secara grafis, model pengukuran konstruk Orientasi Stakeholder dapat digambarkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1.

Model Pengukuran Orientasi Stakeholder

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan Program XLSTAT 2011.



Analisis terhadap model pengukuran ini yakni analisis *convergent validity*. *Convergent validity* adalah mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel *latent*. Evaluasi terhadap *convergent validity* meliputi validitas indikator, *composite reliability* atau reliabilitas konstruk (*construct reliability*), dan *average variance extracted* (AVE).

Berdasarkan hasil pengolahan data, validitas indikator ditunjukkan oleh nilai *standardize loadings* sebagai berikut :

Tabel 1. Validitas Indikator

Correlations (Dimension 1):				
Latent variable	Manifest variables	Standardized loadings	Standardized loadings (Bootstrap)	Critical ratio (CR)
SO	X1	0.722	0.691	4.989
	X2	0.649	0.640	4.793
	X3	0.858	0.859	10.480
	X4	0.601	0.565	3.896
	X5	0.625	0.616	2.887
	X6	0.931	0.933	25.944
	X7	0.853	0.855	11.694

Sumber : Output XLSTAT 2011

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua variabel manifest untuk mengukur konstruk orientasi Stakeholder adalah valid yang ditunjukkan dengan nilai loading diatas 0,5. Indikator yang memiliki nilai faktor loadings tertinggi adalah X6 (0,931), sedangkan yang mempunyai nilai loading terendah adalah X4 (0,601). Semua nilai critical ratio juga bernilai diatas 2,0 yang menunjukkan bahwa semua variabel manifest tersebut signifikan, sehingga dapat digunakan untuk mengukur konstruk Orientasi Stakeholder. Nilai critical ratio sama dengan nilai t statistik. Nilai ini dihasilkan dari standardize loading (proses bootstrap) dibagi dengan standar erornya.

Composite reliability dari hasil pengolahan data ditunjukkan dalam tabel 2. Dalam tabel tersebut Composite reliability ditunjukkan oleh D.G rho (PCA), yakni 0,911. Ukuran lainnya adalah cronbach's alpha dengan nilai 0,876. Merujuk pada Sofyan Yamin & Heri Kurniawan (2011:35), dapat disimpulkan bahwa reliabilitas konstruk Orientasi Stakeholder dalam penelitian ini adalah layak karena nilai composite reliability diatas 0,70.

Tabel 2. Composite reliability

Composite reliability:						
Latent variable	Dimen sions	Cronbach's alpha	D.G. rho (PCA)	Condition number	Critical value	Eigenvalues
SO	7	0.876	0.911	9.022	0.633	2.726
						0.599
						0.432
						0.323
						0.204
						0.116
						0.033

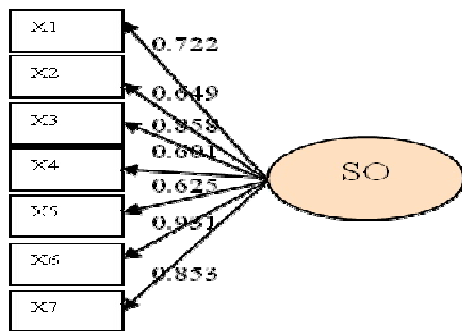
Selanjutnya dilakukan analisis Average variance Extracted (AVE). Nilai AVE ditunjukkan dalam tabel 3. Nilai AVE adalah 0,575. Merujuk pada Sofyan Yamin & Heri Kurniawan (2011:35), nilai AVE tersebut menunjukkan convergent validity yang baik karena berada diatas 0,50.

Tabel 3. Nilai AVE  
Discriminant validity (Squared correlations < AVE) (Dimension 1):

	SO	Mean Communalities (AVE)
SO	1	0.575
Mean Communalities (AVE)	0.575	0

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, dapat diketahui bahwa semua variabel manifest untuk mengukur konstruk orientasi stakeholder adalah valid serta memiliki kehandalan (reliability) yang tinggi sebagai alat ukur konstruk Orientasi Stakeholder pada PDAM di Jawa Barat. Secara visual, nilai loading faktor konstruk *stakeholder orientation* disajikan pada gambar 4.6.

Pada gambar 4.6, semua variabel manifest untuk konstruk *stakeholder orientation* dapat dinyatakan valid. Nilai *loading factor* yang relatif rendah adalah pada indikator X<sub>2</sub> (0,665), indikator X<sub>4</sub> (0,619) dan indikator X<sub>5</sub> (0,616). Indikator X<sub>6</sub> menunjukkan validitas yang paling tinggi yakni sebesar 0,918. Sementara itu indikator X<sub>1</sub> menunjukkan nilai loading factor sebesar 0,737, indikator X<sub>3</sub> sebesar 0,845 dan indikator X<sub>7</sub> sebesar 0,851.



Gambar 4.6. Nilai Loading Factor Konstrak Stakeholder Orientation

## KESIMPULAN DAN SARAN

Konstrak orientasi stakeholder adalah konstrak yang bersifat abstrak. Berdasarkan hasil penelusuran literatur, konstrak orientasi stakeholder mempunyai tujuh variabel manifest yakni Orientasi Pelanggan, Orientasi Karyawan, Orientasi Pemilik Modal & Pemerintah, Orientasi Pemasok, Orientasi Sosial Masyarakat dan Lingkungan, Orientasi Media dan Orientasi Organisasi Non Pemerintah/LSM.

Hasil pengujian secara empiris pada unit analisis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat, yang dilakukan dengan pendekatan confirmatory factor analysis dengan Partial Least square (PLS) memperlihatkan bahwa tujuh variabel manifest konstrak Orientasi Stakeholder mempunyai validitas dan reliabilitas baik.

Namun demikian penelitian yang lebih seksama tetap masih diperlukan untuk menguji dan mengukur konstrak orientasi stakeholder tersebut. Hal ini karena dalam penelitian ini masih terdapat beberapa kekurangan terutama dalam jumlah sampel yang diteliti. Karena itu disarankan untuk penelitian berikutnya sebaiknya digunakan sampel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ayuso, Silvia., Miguel Angel Rodriguez., Roberto Garcia-castro., Miguel Angel Arino. 2011. Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation ?. *Industrial Management & Data System*. Vol 111 No. 9. Pp 1399-1417.
- Benito, Javier Gonzalez & Oscar Gonzalez Benito. 2004. The Role of Stakeholder Pressure and Managerial Values in The Implementation of Environmental Logistics Practices. *Research Project SEJ* 2004-03888/ECON.
- Berman, Shawn L, Andrew C Wicks, & Suresh Kotha.1999. Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp 488-506.
- Brammer, Stephen & Andrew Milington. 2004. Stakeholder pressure, organizational size, and the allocation of departemental responsibility for the management of corporate charitable giving. *Journal of Business & Society*. Sept 2004. 43 : 268-295.
- Certo, Samuel C., S. Trevis Certo. 2009. *Modern Management Cocept and Skills*. Eleventh Edition. Prentice hall.
- Cravens, David W., Nigel piercy. 2009. *Strategic Marketing*. McGraw-Hill International Edition.
- De Bakker, Frank., Frank den Hond & Renee Van der Plas. 2002. Stakeholder Influence Strategies and Stakeholder-Oriented Management. *The 10<sup>th</sup> Greening of Industry Network Conference Goteburg, Sweden*, 23-26 June 2002.
- Dess, George G., GT. Lumpkin., Alan B. Eisner. 2006. *Strategic Management 3e*. Text and Cases. McGraw-Hill.
- Dickinson-Delaporte, Sonia., Michael Beveland., Adam Lindgreen. 2010. Building Corporate Reputation With Stakeholder Exploring The Role Of Messege Ambiguity

- For Social Marketers. *European Journal Of Marketing*. Vol 44. No 11/12. 2010. Pp 1856-1874.
- Eesley, Charles., Michael J. Lenox. 2006. Firm Responses to secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*. Vol 27. Pp 765-781. John Willey and Sons, Ltd.
- Ferrell, OC, Tracy L Gonzales-Padron, G Thomas M Hult, & Isabelle Maignan. 2010. From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol 29 (1). Pp 93-96. American Marketing Association.
- Finch, Byron J. 2008. *Operations Now Supply Chain Profitability and Performance*. McGraw-Hill. International Edition.
- Grinstein, Amir and Arie Goldman. 2011. Beyond the Final Consumer : The Effectiveness of a Generalist Stakeholder Strategy. *European Journal of Marketing*. Vol. 45 No. 4. Pp 567-595
- Han, Xiaou., Eric Hansen. 2012. From A Production Orientation To A Stakeholder Orientation : The Evolution Of Marketing Sophisticaction In Private, Multi-site US Sawmills. *Proceedings Of The 55<sup>th</sup> International Convention Of Society Of Woods Sciences And Technology*. August 27—31, 2012 – Bijjing China.
- Harvey, Joan. 2011. A Ratings-Based Stakeholder Analysis for a Food Production Company, Including Trust and Risk Implications. *Business Strategy Series*. Vol. 12 No. 2. Pp. 98-104.
- Heene, Aime., Sebastian Desmidt., Faisal Afiff., Ismeth Abdullah. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Cetakan
- Hit, Michael A. R. Duane Ireland., Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis. Daya Saing & Globalisasi*. Terjemahan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hult, G Tomas M., Jeannete A. Mena., OC Ferrel. 2011. Stakeholder Marketing : A Definition And Conceptual Framework. *Academic & Marketing Science*. DOI 10.1007/S/13162-011-0002-5.
- Johanson, Peter. 2007. Quality Management And Sustainability – Exploring Stakeholder Orientation. *Working Papper - Lulea University of technology*. Departementa of Business Administration and Social Sciences. Quality & Environmental Management.
- Kotler, Philip., Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. Thirteen edition. Pearson Education International.
- Kujala, Johanna. 2004. Developing Measures for Managers' Stakeholder Orientation : A Business Ethics Perspective. *Frontiers of E-Business Research*. Pp 561-571.
- Patel, Vijay K. 2012. Extended Stakeholder Orientation : Influence On Innovation Orientation And Firm Performance. *Dissertation, Theses And Capstone Projects*. Paper 501.
- Qiliang, Wang, & Yu Hongxia. 2009. Relationship between Stakeholder orientation and Firm Performance : The Effect of Corporate Culture. Pages 619-626.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. 2010. *Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability*. Twelfth edition. Prentice Hall. International edition.
- Van Staden, Chris & Xiaolin Chen. 2005. Stakeholder pressure, social trust, governance and the disclosure quality of environmental information. *Conference proceeding APIRA*. 2010.
- Yau, Oliver HM, Raymond PM Chow, Leo YM Sin, Alan CB Tse, CL Luk & Jenny SY Lee. 2007. Developing a Scale for Stakeholder Orientation. *European Jurnal of Marketing*. Vol. 41 no. 11/12, pp. 1306-1327
- Zink, Klaus J. 2005. Stakeholder Orientation And Corporate Social Responsibility As A Precondition For Sustainability. *Total Quality Management*. Vol 16. No. 8-9, pp 1041-1052.

## Lampiran 1

Dimensi dan Indikator Orientasi stakeholder menurut Yau et. al (2007)

Komponen	Item
<b>Orientasi pelanggan</b>	1. Strategi bersaing didasarkan atas pemahaman kebutuhan pelanggan.
	2. Kepuasan pelanggan secara rutin dan sistematis dilakukan penilaian.
	3. Komitmen kami untuk melayani kebutuhan pelanggan dimonitor secara ketat.
	4. Perhatian tinggi diberikan pada pelayanan purna jual.
	5. Strategi dan tujuan kami didorong oleh kreasi untuk kepuasan pelanggan.
<b>Orientasi pesaing</b>	6. Karyawan penjualan memberikan informasi tentang pesaing.
	7. Manajemen puncak secara reguler membahas kekuatan dan kelemahan pesaing.
	8. Kami mendapat respon langsung dari tindakan persaingan.
	9. Pelanggan ditargetkan ketika kami mempunyai peluang atas keunggulan bersaing.
<b>Orientasi pemegang saham</b>	10. Sasaran kami didorong oleh penciptaan kesejahteraan pemegang saham.
	11. Senior manajer secara rutin mengadakan pertemuan dengan pemegang saham.
	12. Kami secara reguler membandingkan nilai saham perusahaan kami dengan saham pesaing.
	13. Kami secara rutin melakukan hubungan masyarakat yang ditujukan bagi pemegang saham.
	14. Manajer yang ditunjuk mempunyai tanggungjawab bagi tujuan untuk memuaskan kepentingan pemegang saham.
<b>Orientasi karyawan</b>	15. Kami mempunyai staf penilai reguler dimana kami membahas kebutuhan karyawan.
	16. Kami mempunyai pertemuan reguler staf dengan karyawan.
	17. Sebagai manajer, saya menceoba menemukan perasaan sebenarnya dari staf-staf saya mengenai pekerjaan mereka.
	18. Kami mensurvey karyawan setahun sekali untuk menilai sikap mereka terhadap pekerjaannya.

Sumber : Yau *et.al.* (2007)

## Lampiran 2

Kerangka Analisis Orientasi Stakeholder dari Kujala (2004)

Stakeholder	Isu penting dari persepektif etika bisnis	
Customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi</li> <li>• Periklanan</li> <li>• Keamanan produk</li> <li>• Kualitas produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemasan</li> <li>• Harga</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> </ul>
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hak atas upah</li> <li>• Hak privasi</li> <li>• Hak partisipasi</li> <li>• Hak berorganisasi</li> <li>• Menerima kebijakan</li> <li>• Melaksanakan kebijakan</li> <li>• diskriminasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi kerja</li> <li>• Stabilitas</li> <li>• Keamanan</li> <li>• Pengembangan peluang</li> <li>• Kejujuran</li> <li>• Pendidikan</li> </ul>
Pemilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividen</li> <li>• Laporan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba ditahan</li> </ul>
Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fair play</li> <li>• Metoda persaingan yang terhormat</li> <li>• Fitnah</li> <li>• Pemotongan harga</li> <li>• Persaingan luar negeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama</li> <li>• Persetujuan tidak tertulis</li> <li>• Penyuaapan</li> <li>• Konsistensi dan stabilitas</li> <li>• Praktek pemasaran yang sehat</li> </ul>
Pemasok dan dealer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktek bisnis yang fair</li> <li>• Tawar menawar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembayaran tagihan</li> <li>• Kerjasama</li> </ul>
Masyarakat dan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepatuhan hukum</li> <li>• kerjasama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar pembayaran pajak</li> <li>• Kewarganegaraan yang baik</li> </ul>
Penyandang dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama</li> <li>• Hubungan jangka panjang</li> <li>• pengembalian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluasi resiko</li> <li>• informasi</li> </ul>
Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polusi</li> <li>• Perhatian pada kesehatan dan keberlangsungan sumber daya alam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepunahan spesies</li> <li>• Daur ulang produk</li> </ul>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi ke media tentang yang terjadi pada perusahaan</li> <li>• Transparansi dan keterbukaan terhadap isu yang relevan</li> <li>• Hubungan baik dengan media.</li> </ul>	
Organisasi non pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memulai dan memelihara dialog</li> <li>• Menempatkan hasil dari dialog dalam proses manajemen dan pengambilan keputusan</li> <li>• Menginformasikan kepada stakeholder tentang konsekwensi dari dialog</li> </ul>	

Sumber : Kujala (2004)