

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Transformasi Kelembagaan

Tujuan transformasi kelembagaan adalah peningkatan kualitas organisasi dan penyelarasan struktur organisasi, perbaikan proses bisnis, modernisasi kebijakan dan manajemen SDM, serta perbaikan tata kelola dan kualitas pelayanan. Menurut Saptana,et.al (2013) transformasi kelembagaan bisa berupa: penggantian struktur atau hanya penambahan struktur, transformasi pada aspek tujuan (perubahan atau perluasan tujuan), maupun norma-norma yang dijadikan pegangan. Contoh beberapa bentuk transformasi yang dijumpai pada kelembagaan di pedesaan Bali antara lain:

a. penambahan struktur baru.

Transformasi kelembagaan pada beberapa subak di Bali berupa penambahan struktur baru dengan adanya bantuan ekonomi dari luar. Subak adalah sebuah organisasi yang dimiliki oleh masyarakat petani di Bali yang khusus mengatur tentang manajemen atau sistem pengairan/irigasi sawah secara tradisional. Subak pada mulanya hanya mengurus persoalan distribusi air dan kegiatan usahatani padi sawah, sekaligus dengan segala kelengkapan upacaranya, namun semenjak menerima bantuan berupa uang tunai dari pemerintah berupa program Bantuan Langsung Masyarakat (BLM), maka dalam struktur kepengurusan yang sudah ada ditambahkan seorang manajer untuk aktifitas penyediaan saprodi dan simpan pinjam (Saptana,et.al, 2013)

b. perluasan tujuan.

Pada kelompok Tani Banjar Adat Batusessa di Desa Candi Kuning, Kecamatan Baturiti awal mulanya sebuah kelompok tani dengan keanggotaan yang relatif terbatas yang

berkonsentrasi pada aspek usahatani saja, karena adanya bantuan pemerintah melalui pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA), maka kelembagaan kelompok tani tersebut berupa sebuah koperasi yang ditujukan untuk mengelola bantuan pemerintah dengan nama Koperasi Iswara Tani. Tujuan Koperasi diperluas meliputi peningkatan produktivitas usahatani dan peningkatan efisiensi pemasaran sayuran. Dengan kelembagaan baru tersebut Koperasi Iswara Tani telah mampu memasok kebutuhan sayuran untuk berbagai tujuan pasar (hotel dan restoran, pedagang besar, dan pasar lokal) (Saptana,et.al, 2013)

c. penambahan aktifitas pada bidang ekonomi.

Desa Adat di Bali merupakan sebuah persekutuan hidup yang sebelumnya hanya mengurus masalah sosial dan keagamaan, namun semenjak pemerintah daerah memperkenalkan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) untuk warga (*kerama*) desa maka LPD merupakan unit simpan pinjam untuk seluruh warga desa adat yang modal pertamanya dibantu oleh pemerintah daerah. Artinya, terjadi penambahan aktifitas baru pada kelembagaan desa adat yang sebelumnya tidak ada. Pengawasannya langsung di bawah pengawasan pemimpin desa (*Bandesa adat* dan pembantu-pembantunya, termasuk pimpinan Banjar). Perkembangan LPD dinilai menunjukkan hasil yang baik, karena berbasiskan kelembagaan yang sudah mengakar pada kehidupan sehari-hari masyarakat pedesaan dan pengembangan LPD mengandalkan kepatuhan tradisional yang juga telah mengakar secara budaya (Saptana,et.al, 2013)

d. Pergeseran tingkat otonomi kelembagaan.

Banjar dan Desa di Bali sebelumnya merupakan unit-unit otonom yang telah mampu mewartakan seluruh aktifitas masyarakatnya, namun negara membangun suatu lembaga otonomi yang baru pada tingkat kabupaten. Disini terjadi pergeseran wilayah otonomi.

Transformasi seperti ini merupakan sesuatu yang membuat masyarakat pedesaan masih pada posisi yang serba sulit, karena mereka selama ini hanya mampu membangun kelembagaan-kelembagaan dengan luasan yang relatif kecil, yaitu sebatas sebuah desa dengan jumlah anggota beberapa ribu orang (Saptana,et.al,2013)

Transformasi kelembagaan akan memberi hasil yang baik apabila diterima oleh masyarakat setempat, dalam arti jika hal itu bisa memperkuat kelembagaan yang telah ada dan tempat dimana masyarakat hidup. Penambahan struktur, perluasan tujuan, dan lainnya akan dapat berjalan apabila secara kelembagaan hal itu telah diterima oleh masyarakat sebagai pemilik kelembagaan tersebut (Saptana,et.al,2013)

B. Bentuk-bentuk Corporate Social Responsibility (CSR)

Perkembangan CSR dunia pada tahun 1930 adalah adanya fenomena tanggung jawab moral, di tahun ini muncul banyak protes dari pekerja kepada perusahaan yang membiarkan para pekerjanya berhenti bekerja akibat resesi dunia sehingga perusahaan banyak yang bangkrut dan pekerja banyak yang menganggur namun pihak perusahaan diam saja. Para pekerja marah sehingga perusahaan memperhatikan pekerjanya yang dipecat dengan memberikan pesangon, sehingga masyarakat menyebutnya sebagai tanggung jawab moral.

Menurut Howard R. Bowen (1953) dalam bukunya "*Social Responsibility of The Businessman*" mendefinisikan bahwa CSR sebagai: "*obligation of businessman to pursue those policies, to make those decisions or to follow those line of action wich are desirable in term of the objectives and values of our society*". (Kewajiban pengusaha untuk mengejar kebijakan tersebut, untuk membuat keputusan tersebut atau mengikuti garis tindakan yang diinginkan dalam hal tujuan dan nilai-nilai masyarakat kita).

Menurut Hadi, (2019b) CSR merupakan tanggung jawab yang berkaitan dengan masyarakat dan lingkungan hidup. Terdapat 3 bentuk CSR meliputi:

- (1) Pelayanan masyarakat (*community service*) dimana perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat dengan memberikan bantuan sembako, penyediaan sarana dan prasarana air bersih, jalan, jembatan, penerangan dan sebagainya. Dalam format Proper, *community service* ini masuk dalam kategori *charity dan infrastructure*.
- (2) Hubungan masyarakat (*community relation*) adalah upaya perusahaan membina hubungan baik dengan masyarakat melalui berbagai cara misalnya membentuk unit khusus untuk menerima pengaduan (*complaint*) masyarakat.
- (3) Pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) adalah upaya perusahaan untuk mewujudkan kemandirian masyarakat melalui berbagai kegiatan misalnya budidaya lele, rumput laut, mangrove, sampah, yang sesuai dengan potensi SDA dan SDM setempat.

Menurut KLHK bentuk-bentuk CSR yang dituangkan dalam Peraturan Menteri LH Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Proper, terdapat 4 bentuk CSR yaitu:

1. *charity*

Bantuan perusahaan yang diberikan kepada masyarakat sekitar secara langsung / gratis, misalnya: berupa bantuan sembako, sunatan massal, pemeriksaan kesehatan, beasiswa, pemberian makanan bergizi bagi balita.

2. *infrastruktur*

Program bantuan perusahaan dalam bentuk fisik untuk menyediakan fasilitas umum bagi masyarakat sekitar misalnya penyediaan akses jalan, pembangunan gardu ronda RT, penyediaan posyandu, sarana irigasi dan lain sebagainya.

3. *capacity building* (peningkatan pengetahuan)

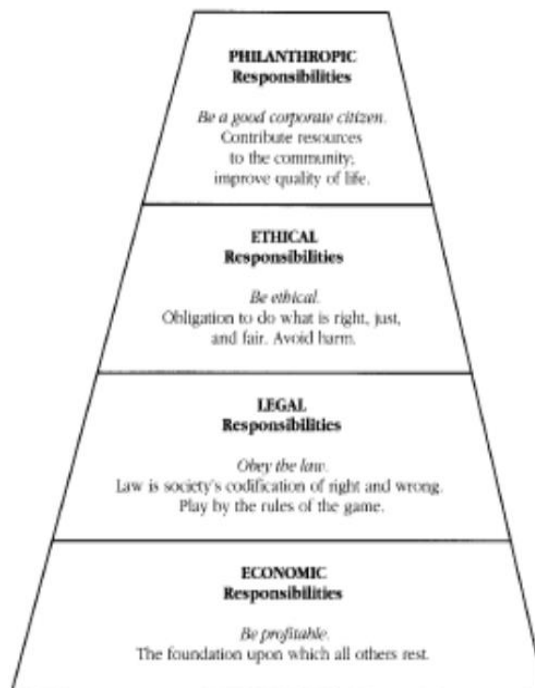
Upaya perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan masyarakat di sekitar perusahaan baik secara individu maupun berkelompok, misalnya: pelatihan menjahit, pelatihan berkoperasi, kejar paket A bagi warga yang putus sekolah.

4. *Empowerment* (pemberdayaan)

Upaya perusahaan untuk mendukung kemandirian dan berkelanjutan bagi masyarakat sekitar sehingga mereka mandiri dan tidak tergantung pada orang lain melalui aneka kegiatan, misalnya: beternak sapi, menanam toga dan mengolahnya menjadi jamu, budidaya ikan dan lainnya.

Piramida Tanggung Jawab Sosial (CSR)

Menurut Carrol (1991) CSR harus dibingkai sedemikian rupa sehingga seluruh rentang tanggung jawab bisnis dirangkul. CSR perusahaan merupakan CSR yang menyeluruh, yang digolongkan menjadi 4 tingkatan, meliputi: ekonomi sebagai dasar, hukum sebagai tingkat kedua dari dasar, etika sebagai tingkat ketiga dari dasar, dan filantropi sebagai tingkat teratas. Empat komponen CSR ini digambarkan sebagai piramida pada Gambar 7, yang memberikan dampak signifikan pada masyarakat adalah pada tingkat etis dan filantropi.



Gambar 7 Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
Sumber: Archie Carroll (1991)

Tanggung Jawab Ekonomi (*Economic Responsibilities*), *be profitable*.

Organisasi bisnis / perusahaan diciptakan sebagai entitas ekonomi yang dirancang untuk menyediakan barang dan jasa kepada anggota masyarakat. Fokus utama mengejar keuntungan dalam kewirausahaan. Organisasi bisnis adalah unit ekonomi dasar dalam masyarakat, peran utamanya untuk menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen dan menghasilkan keuntungan maksimal yang dapat diterima dalam proses bisnisnya. Tujuannya mendapatkan keuntungan untuk perusahaan dan *shareholder*-nya. Dalam hal ini CSR perusahaan adalah menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dan yang mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Carroll, 1991). Menurut Krisdyatmiko (2017) tanggung jawab ekonomi merupakan tingkatan paling rendah, CSR hanya memikirkan pada keuntungan perusahaan saja dan pada pemegang saham (*shareholder*).

Tanggung Jawab Hukum (*Legal Responsibilities*), *obey the law*

Organisasi bisnis/perusahaan dituntut oleh masyarakat tidak hanya mengejar keuntungan semata untuk perusahaan namun harus mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku (taat hukum) dan sebagai kontrak sosial antara perusahaan dan masyarakat. Dalam hal ini CSR perusahaan perwujudannya adalah taat pada hukum yang berlaku (Carroll, 1991). Menurut Krisdyatmiko (2017) CSR pada tingkatan ini hanya sekedar memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, tidak peduli pada hasilnya, bisa disebut sebagai *community service* atau *charity*

Tanggung Jawab Etis (*Ethical Legal Responsibilities*), *be ethical*

Organisasi bisnis/perusahaan mewujudkan standar, norma, atau harapan yang mencerminkan kepedulian terhadap apa yang dianggap oleh konsumen, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat sebagai sesuatu yang adil atau sesuai dengan penghormatan atau perlindungan hak moral pemangku kepentingan. Dalam hal ini CSR perusahaan perwujudannya sebagai pemenuhan etika moral masyarakat (Carroll, 1991). Menurut Krisdyatmiko (2017) CSR sebagai pemenuhan tanggung jawab etika atau sebagai balas budi atas kebaikan masyarakat yang tidak menolak kehadiran perusahaan.

Tanggung jawab filantropi (*Legal Responsibilities*), *be good corporate citizen*

Organisasi bisnis / perusahaan melakukan tindakan korporasi yang menanggapi harapan masyarakat sebagai perusahaan yang baik. Dalam arti secara aktif terlibat dalam tindakan atau mempunyai program untuk mensejahterakan masyarakat. Sebagai contoh kontribusi perusahaan untuk sumber daya keuangan / sumbangan uang, waktu karyawan untuk suatu program atau tujuan kemanusiaan, fasilitas, seni, pendidikan, atau kegiatan masyarakat

lainnya. Dalam hal ini CSR perusahaan dimaksudkan berkontribusi terhadap kegiatan masyarakat dan mengarah pada kesejahteraan masyarakat (Carroll, 1991). Menurut Krisdyatmiko (2017) CSR untuk mewujudkan kemandirian masyarakat.

Menurut Hendrik (2007) terdapat 2 metode yang diberlakukan dalam CSR yaitu *cause branding* (pendekatan *top down*) dan *venture philanthropy* (pendekatan *bottom up*). Pendekatan *venture philanthropy* dimana perusahaan membantu berbagai pihak non profit dalam masyarakat sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh masyarakat. Dalam hal ini perusahaan membantu masyarakat untuk menciptakan sendiri sumber-sumber penghidupan baru dan tidak sekedar menyalurkan bantuan sosial atau finansial perusahaan kepada masyarakat. Untuk metode *cause branding* biasanya perusahaan mendesain program sosial yang ada kaitannya dengan branding produk dan layanannya, tujuannya membuat masyarakat lebih akrab dengan merek dagang perusahaan, untuk jangka panjang metode ini bermanfaat bagi perusahaan, karena akan mendekatkan perusahaan kepada masalah yang ada dalam masyarakat lalu membenahi lingkungan sosial agar mendukung eksistensi perusahaan untuk jangka panjang.

Bila disimak dari peringkat Proper Nasional yang diraih oleh PKT adalah peringkat tertinggi emas 5 kali berturut-turut dari tahun 2017-2021, maka sudah masuk dalam *environment excellent (beyond compliance)* dimana dalam praktek bisnisnya tidak saja berfokus pada lingkungan namun telah melaksanakan pemberdayaan masyarakat sekitar perusahaan. Sesuai dengan tabel 5 dari rancangan disertasi peneliti, maka CSR yang dilakukan oleh PKT tergolong tingkatan yang keempat yaitu *Philanthropic responsibility* dalam implementasinya adalah CSR untuk mewujudkan kemandirian masyarakat.

Menurut Sudaryanti dan Riana, (2017) terdapat 3 teori yang menjelaskan alasan perusahaan melaksanakan CSR dengan penekanan yang berbeda-beda yang intinya bila perusahaan melaksanakan CSR akan memberikan dampak positif. Teori tersebut adalah:

1. *legitimacy theory*

Teori ini menekankan pada kebutuhan perusahaan akan pengakuan keberadaan mereka.

2. *stakeholder theory*

Teori ini menjelaskan lingkup pengakuan perusahaan akan keberadaan pihak-pihak di luar perusahaan beserta seluruh kepentingan mereka pada perusahaan.

3. *agency theory*

Teori ini menjelaskan tindakan perusahaan melaksanakan CSR dari sisi motivasi manager (agen) sebagai pelaksana CSR

Menurut Tanjung (2017) dalam perkembangannya CSR telah mengalami 4 fase perkembangan yaitu:

1. *Corporate Philantropi* sebagai CSR generasi pertama

CSR tahap pertama ini untuk perusahaan yang menganggap bahwa CSR itu sebagai kedermawanan (philantropi) belaka. Kegiatan CSR hanya untuk kegiatan-kegiatan instan saja atau tanggap darurat, sebagai contoh: menyumbangkan uang langsung untuk peringatan hari-hari besar keagamaan atau nasional, memberikan beasiswa ataupun peralatan sekolah pada anak-anak yang tidak mampu atau membantu sekolah terbuka, memberikan imunisasi pada anak-anak di daerah terpencil dan lainnya (Tanjung,2017).

2. *Community volunteering* sebagai CSR generasi kedua

Community volunteering menjadikan CSR sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari strategi jangka panjang perusahaan. Pada fase ini perusahaan mendorong karyawannya pada

program CSR yang sedang berlangsung dikerjakan. Pelibatan tersebut dalam bentuk waktu dan tenaga. Sebagai contoh karyawan yang punya kompetensi mengajar komputer mengajari komputer atau karyawan yang pandai berbahasa Inggris mengajari anak-anak pelajaran Bahasa Inggris di sekolah-sekolah sekitar perusahaan (Tanjung,2017).

3. *Corporate Advocacy and public policy* sebagai CSR generasi ketiga

CSR generasi ketiga ini berorientasi pada advokasi dan kebijakan publik, CSR ini lebih banyak dilakukan oleh perguruan tinggi dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam bentuk mendesak pembuatan kebijakan publik dan advokasi baik pada pemerintah dan dunia usaha untuk menjalankan CSR. Termasuk dalam hal ini adalah pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, membentuk pusat inkubator bisnis dan sebagainya.

Contoh: PT. Unilever Indonesia Tbk, membantu masyarakat mengelola sampah menjadi produk daur ulang, masyarakat dibekali ilmu untuk memanfaatkan barang-barang bekas tersebut menjadi barang-barang yang bermanfaat (Tanjung,2017).

4. *Community based knowledge and information* sebagai CSR generasi keempat.

Ciri CSR generasi keempat adalah meletakkan landasan gerakannya pada peningkatan daya beli masyarakat sebagai cara menciptakan kekayaan perusahaan dan berfokus pada perluasan akses pengetahuan khusus dan informasi penting. Melalui CSR atau Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) generasi keempat ini program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sangat mungkin dikembangkan agar lebih tepat sasaran sehingga berbagai bentuk program yang sebelumnya berkuat pada model-model tradisional (pada pemanfaat dana) dapat diantisipasi dengan model-model yang lebih tepat sasaran. (Tanjung,2017).

Menurut Hadi, (2019b) *Community empowerment* atau *community development* (*Comdev*) merupakan bentuk CSR yang paling tinggi dan rumit yang memerlukan

perencanaan, tata kelola dan pendampingan yang seksama. Hendrik (2007) berpendapat dalam perjuangan suatu masyarakat menuju masyarakat bebas (bebas dari keterpurukan dan kemiskinan), peran aktif dunia usaha dibutuhkan dalam upaya pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat. Perencanaan CSR yang strategis akan menjadikan program CSR sebagai investasi sosial untuk memberdayakan masyarakat, supaya mereka mampu seutuhnya menopang kehidupan ekonomi dan sosial secara mandiri, bertahap dan berkelanjutan.

Masih menurut Hendrik (2007) bahwa keunikan CSR adalah kegiatan ini bersifat lokal dan asli (*indigenous*) karena pelaksanaannya harus melibatkan isu-isu lokal dan peran serta masyarakat lokal yang berada di sekitar perusahaan. Dalam hal ini CSR mempunyai peluang masuknya keterlibatan masyarakat secara utuh dalam pencapaian tujuan. Permasalahan kemiskinan selain muncul dengan ciri globalnya, muncul juga dalam bentuk lokal seperti tingkat adaptasi masyarakat setempat terhadap perubahan. Untuk merangsang pertumbuhan CSR ada tiga (3) pilar yang mampu mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, yaitu:

- a.pertama, mencari bentuk CSR yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan dengan memperhatikan unsur lokalitas.
- b.kedua, mengkalkulasi kapasitas sumber daya manusia dan institusi untuk merangsang pelaksanaan CSR.
- c.ketiga, peraturan dan kode etik dalam dunia usaha.

Menurut Sunaryo (2015) di Indonesia, CSR sudah memperoleh legitimasi hukum untuk dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari dampak negative yang ditimbulkan dari beroperasinya suatu kegiatan bisnis yang dijalankannya. Kewajiban untuk melaksanakan CSR tersebut telah diatur di dalam berbagai peraturan perundangan, baik yang terkait dengan perusahaan (UU PT, UU PMA, dan UU BUMN) maupun yang berhubungan dengan HAM (UU No. 39 Tahun 1999) dan pembangunan berkelanjutan yang terdapat dalam

berbagai undang-undang yang terkait dengan lingkungan. Meskipun masih menimbulkan pro dan kontra, namun dengan adanya peraturan perundangan yang diterapkan yang disajikan pada Tabel 5, maka bagi perusahaan dengan kriteria tertentu menjadi wajib secara hukum dan bukan lagi kewajiban moral untuk melaksanakan CSR.

Sunaryo (2015) berpendapat bahwa perusahaan yang berkeinginan mencapai *corporate sustainability* dituntut memiliki program-program CSR yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan. Program-program CSR dimaksud adalah program-program yang senantiasa berorientasi pada Dasakarya Pengelolaan Lingkungan Hidup (DPLH), yaitu:

- a. melestarikan fungsi dan tatanan lingkungan,
- b. meningkatkan daya dukung lingkungan,
- c. menaikkan mutu lingkungan,
- d. menggerakkan perlindungan dan pemanfaatan keanekaragaman flora dan fauna,
- e. mengoordinasikan keterpaduan SDM, SDA, dan sumber daya buatan dalam pengelolaan lingkungan,
- f. mengupayakan pemanfaatan ruang wilayah secara optimal,
- g. menormalisasikan fungsi lingkungan dengan mengurangi risiko perusakan dan pencemaran lingkungan,
- h. menggairahkan peran serta masyarakat,
- i. mengantisipasi dan mengandalkan sistem informasi lingkungan dan ekonomi lingkungan,
- j. memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi

Sebagai pedoman strategis DPLH dalam pelaksanaan pembangunan berkelanjutan, harus dilaksanakan secara terintegrasi dalam setiap kegiatan pembangunan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat luas, maupun dunia usaha. Dengan program-program

CSR yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan, maka akan terjaga eksistensi perusahaannya dan sekaligus kelestarian lingkungannya.

Tabel 5 Peraturan Perundangan tentang CSR

No.	Dasar Hukum	Pasal	Ketentuan
1	UU No. 39 Tahun 1999 Tentang HAM	9 ayat 3	Setiap orang berhak atas lingkungan hidup yang sehat dan baik.
		11	Setiap orang berhak atas pemenuhan kebutuhan dasarnya untuk tumbuh dan berkembang secara layak.
2	UU No. 5 Tahun 1990 Tentang Konservasi SDA Hayati dan Ekosistemnya	6-10	Perlindungan sistem penyangga kehidupan
		36	Pemanfaatan jenis tumbuhan dan satwa liar
		37	Peran serta rakyat dalam konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya diarahkan dan digerakkan oleh Pemerintah melalui berbagai kegiatan yang berdaya guna dan berhasil guna.
3	UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang UU Perseroan Terbatas (PT)	Pasal 74 ayat 1.	Setiap perusahaan yang menggunakan sumber daya alam dalam kegiatan bisnisnya wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSL).
4	UU Nomor 18 Tahun 2013. Tentang Pencegahan Dan Pemberantasan Perusakan Hutan.	11 ayat 1	Perbuatan perusakan hutan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini meliputi kegiatan pembalakan liar dan/atau penggunaan kawasan hutan secara tidak sah yang dilakukan secara terorganisasi.
5	UU Nomor 17 Tahun 2019. Tentang Sumber Daya Air	3 huruf f	Pengaturan sumberdaya air bertujuan: f) menjamin perlindungan dan pemberdayaan masyarakat, termasuk Masyarakat Adat dalam upaya konservasi Air dan Sumber Air
6	UU No. 3 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara.	39 huruf m	Izin Usaha Pertambangan (IUP) berkewajiban melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat di sekitar Wilayah Izin Usaha Pertambangan (WIUP)
7	UU 11 tahun 2020 tentang Cipta	69 huruf a	Setiap orang dilarang: a)melakukan perbuatan yang mengakibatkan pencemaran dan/atau perusakan lingkungan hidup.
		102 huruf a-e	Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Dunia Usaha melakukan pendampingan untuk meningkatkan kapasitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mampu mengakses: a.pembiayaan alternatif untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pemula; b.pembiayaan dari dana kemitraan; c.bantuan hibah pemerintah d.dana bergulir, dan e.tanggung jawab sosial perusahaan

No.	Dasar Hukum	Pasal	Ketentuan
8	Permen BUMN Nomor 5 Tahun 2021 Tentang Program Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan (TJSL) Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	3 huruf c	Program TJSL BUMN bertujuan untuk membina usaha mikro dan usaha kecil agar lebih tangguh dan mandiri serta masyarakat sekitar perusahaan

Sumber: dari berbagai peraturan perundangan, hasil kompilasi peneliti (2022)

Menurut Nurdiono *et al.*, (2019) pada kenyataannya tanggung jawab perusahaan dalam hal ini CSR bisa menjadi lebih penting bagi pemangku kepentingan daripada memaksimalkan keuntungan. CSR adalah cara untuk menanggapi kebutuhan nyata para investor. Setiap perusahaan adalah agen sosial dengan beberapa pemangku kepentingan. Manajemen mempunyai tugas untuk menciptakan keseimbangan antara investor, karyawan, pemasok, masyarakat, dan lingkungan. Memuaskan kepentingan mereka dan bertanggung jawab kepada mereka semua dapat berdampak positif pada semua dimensi perusahaan, termasuk kinerja keuangan. CSR merupakan aspek penting dari strategi perusahaan, pada kenyataannya, sangat terkait dengan gagasan reputasi perusahaan. Praktek CSR meningkatkan kepercayaan investor, menciptakan peluang pasar baru dan mendapatkan reaksi positif dari pasar modal. Reputasi positif sering dikaitkan dengan keuntungan finansial yang positif.

1. Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat Pesisir

Prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan ditinjau dari dimensi ekologis, menurut Sompotan, (2016) adalah pemanfaatan sumberdaya wilayah pesisir secara berkelanjutan yang berarti bagaimana mengelola segenap kegiatan pembangunan yang terdapat di wilayah pesisir, agar total dampaknya tidak melebihi kapasitas fungsionalnya. Setiap ekosistem alamiah, termasuk wilayah pesisir, memiliki 4 fungsi pokok bagi kehidupan manusia, yaitu:

1. jasa-jasa pendukung kehidupan (*life support services*)

Hal ini mencakup berbagai hal yang diperlukan bagi eksistensi kehidupan manusia, seperti udara, air bersih dan ruang bagi berkiprahnya segenap kegiatan manusia.

2.jasa-jasa kenyamanan (*amenity services*)

Hal ini menyangkut lokasi beserta atributnya yang disediakan oleh ekosistem alamiah yang indah dan menyejukkan yang dapat dijadikan tempat rekreasi serta pemulihan kedamaian jiwa.

3.penyedia sumberdaya alam

Ekosistem alamiah merupakan sumberdaya alam yang dapat dikonsumsi langsung atau sebagai masukan dalam proses produksi.

4.penerima limbah

Dalam hal penerima limbah adalah kemampuan ekosistem dalam menyerap limbah dari kegiatan manusia hingga menjadi suatu kondisi yang aman.

Wilayah pesisir mempunyai banyak fungsi, namun masyarakat pesisir masih tergolong masyarakat yang marginal dan mempunyai pendapatan yang rendah. Menurut Nikijuluw (2001) masyarakat pesisir didefinisikan sebagai kelompok orang yang tinggal di daerah pesisir dan sumber kehidupan perekonomiannya bergantung secara langsung pada pemanfaatan sumberdaya laut dan pesisir. Dalam upaya memberdayakan masyarakat pesisir, terdapat lima pendekatan yang digunakan. Pendekatan ini dilakukan oleh Departemen Kelautan dan Perikanan maupun instansi pemerintah lainnya, pemerintah daerah, dan khususnya lembaga swadaya masyarakat (LSM) dalam bentuk yayasan dan koperasi untuk melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat. Kelima pendekatan ini dilaksanakan dengan memperhatikan sungguh-sungguh aspirasi, keinginan, kebutuhan, pendapatan, dan potensi sumberdaya yang dimiliki masyarakat yang secara singkat dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. penciptaan lapangan kerja alternatif

Penciptaan lapangan kerja alternatif sebagai sumber pendapatan lain bagi keluarga. Pengembangan mata pencaharian alternatif dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa sumber-daya pesisir secara umum dan perikanan tangkap secara khusus telah banyak mengalami tekanan dan degradasi. Data empiris menunjukkan bahwa sudah terlalu banyak nelayan yang berkonsentrasi di perairan tertentu. Malahan secara nasional, tampaknya jumlah nelayan juga sudah berlebihan. Potensi ikan laut yang tersedia, kalau memang benar estimasinya, sudah tidak mampu dijadikan andalan bagi peningkatan kesejahteraan. Kalau jumlah ikan yang diperbolehkan ditangkap betul-betul diambil semuanya maka berdasarkan perhitungan kasar secara rata-rata, nelayan sangat sulit untuk sejahtera (Nikijuluw,2001).

2. mendekatkan masyarakat dengan sumber modal

mendekatkan masyarakat dengan sumber modal dengan penekanan pada penciptaan mekanisme mendanai diri sendiri (*self financing mechanism*). Strategi ini sangat penting karena pada dasarnya saat ini masyarakat pesisir, khususnya nelayan dan pembudidaya ikan sangat sulit untuk memperoleh modal. Sifat bisnis perikanan yang musiman, ketidakpastian serta resiko tinggi sering menjadi alasan keengganan bank menyediakan modal bagi bisnis ini. Sifat bisnis perikanan seperti ini yang disertai dengan status nelayan yang umumnya rendah dan tidak mampu secara ekonomi membuat mereka sulit untuk memenuhi syarat-syarat perbankan (Nikijuluw,2001).

3. mendekatkan masyarakat dengan sumber teknologi baru yang lebih berhasil dan berdaya guna.

Teknologi yang digunakan masyarakat pesisir, khususnya nelayan, pada umumnya masih bersifat tradisional, karena itu produktivitasnya rendah dan akhirnya

pendapatannya juga rendah. Upaya meningkatkan pendapatan dilakukan melalui perbaikan teknologi, mulai dari teknologi produksi hingga pasca produksi dan pemasaran (Nikijuluw,2001).

4. mendekatkan masyarakat dengan pasar.

Pasar adalah faktor penarik dan bisa menjadi salah kendala utama bila pasar tidak berkembang. Dengan demikian membuka akses pasar adalah cara untuk mengembangkan usaha karena bila tidak ada pasar maka usaha sangat terhambat perkembangannya (Nikijuluw,2001).

5. membangun solidaritas serta aksi kolektif di tengah masyarakat.

Pemberdayaan melalui pengembangan aksi kolektif sama artinya dengan pengembangan koperasi atau kelompok usaha bersama. Hanya di sini istilah yang digunakan adalah aksi kolektif yaitu untuk membuka kesempatan kepada masyarakat membentuk kelompok-kelompok yang diinginkannya yang tidak semata-mata koperasi atau kelompok usaha bersama. Aksi kolektif merupakan suatu aksi bersama yang bermuara pada kesejahteraan setiap anggota secara individu (Nikijuluw,2001).

2. Corporate Social Innovation (CSI)

Inovasi sosial perusahaan (*Corporate Social Innovation / CSI*) didefinisikan sebagai strategi yang menggabungkan satu set unik aset perusahaan (kapasitas inovasi, keterampilan pemasaran, kecerdasan manajerial, keterlibatan karyawan, skala, dll.) bekerja sama dengan sektor dan perusahaan lain untuk bersama-sama menciptakan terobosan guna menyelesaikan masalah ekonomi, sosial, dan isu-isu lingkungan yang kompleks yang berdampak pada keberlanjutan bisnis dan masyarakat (Mirvis, Googins & Kiser, 2012).

Menurut Tepsie (2012) inovasi sosial adalah merupakan pendekatan baru untuk memenuhi kebutuhan sosial dengan melibatkan dan memobilisasi penerima manfaat serta membantu mengubah hubungan sosial dengan meningkatkan akses penerima manfaat terhadap kekuasaan dan sumber daya. Inovasi sosial sebagai ide baru (produk, layanan, dan model) yang secara bersamaan memenuhi kebutuhan sosial dan menciptakan hubungan atau kolaborasi baru, menemukan cara baru untuk memenuhi kebutuhan mendesak yang belum terpenuhi (Tepsie, 2012).

Menurut Hadi, (2020) *Corporate Social Innovation* (CSI) adalah program yang memberikan keuntungan bersama antara perusahaan dan masyarakat (berbagi nilai) pada saat bersamaan, salah satunya adalah *creating shared value* (CSV) yang dicirikan dengan program yg terkait dengan *core business* perusahaan. Misalnya untuk PKT sebagai perusahaan pupuk maka CSV nya adalah memfasilitasi petani saat tanam padi dengan pupuk dari PKT.

Tabel 6 Unsur Inovasi Sosial

No	Elemen Inti	Deskripsi
1	Kebaruan	Baru atau unik di bidangnya, sektor, wilayah, pasar untuk pengguna, atau diterapkan pada cara yang baru.
2	Dari Ide menuju implementasi	Tidak sekedar menemukan gagasan/ide, tapi ide yang sudah diterapkan dan dilaksanakan
3	Memenuhi kebutuhan sosial	Inovasi sosial secara nyata dibuat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat
4	Efektif	Lebih efektif daripada solusi yang sudah ada, menciptakan peningkatan yang terukur dalam hal hasil
5	Meningkatkan kapasitas masyarakat untuk bertindak	Memberdayakan kelompok sasaran dengan menciptakan peran dan hubungan sosial yang baru dalam masyarakat, mengembangkan asset/sumber daya dan kemampuan yang lebih baik dalam pemanfaatan asset/sumberdaya

Sumber : (Krisdyatmiko, 2020)

Tabel 7 Perbedaan CSI dan CSR

Traditional CSR	Corporate Social Innovation (CSI)
<i>Philanthropic Intent</i>	<i>Strategic Intent</i>
<i>Money, Manpower</i>	<i>R&D, Corporate Asset</i>
<i>Employee Volunteerism</i>	<i>Employee Development</i>
<i>Contracted Service Provider</i>	<i>NGO / Government Partners</i>
<i>Social Good</i>	<i>Sustainable Social Change</i>

Sumber: Krisdyatmiko (2020)

3. *Creating Shared Value (CSV)*

Konsep *shared value* menurut Porter, M.E & Kramer, M.R (2011) adalah “*corporate policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operated*. Bahwa nilai bersama merupakan kebijakan dan praktik perusahaan yang meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus memajukan kondisi sosial dan ekonomi di masyarakat tempat perusahaan beroperasi. Dalam mewujudkan nilai bersama untuk merespon kepingan kritik terhadap dunia usaha, telah disarikan oleh Krisdyatmiko (2017), disebabkan oleh 2 hal yaitu:

1. pelaku bisnis semakin dipandang sebagai penyebab utama masalah sosial, lingkungan dan ekonomi. Perusahaan telah menerima kemakmuran dari bisnisnya dengan mengorbankan masyarakat dan lingkungan di mana manusia tersebut tinggal.
2. program-program konvensional dalam rangka tanggung jawab sosial perusahaan (*Comdev*) ternyata tidak mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini disebabkan pilihan program CSR yang didominasi jenis karitatif dan infrastruktur yang tidak dikaitkan dengan tema yang lebih menyeluruh untuk mendukung kehidupan yang berkelanjutan (*sustainable livelihood*) masyarakat. Akibatnya program CSR tidak mampu memandirikan atau memberdayakan masyarakat bahkan sebaliknya menimbulkan ketergantungan.

Gagasan inti dari konsep CSV menurut Høvring (2017) adalah bahwa perspektif ekonomi yang sempit dan jangka pendek yang hanya berfokus pada penciptaan nilai perusahaan perlu digantikan oleh perspektif masyarakat yang lebih luas yang berfokus pada penciptaan nilai bersama baik untuk masyarakat maupun perusahaan. Menurut Krisdyatmiko (2017) CSV dimaksudkan sebagai kebijakan dan praktik dunia usaha yang meningkatkan daya

saingnya sekaligus memajukan kondisi ekonomi dan social masyarakat di sekitar tempat mereka beroperasi. Sebagai strategi bisnis, CSV menekankan pentingnya memasukkan masalah dan kebutuhan sosial dalam perancangan strategi perusahaan. Melalui CSV, perusahaan membuktikan bermanfaat secara ekonomi dan sosial untuk masyarakat serta berkontribusi terhadap permasalahan sosial. Dengan demikian pilihan programnya tidak mungkin jika hanya bersifat karikatif dan infrastruktur, melainkan harus yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat untuk mengoptimalkan potensi lokal, mewujudkan kemandirian dan bermuara pada kesejahteraan. Di sisi lain program tersebut juga harus memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan perusahaan, bisa dari sisi penyediaan bahan baku, memperluas pasar dan lainnya.

Masih menurut Krisdyatmiko (2017) praktik *Shared Value (SV)* sudah dilakukan oleh beberapa perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan minyak pelumas dari hasil *social mapping* masyarakat di sekitarnya mengidentifikasi beberapa hal yaitu:

1. generasi mudanya banyak yang menganggur, sehingga memunculkan permasalahan sosial lanjutan seperti mabuk, perkelahian dan tindakan kriminal.
2. banyaknya kendaraan bermotor

Dari hasil *social mapping* tersebut maka perusahaan membuat program bersama masyarakat dan menghasilkan kesepakatan program pemberdayaan generasi muda melalui penciptaan peluang usaha perbengkelan motor. Program ini bisa bekerja sama dengan mitra-mitra strategis, misalnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau Perguruan Tinggi bidang permesinan, Balai Latihan Kerja milik Dinas Tenaga Kerja dan bengkel-bengkel milik warga sebagai tempat magang. Melalui serangkaian latihan, generasi muda tersebut memperoleh pengetahuan dan ketrampilan tentang perbengkelan. Setelah pelatihan mereka akan magang di bengkel milik warga untuk semakin memahami keterkaitan materi pelatihan dengan realita

lapangan. Pada akhirnya generasi muda tersebut dapat membuka bengkel sendiri dan menggunakan pelumas dari perusahaan yang menciptakan peluang kerja tersebut. Alhasil perusahaan telah berkontribusi memecahkan masalah sosial, meningkatkan perekonomian warga, sekaligus menjamin penetrasi pasar atas produknya (Krisdyatmiko, 2017).

Perusahaan lain yang telah mempratekkan CSV dalam bisnisnya adalah perusahaan susu PT. Nestle seperti yang dikemukakan oleh Putra and Sukoharsono (2013), PT. Nestle sebagai perusahaan susu bermitra dengan 2 koperasi sekaligus yaitu Koperasi Pujon dan Koperasi Niaga. Koperasi Pujon beranggotakan 6000 peternak sapi perah yang bisa menghasilkan susu sapi sekitar 100 ton per hari sebagai bahan baku pabrik susu, produksi susu ini dikirim ke PT. Nestle dijadikan sebagai bahan bakunya, sehingga PT. Nestle mendapat pasokan bahan baku secara kontinyu dan peternak sapi tersebut dibina dan didampingi oleh PT. Nestle. Dengan demikian PT. Nestle telah menerapkan bisnis yang berkelanjutan yang menciptakan keuntungan kepada *stakeholder* seperti kepada pemasok bahan baku, karyawan, pelanggan, rekan bisnis, pemerintah dan masyarakat lokal serta pada saat yang sama menciptakan keuntungan untuk perusahaan serta ke pemegang saham (*shareholder*).

Santoso (2020) berpendapat bahwa masalah sosial dan lingkungan merupakan sebuah peluang bisnis, menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan yang terintegrasi dalam proses bisnis perusahaan (*core business*) akan memberikan nilai ekonomis bagi perusahaan dan pemangku kepentingan di sekitarnya. Hal ini merupakan satu pendekatan yang berbeda dari konsep dasar CSR yang awalnya bertolak dari mitigasi risiko dan dampak.

Senevirathna (2018) mengatakan bahwa pendekatan CSR saat ini yang diadopsi oleh sektor swasta tidak memiliki kemampuan untuk menghasilkan nilai ekonomi dan sosial dalam produksi pada saat yang bersamaan, adapun pendekatan CSV menurut Porter dan Kramer (2011) sebagai kebijakan dan praktik bisnis yang memungkinkan meningkatkan daya saing

perusahaan dan secara bersamaan menangani masalah sosial (Porter dan Kramer, 2011). Praktek CSV di Sri Lanka dengan cara menciptakan nilai bersama melalui kemitraan dalam produksi pertanian. Pertanian kontrak telah menjadi pendekatan CSV yang populer, karena di satu sisi membantu petani kecil untuk meningkatkan pendapatan mereka, akses ke pasar global yang meningkatkan keamanan mata pencaharian mereka. Di sisi lain, memungkinkan perusahaan untuk memenuhi permintaan global untuk berbagai produk agro sepanjang tahun meskipun musiman produksi. Disini tampak solusi win-win untuk pihak-pihak yang terlibat.

Hasil penelitian studi kasus yang dilakukan oleh (Lodsgård and Aagaard, 2017) di perusahaan Denmark mengungkapkan skenario yang berbeda tentang bagaimana perusahaan menerapkan CSR yang berkolaborasi dengan LSM dalam penciptaan nilai melalui kegiatan kolaboratif di seluruh fungsi bisnis inti. Temuan ini mengungkapkan bahwa jenis penciptaan nilai berasal dari cara kolaborasi bisnis-LSM yang diterapkan di seluruh kegiatan kolaboratif perusahaan dalam hal komunikasi, SDM dan inovasi berkelanjutan (*Riset & Development*).

4. Tanggung jawab sosial perusahaan nilai bersama (CSV) vs tanggung jawab sosial perusahaan tradisional (CSR)

Porter dan Kramer (2011) dengan konsepnya "menciptakan nilai bersama" (CSV) merupakan strategi bisnis baru yang menyatakan bahwa praktik sosial perusahaan harus menciptakan nilai bagi perusahaan dan pemangku kepentingan secara bersamaan. Porter dan Kramer (2011) secara eksplisit berpendapat bahwa CSV nilai bersama (CSV) berbeda dari CSR tradisional. Chen and Huang (2018) berpendapat bahwa CSV lebih dari sekedar "melakukan kebaikan" menjadi cara baru untuk menciptakan kesuksesan ekonomi dengan memanfaatkan saling ketergantungan antara kondisi sosial dan ekonomi. Berdasarkan konseptualisasi Porter dan Kramer (2011) maka Chen and Huang (2018) mengklasifikasikan

inisiatif CSR ke dalam dua kategori "CSR nilai bersama" (CSV) dan "CSR tradisional". Perbedaan antara CSV dan CSR menurut Chen and Huang, (2018) ditinjau dari 3 sisi yaitu: motif CSR, CSR sebagai pencipta nilai dan komitmen CSR, disajikan dalam Tabel 8.

Tabel 8 Perbandingan antara CSV dan CSR

CSR features	Shared-value CSR	Traditional CSR
Corporate motives	Enhance corporate competitiveness	Pursue social capital
	Create customer value	Differentiate corporate brands
	Enhance customer well-being	Securing business licenses
	Create stakeholder value	Satisfying external pressure
	Align corporate mission with social interest	Leveraging short-term promotional goals
Type of value created	Relatively well-rounded and long-term support to cause	Mainly monetary support to cause
	Improved customer well-being	Enhanced brand image
	Corporate R&D capability Corporate knowledge Social relationship	Unlike to result in enhanced corporate capacity to enhance R&D and customer well-being
Scale of resource input	Long-term investment	Mostly short-term investment
	Involve key corporate resources such as production and service delivery skill/expertise, financial efficiency, R&D, supply-chain management and product portfolio	Involve mainly monetary donation

Sumber: Chen and Huang, (2018) dikompilasi penulis

Dari Tabel 8 dapat diuraikan perbandingan 3 sisi CSV dan CSR meliputi:

1. Sisi motif CSR nilai bersama (CSV) dan CSR tradisional

CSV dan CSR didorong oleh motif perusahaan yang berbeda. Tujuan utama dari (CSV) adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui penciptaan nilai bersama yang nyata (tangible) dan tidak nyata (intangible). CSV memerlukan motif yang lebih proaktif, yang menjadi pusat bisnis inti dan yang bertahan lama, yang idealnya mengarah pada peningkatan kesejahteraan pelanggan. Adapun CSR tradisional membawa motif yang lebih normatif (misalnya memuaskan audiens eksternal perusahaan), defensif (misalnya mendapatkan izin usaha) dan jangka pendek (misalnya memperoleh penjualan cepat), yang

biasanya tidak akan menghasilkan peningkatan kapasitas perusahaan untuk menjadikan pelanggan yang berkelanjutan dengan baik (Chen and Huang, 2018).

Persamaan motif CSV dan CSR tradisional adalah sama-sama mengejar modal sosial, niat baik perusahaan, membedakan merek perusahaan dan meningkatkan citra perusahaan (Chen and Huang, 2018).

2. Sisi "nilai" yang dibuat

CSV dan CSR tradisional berorientasi pada penciptaan jenis dan signifikansi nilai yang berbeda. Program CSR tradisional membantu menyelesaikan masalah sosial melalui penyediaan sumber daya moneter dan sekaligus menghasilkan keuntungan transaksional, meningkatkan pesan merek dan meningkatkan citra merek. Namun, nilai yang diciptakan sering kali terpecah-pecah, taktis dan tidak terpusat pada bisnis inti (*core business*) suatu perusahaan (Chen and Huang, 2018).

Adapun CSV bermaksud untuk memperluas keterlibatan sosialnya, sehingga model bisnis intinya meningkatkan kesejahteraan pelanggan dan masyarakat luas. Misalnya, dalam CSR rantai nilai, nilai positif yang diperoleh dari produk yang berkarakteristik sosial berkontribusi untuk mencapai kesejahteraan fisik (peningkatan keselamatan dan kesehatan dari konsumsi produk) dan kesejahteraan psikologis (sikap, tindakan, dan emosi positif dari konsumsi produk). Alternatifnya, kerja sama yang unik, berjangka panjang, dan ekstensif antara perusahaan dan organisasi nirlaba yang ditampilkan dalam aliansi sosial dapat memfasilitasi pembelajaran bersama dan pertukaran pengetahuan, yang pada akhirnya dapat memfasilitasi hubungan sosial (rasa komunitas yang dipupuk) dan kontribusi ekonomi (keuntungan finansial untuk individu dan masyarakat) (Chen and Huang, 2018).

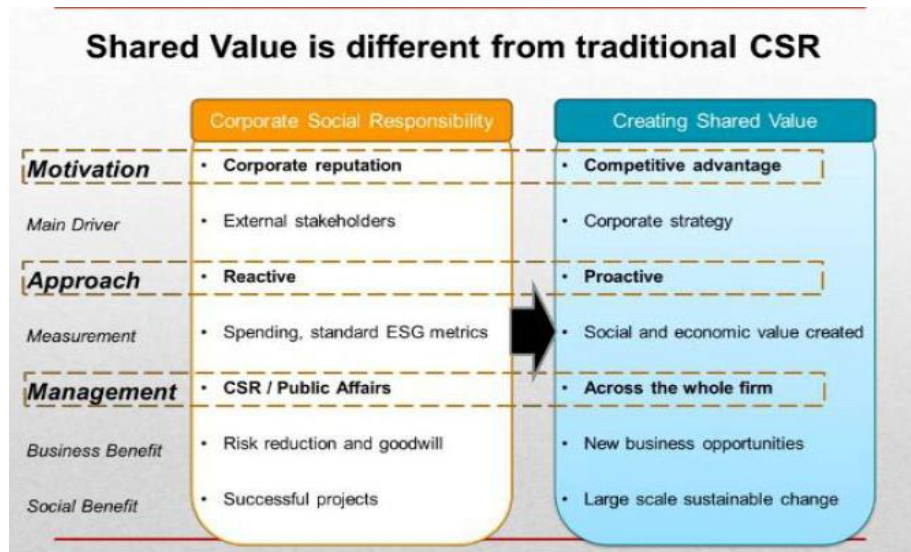
3. Sisi tingkat komitmen dan investasi sumber daya

Sangat berbeda antara CSV dan CSR tradisional. Dalam CSV, perusahaan menginvestasikan sumber daya perusahaan yang signifikan dengan komitmen jangka panjang. Hal ini melibatkan penyaluran investasi yang substansial dan berkelanjutan dari sumber daya dan kompetensi utama perusahaan ke program CSR. Sumber daya inti dapat mencakup fungsi kunci internal seperti produksi, pemberian layanan, efisiensi manajemen, pengetahuan dan keterampilan inti, manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusia. Adapun CSR tradisional terutama membutuhkan sumbangan uang (Chen and Huang, 2018).

CSR tradisional adalah CSR konvensional. CSR konvensional merupakan CSR yang dilakukan perusahaan pada umumnya yang tidak mengandung karakteristik CSV atau CSI. Contohnya: program CSR PKT sebelum tahun 2015, sebagai pelaksanaan dari UU Nomor 40 Tahun 2007 yang sudah diimplementasikan oleh perusahaan BUMN dan anak perusahaannya (Anper) termasuk PKT, dilaksanakan sebagai kewajiban bagi perusahaan yang menggunakan sumber daya alam sebagai bahan baku dalam operasi bisnisnya. Sedangkan CSI menurut Mirvis, Googins & Kiser (2012) adalah satu set unik aset perusahaan yang bekerja bersama dengan *stakeholder* lainnya untuk mendapatkan terobosan dan solusi guna menangani masalah ekonomi, sosial dan lingkungan yang kompleks, yang salah satu implementasinya dalam bentuk CSV.

CSV bukan bagian dari CSR, namun bentuk baru dari CSR. Program CSR yang mendapat keuntungan adalah masyarakat dalam jangka panjang dan perusahaan dalam bentuk *intangible* (yang tak kelihatan) seperti citra perusahaan yang baik, namun bila CSV keuntungan yang didapat oleh masyarakat dan perusahaan (*tangible* dan *intangible*) adalah

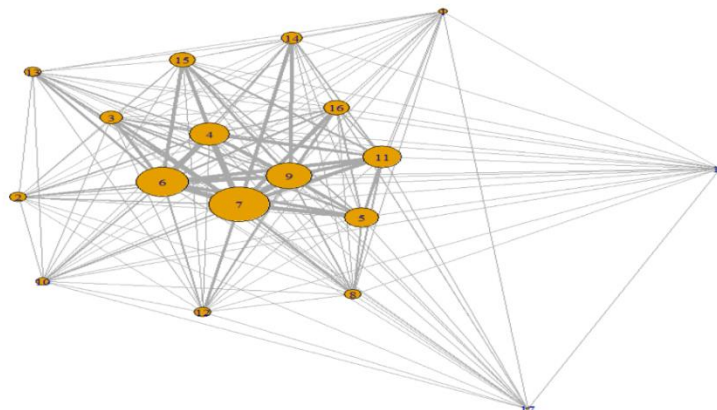
keuntungan secara bersama dan dalam waktu yang bersamaan. Perbedaan antara CSR dan CSV menurut Krisdyatmiko (2017), disajikan dalam Gambar 8.



Gambar 8 Perbedaan CSR dan CSV
Sumber: Krisdyatmiko (2017)

5. Karakter pemimpin untuk CSV yang efektif

Dari hasil penelitian Chen *et al.*, (2020) yang dilakukan di USA, Jerman dan Cina untuk menerapkan program CSV di perusahaan memerlukan pemimpin yang mempunyai beberapa karakter agar program CSV dapat dijalankan. Salah satu hasil penelitiannya yang dilakukan di perusahaan USA disajikan dalam Gambar 9.



Gambar 9 Gambar jaringan karakteristik CSV yang efektif dari CEO di AS
Sumber : Chen *et al.*, (2020) dikompilasi penulis

Menurut Chen *et al.*, (2020) Gambar 9 adalah gambar jaringan karakteristik CSV yang efektif dari para pemimpin perusahaan di Amerika Serikat. Dalam jaringan ini, sebuah bulatan merepresentasikan sebuah karakteristik dan sebuah ikatan / garis menandakan kejadian yang bersama dari dua karakteristik. Karakteristik tersebut adalah simpul 1: punya ide/gagasan; 2: visi; 3: antusiasme; 4: memiliki tujuan; 5: penentuan target; 6: penuh perhatian ke personil di sekitarnya; 7: integritas; 8: konsistensi perilaku; 9: akuntabilitas; 10: bertindak sebagai panutan; 11: dipercaya; 12: melibatkan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan; 13: empati; 14: transparan; 15: tulus; 16: perspektif jangka panjang; 17: mampu beradaptasi; 18: berkarisma. Semakin besar ukuran sebuah bulatannya, semakin tinggi bobot derajat sentralitas dari bulatan tersebut. Semakin tebal garis tepi, semakin berpengaruhnya dua karakteristik yang ditautkan oleh garis yang berimpit.

C. Proses Implementasi CSR

Kesadaran perusahaan untuk menumbuhkan kemandirian masyarakat makin besar, di samping adanya dorongan dari Proper bahwa nilai tertinggi dari CSR adalah pada bentuk *comdev*, Hadi, (2019b). Menurut Rudito dan Famiola, (2019) sebagai awal dalam pelaksanaan pengembangan masyarakat dalam rangka pemberdayaan (*community empowerment*) tentunya harus dipahami terlebih dahulu kebutuhan dari masyarakat yang bersangkutan. Dengan demikian arahan dan daya dukung dari masyarakat menjadi patokan bagi pengembangan program yang akan diterapkan. Hal ini perlu dilakukan karena korporat adalah sebuah pola hidup industri barang dan jasa, adapun masyarakat sekitarnya belum tentu mempunyai pola hidup yang sama, sehingga segala program yang akan diterapkan akan mengakibatkan perubahan sosial dan juga perubahan kebudayaan. Untuk mengetahui kebutuhan dari komunitas yang ada, dilakukan pemetaan social (*social mapping*) sebagai cara atau strategi

untuk dapat mendalami pola hidup masyarakat yang ada sehingga memudahkan pola apa yang akan diterapkan.

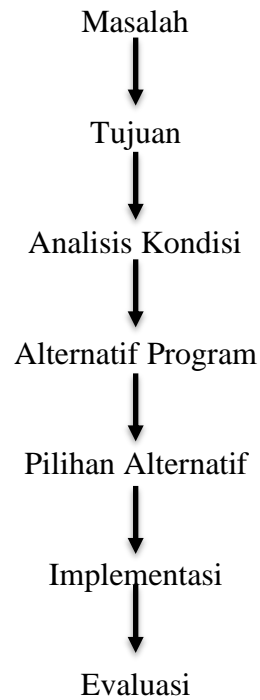
Demikian juga menurut Hadi, (2019a) sebelum melaksanakan *Comdev* perlu didahului dengan *social mapping* atau pemetaan social meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. pemetaan aktor sosial, peran dan derajat kekuatan / pengaruhnya
- b. pemetaan forum-forum sebagai wahana hubungan social dan penyelesaian konflik
- c. pemetaan potensi SAD, SDM dan infrastuktur di daerah sasaran
- d. pemetaan kondisi kehidupan masyarakat
- e. pemetaan kelompok rentan dan masalah-masalah sosial di daerah sasaran.

Menurut Rudito dan Famiola, (2019) dengan melakukan *social mapping* akan diketahui kebiasaan, tingkah laku komunitas sehari-hari dan juga siapa saja yang mempunyai peranan sosial besar di masyarakat, maka proses adaptasi sosial dari korporat akan dapat dengan mudah terjadi. Dalam komunitas lokal sering terjadi pencampuran antara komunitas lokal dan komunitas pendatang. Biasanya para pendatang yang tinggal di sekitar perusahaan adalah komunitas yang berasal dari pola hidup industri barang atau jasa (sama dengan korporat) yang datang dari daerah lain, propinsi lain bahkan dari pulau lain. Kondisi ini dapat menciptakan kesenjangan sosial yang menonjol antara masyarakat lokal dan pendatang.

Pengembangan masyarakat (*Comdev*) yang menjadi bagian dari CSR dalam teori perencanaan diklasifikasikan oleh Hudson yang dikutip dari Hadi, (2019b) sebagai *transactive planning* atau perencanaan transaktif dimana terjadi dialog antara fasilitator (perencana) dengan masyarakat sebagai kelompok sasaran tentang program atau kegiatan apa yang akan dilaksanakan dalam menanggulangi masalah yang diidentifikasi.

Adapun menurut Friedman dalam Hadi, (2019b), *community development* disebut sebagai *social learning* atau pembelajaran sosial. Dalam pandangan *Friedman*, perencanaan merupakan proses politik dimana masyarakat turut serta sejak tahapan identifikasi masalah. Menurut Boothroyd (1991) dalam Hadi (2019b) secara generik tahapan perencanaan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10 Tahapan perencanaan oleh Boothroyd dalam Hadi (2019b)

Tahapan umum / generik perencanaan di atas yang diperkenalkan oleh Boothroyd (1991) dalam Hadi (2019b) banyak diadopsi untuk perencanaan pedesaan di Thailand dan suku Indian di Canada yang populer disebut sebagai *the seven magic step of planning*. Maksudnya adalah bahwa setiap tahapan perencanaan dipandang sama pentingnya. Jika salah satu diabaikan akan menghasilkan perencanaan yang cacat.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi masalah kemudian menetapkan tujuan yang diikuti dengan analisis kondisi. Dari tahap ini ditetapkan beberapa alternatif program untuk menanggulangi masalah. Dari berbagai alternatif yang dirumuskan, dipilih satu atau

beberapa yang paling *feasible* atau layak dari segi teknologi, ekonomi, sosial maupun ketersediaan sumber daya. Diteruskan kemudian dengan implementasi dan evaluasi (Hadi, 2019b).

Setiap proses dan tahapan di atas merupakan tahapan umum / *generic* yang diadopsi oleh berbagai tipe perencanaan. Perbedaan *comdev* dengan perencanaan konvensional adalah bahwa setiap tahapan perencanaan di atas mengikutsertakan masyarakat sebagai kelompok sasaran. Hal ini dimaksudkan agar masalah yang dirumuskan memang benar-benar masalah yang dihadapi oleh masyarakat dan bukan oleh perencana atau fasilitator (Hadi, 2019a)

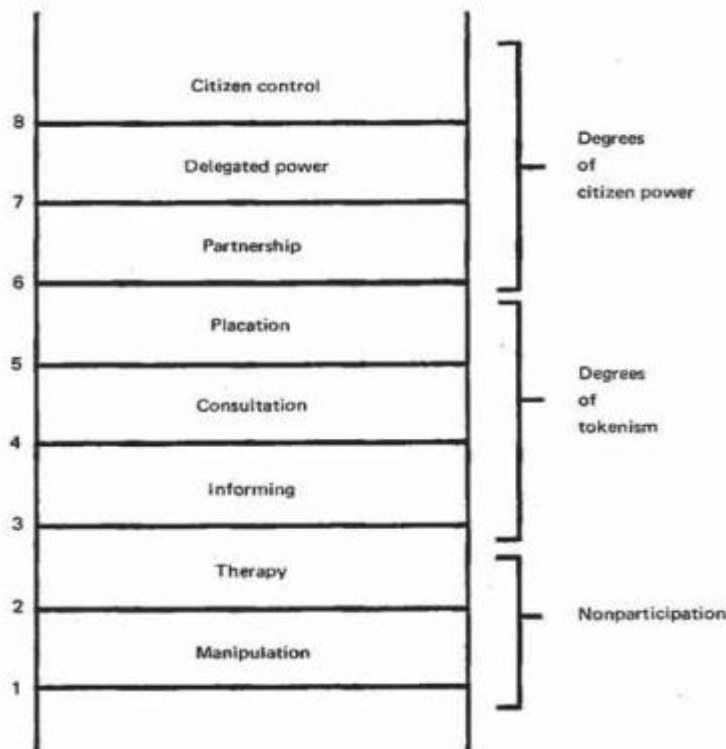
Sasaran / tujuan yang ditetapkan juga mencerminkan tujuan yang diinginkan masyarakat. Berdasarkan analisis kondisi, masyarakat yang lebih mengetahui tentang kondisi dilingkungan mereka. Dengan demikian, mereka juga mampu merumuskan berbagai alternatif program yang sesuai dengan kondisi dan sumber dayanya, mereka juga dipandang mampu memilih program yang paling layak untuk dilaksanakan dan mereka akan mampu melakukan evaluasi sebagai umpan balik dalam penanggulangan masalah (Hadi, 2019b).

Kata kunci keberhasilan *comdev* menurut Hadi (2019b) adalah memahami karakteristik masyarakat dan bekerja bersama mereka. Berikut prosedur melaksanakan *comdev* melalui tahapan berikut:

- (1) memahami tentang masyarakat lokal terutama berkaitan dengan karakternya.
- (2) menghimpun pengetahuan tentang masyarakat lokal diantaranya tentang jenis pekerjaan, pola hubungan sosial, forum-forum pertemuan bersama, potensi yang dimiliki (SDM, sumber daya alam), masalah-masalah yang dihadapi,
- (3) mengidentifikasi pemimpin lokal baik formal maupun informal, tingkatan pengaruhnya
- (4) mendorong masyarakat untuk menyadari bahwa mereka memiliki masalah

- (5) membantu masyarakat mengidentifikasi masalah yang paling menekan atau paling *crucial*
- (6) menumbuhkan kepercayaan diri
- (7) menentukan program aksi
- (8) mengenali kekuatan dan kelemahan serta sumber-sumber yang dimiliki
- (9) membantu masyarakat untuk meneruskan kerja dalam menyelesaikan masalah
- (10) meningkatkan kemampuan masyarakat untuk mampu menyelesaikan masalah mereka sendiri

Arstein (1969) berpendapat ada delapan (8) tingkatan peran serta masyarakat dalam perencanaan digambarkan dalam sebuah anak tangga dengan 8 tingkatan anak tangga dengan masing-masing anak tangga sesuai dengan tingkat kekuatan partisipasi warga, disajikan dalam Gambar 11 di bawah ini.



Gambar 11 *Eight rungs on a Ladder of Citizen Participation*
 Sumber: Arstein (1969)

Oleh Hadi (2019b) kedelapan tingkatan anak tangga peran masyarakat dalam perencanaan disajikan dalam bentuk tabel tingkatan anak tangga pada Tabel 9.

Tabel 9 Tingkatan peran masyarakat dalam perencanaan

8	Pengawasan masyarakat (<i>citizen control</i>)	Tingkat kekuasaan masyarakat (<i>degree of citizen power</i>)
7	Pendelegasian kekuasaan (<i>delegated power</i>)	
6	Kemitraan (<i>partnership</i>)	
5	Keterlibatan (<i>placation</i>)	Tingkat partisipasi pasif (<i>degree of tokenism</i>)
4	Konsultasi (<i>consultation</i>)	
3	Menginformation (<i>informing</i>)	
2	Mengobati (<i>therapy</i>)	Ketidak ikutsertaan (<i>nonparticipation</i>)
1	Memberdayakan Pemegang kekuasaan (<i>manipulation</i>)	

Menurut Arstein (1969) delapan anak tangga tingkatan partisipasi yang menunjukkan tingkat keterlibatan masyarakat dalam sebuah program dapat digolongkan menjadi 3 level partisipasi, yaitu:

a.level non partisipasi terdiri dari 2 anak tangga terbawah (1) *manipulation* (manipulasi) dan (2) *therapy* (Terapi). Pada level ini tujuan sebenarnya bukan untuk memberikan kesempatan komunitas berpartisipasi dalam perencanaan atau pelaksanaan program tetapi membuat pemegang kekuasaan untuk “mendidik” atau “menyembuhkan” komunitas dengan memberikan pelajaran dan pelatihan namun komunitas tetap tidak memiliki kesempatan memberikan pendapat. Disini nampak bahwa pemegang kekuasaan sebenarnya tidak menginginkan komunitas terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program.

b.level tokenisme terdiri dari tingkatan (3) *informing* (menginformasikan), (4) *consultation* (Konsultasi), dan (5) *placation* (menenangkan), dimana komunitas mendapatkan informasi dan didengar pendapatnya, tetapi komunitas tidak memiliki kekuatan untuk memastikan bahwa pendapat mereka akan diperhatikan oleh yang berkuasa. Partisipasi dibatasi pada level ini, tidak ada tindak lanjut, tidak ada diskusi, tidak ada jaminan untuk dilaksanakan pendapat komunitas yang telah disampaikan, keputusan terakhir tetap berada pada pemegang kekuasaan. Disini nampak bahwa pemegang kekuasaan sudah mendengarkan dan menampung pendapat komunitas dalam perencanaan namun tidak ada jaminan pendapat komunitas untuk dilaksanakan dalam pelaksanaan program.

c.level *citizen power* yang merupakan tingkatan anak tangga teratas terdiri dari (6) *partnership* (kemitraan), (7) *delegated power* (kekuasaan didelegasikan) dan (8) *citizen control* (kontrol warga negara). Pada level kemitraan memungkinkan komunitas untuk bernegosiasi dan terlibat dalam pertukaran pendapat dengan pemegang kekuasaan, sedangkan pada tingkat kekuasaan yang didelegasikan dan kontrol warga negara, warga negara (komunitas) memiliki kewenangan yang besar terhadap penentuan program, dan pelaksanaan program.

Keberhasilan *Comdev* menurut Hadi (2019b) ditentukan oleh peranan fasilitator yang terdiri dari pemimpin masyarakat lokal baik yang terpilih secara demokratis maupun

pengangkatan sendiri; penduduk lokal yang memiliki keahlian dalam bidang peningkatan pendidikan, kesejahteraan sosial, pertanian dan kesehatan yang umumnya berbentuk kepanitiaan dengan masyarakat lokal sebagai panitianya; dan profesional dari luar yang merupakan seseorang yang ahli dalam bidang *Comdev* yang tidak berasal dari masyarakat lokal dan biasanya ditugaskan oleh pemerintah dalam program pemberdayaan masyarakat.

Selain itu, menurut Hadi, (2019b) untuk melakukan *community development* diperlukan *social mapping* yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. pemetaan aktor sosial, peran dan derajat kekuatan/ pengaruh
- b. pemetaan forum-forum sebagai wahana hubungan sosial dan penyelesaian konflik
- c. pemetaan potensi SDA, SDM dan infrastruktur di daerah sasaran
- d. pemetaan kondisi kehidupan masyarakat
- e. pemetaan kelompok rentan dan masalah-masalah sosial di daerah sasaran

Adapun indikator keberhasilan *community development*, menurut Hadi (2019b) meliputi:

1. ekonomi: bahwa kegiatan *community development* mampu membuka lapangan kerja, lapangan usaha dan meningkatkan pendapatan masyarakat.
2. sosial: meningkatkan kualitas kesehatan, pendidikan dan kompetensi anggota kelompok dalam mengelola kegiatan dikelompoknya
3. meningkatkan kualitas lingkungan melalui pengurangan beban limbah, mengurangi penggunaan energi fosil dan sebagainya
4. ada inovasi dalam bentuk produk baru (kegiatan ikutan) atau metode baru. Misalnya kegiatan awal *community development* adalah budidaya mangrove, setelah mangrove berkembang menjadi hutan, diciptakan kegiatan baru yakni wisata mangrove,

pendayagunaan buah dan daun mangrove untuk berbagai produk yang bernilai ekonomi

5. bisa direplikasi di tempat lain, sehingga kemanfaatannya bisa dirasakan oleh masyarakat yang lebih luas.

Tim Teknis *Comdev* Proper merumuskan kriteria keberhasilan *comdev* (Hadi, 2019b) meliputi:

- (1) *confident*: mampu meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan keyakinan untuk bisa mewujudkan perubahan
- (2) *inclusive*: jumlah penerima manfaat tidak didominasi oleh kalangan elit atau kelompok minoritas tetapi memberikan peluang partisipasi kelompok rentan dan kurang beruntung
- (3) *organized*: pengelolaan program membentuk kesepakatan bersama antara kelompok dan menumbuhkan solidaritas (organisasi, pengurus, dokumen AD/ ART, asset yang dikelola termasuk keterlibatan perempuan)
- (4) *cooperative*: program memberikan kesempatan berbagai pihak untuk turut berpartisipasi
- (5) *influential*: menumbuhkan dampak penghidupan berkelanjutan (human capital, social capital, natural capital, financial capital dan physical capital).

Adapun menurut Kartini (2013) diperlukan indikator kunci dalam implementasi CSR.

Indikator yang paling efektif adalah bersifat kualitatif, terdapat 8 indikator yaitu:

1. kepemimpinan (*leadership*)

- a. Program CSR akan berhasil bila mendapat dukungan dari Top Management perusahaan (ada komitmen Top Management)
- b. Terdapat kesadaran filantropik dari pimpinan yang menjadi dasar pelaksanaan CSR

2. proporsi anggaran

CSR dirancang bukan semata-mata pada kisaran anggarannya saja namun juga pada tingkatan serapan maksimal artinya bila areanya luas maka anggaran juga disesuaikan.

3. transparansi dan akuntabilitas

- a. terdapat laporan tahunan (*annual report*)
- b. mempunyai mekanisme audit sosial dan finansial dimana audit social terkait dengan pengujian sejauh mana program-program CSR telah dapat ditunjukkan secara benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat / adanya Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) binaan. Perusahaan menerima umpan balik dari masyarakat melalui interview dengan penerima manfaat.

4. cakupan wilayah (*coverage area*)

Adanya identifikasi penerima manfaat secara tertib dan rasional berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan

5. perencanaan, mekanisme monitoring dan evaluasi

- a. Dalam perencanaan perlu melibatkan multi *stakeholder* dalam setiap tahapan program
- b. Adanya kesadaran untuk memperhatikan aspek-aspek lokalitas (*local wisdom*), saat perencanaan ada kontribusi, pemahaman dan penerimaan adanya budaya-budaya local.

- c. Adanya *blue print policy* yang menjadi dasar pelaksanaan program
6. pelibatan stakeholder (*stakeholder engagement*)
- a. Adanya mekanisme koordinasi regular dengan stakeholder terutama masyarakat
 - b. Adanya mekanisme yang menjamin masyarakat untuk terlibat dalam siklus program
7. keberlanjutan (*sustainability*)
- a. Terjadi alih peran dari korporat ke masyarakat
 - b. Tumbuhnya rasa memiliki (*sense belonging program*) dan hasil program pada diri masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai andil dalam menjaga dan memelihara program dengan baik.
 - c. Adanya pilihan partner program yang bisa menjamin bahwa tanpa keikutsertaan perusahaan program dapat berjalan sampai selesai dengan partner tersebut.
8. hasil nyata (*outcome*)
- a. Adanya perubahan pola pikir masyarakat
 - b. Memberikan dampak ekonomi masyarakat yang dinamis
 - c. Terjadinya penguatan komunitas (*community empowerment*)
 - d. Terdapat dokumentasi hasil, misalnya: angka kesakitan dan kematian berkurang dalam bidang kesehatan, angka butahuruf berkurang dalam bidang pendidikan dan lain-lain.

D. Peran Pemangku Kepentingan dalam *comdev*

Pemangku kepentingan (*Stakeholder*) menurut Crosby (1991) (dalam Yusuf, 2015) adalah semua pihak yang kepentingannya dipengaruhi oleh dampak, baik positif maupun

negatif, yang disebabkan oleh suatu kebijakan. Pada prinsipnya, pemangku kepentingan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. pemangku kepentingan utama adalah mereka yang menerima dampak positif atau negatif (di luar kemauan) suatu kegiatan.
2. pemangku kepentingan pendukung adalah mereka yang menjadi penengah dalam membantu proses pelaksanaan kegiatan. Mereka dapat diklasifikasikan sebagai penyandang dana, pelaksana, regulator, dan organisasi advokasi, misalnya: organisasi pemerintah, LSM dan sektor swasta. Dalam beberapa kegiatan, pemangku kepentingan pendukung dapat menjadi individu atau kelompok kunci yang memiliki kepentingan formal dan informal.
3. Pemangku kepentingan kunci adalah mereka yang memiliki pengaruh kuat atau signifikan terkait dengan masalah, kebutuhan dan perhatian terhadap kelangsungan kegiatan

Sedangkan *Stakeholder* menurut Mataritta-Cascante & Brennan (2012) adalah komunitas yang terdiri dari keluarga, penduduk (rumah tangga), pemerintah, swasta, dan relawan dari sektor *nonprofit*, seperti NGO atau LSM. *Stakeholder* terdiri atas berbagai tingkatan dan komunitas masyarakat. *Stakeholder* merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan yang mengarah pada keberhasilan komunitas. *Stakeholder* berperan dalam melaksanakan, memfasilitasi, dan atau menerima kapasitas yang memberikan penerahan sumberdaya secara terus menerus baik didalam maupun diluar komunitas. Melalui kapasitas ini, *stakeholder* mencari cara untuk menentukan bagaimana sumberdaya didistribusikan, ditukar dan dikelola. Berbagai *stakeholder* yang terlibat dalam *community development* akan menghasilkan banyak macam *outcome* sesuai dengan sasaran dan tujuan masing-masing

stakeholder, bentuk *community development* yang sesuai dengan *stakeholder* inginkan, penggunaannya, dan sumberdaya lokal yang dikelola *stakeholder* (Matarrita-cascante & Brennan, 2012).

Dari penelitian Han et al (2013: 327) tentang keterlibatan *stakeholder* lokal dan inovasi sosial, dengan studi kasus di Korea, yaitu pada kota Wonju dan Ansung, menyimpulkan bahwa keterlibatan *stakeholder* berkontribusi pada inovasi sosial pada masyarakat Korea. Keterlibatan *stakeholder* berkontribusi untuk memenuhi kebutuhan sosial baru di kedua kota tersebut. Adanya kerjasama dan aktivis memberikan peran penting dalam menjembatani masyarakat umum, swasta, dan organisasi *nonprofit*, serta memfasilitasi inovasi sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai *stakeholder*, jejaring, dan pengambilan keputusan yang demokratis, menjadi elemen penting yang mendorong kearah inovasi sosial. Keterlibatan beberapa *stakeholder* dapat meningkatkan komitmen individu dan asosiasi, pendanaan, kepercayaan, harapan positif, serta menciptakan inovasi sosial, seperti perawatan kesehatan masyarakat dan inisiatif keamanan pangan (Han, Chung, & Park, 2013:341). Hal ini dapat dilakukan karena pemerintah menyediakan dan memberikan berbagai dukungan secara tidak langsung, seperti membagikan informasi dan bekerjasama sebagai rekan, daripada mengendalikan kerjasama melalui subsidi finansial-pinjaman, untuk mempromosikan keberhasilan kebijakan pemerintah.

Stakeholder pada proyek *comdev* mencoba untuk mempengaruhi desain, implementasi, monitoring, dan evaluasi dari proyek *comdev*. Hal tersebut berpotensi memunculkan konflik (Gyan & Ampomah, 2016:6). Gyan dan Ampomah (2016:1) telah melakukan studi tentang dampak konflik *stakeholder* terhadap proyek *community development* di Kenya. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dampak negatif dari konflik *stakeholder* pada proyek *community development* dapat memperlambat proses

dalam *community development* itu sendiri. Hasil ini memberikan bukti empiris bagi kebutuhan untuk menempatkan perhatian lebih bagi hubungan *stakeholder* dalam proses *community development*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun investasi finansial mempunyai kaitan dengan keberhasilan inisiatif *community development*, namun hubungan antara berbagai aktor dan kemampuan mereka untuk mempunyai kesamaan visi, tujuan maupun kepentingan, merupakan syarat utama bagi keberhasilan proyek (Gyan & Ampomah, 2016:6).

Freeman (1984) dalam (Kartini, 2013) mendefinisikan *stakeholder* sebagai setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan. Adapun menurut Jones (1995) dalam (Kartini, 2013) dalam kaitannya dengan perusahaan *stakeholder* diklasifikasikan dalam dua kategori yaitu *inside stakeholder* dan *outside stakeholder*. Adapun menurut Post et,all (2002) dalam (Kartini, 2013) membagi para pemangku kepentingan ke dalam dua kategori, yakni :

1. *primary stakeholder*

Adalah berbagai pihak yang berinteraksi langsung dalam aktivitas bisnis perusahaan serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melaksanakan tujuan utamanya yakni yang termasuk didalamnya adalah:

- a. para pemegang saham (*stockholder*)
- b. para karyawan (*employees*)
- c. para pemasok (*supplier*)
- d. para kreditur (*creditors*)
- e. para pelanggan (*customers*)
- f. Para pedagang besar atau eceran (*wholesalers* atau *retailers*)

2. *secondary stakeholder*

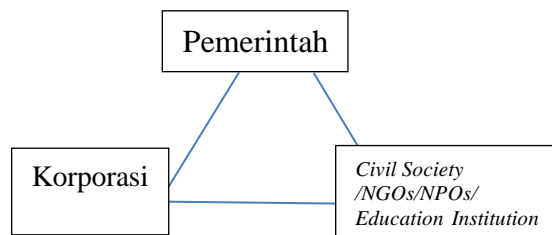
Adalah orang-orang atau kelompok di dalam masyarakat yang dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai aktivitas atau keputusan utama perusahaan, meliputi:

- a. masyarakat secara umum (*the general public*)
- b. komunitas local (*local community*)
- c. pemerintah pusat dan daerah (*federal state and local goverments*)
- d. para pemerintahan asing (*foreign goverments*)
- e. kelompok aktivis sosial (*social activist group*)
- f. media
- g. berbagai kelompok pendukung bisnis (*business support groups*)

Pengakuan terhadap adanya berbagai *stakeholders* di luar pemegang saham (*shareholder*) yang dapat mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan perusahaan telah mengubah dimensi tanggungjawab social perusahaan dari tanggungjawab ekonomi semata-mata dalam bentuk maksimasi laba untuk kemakmuran para pemegang saham menjadi tanggungjawab kepada *stakeholder* yang lebih luas.

Kartini (2013) mengemukakan bahwa pemangku kepentingan (*stakeholder*) merupakan bagian strategis dari pelaksanaan CSR. Perusahaan yang mampu bekerjasama dan memuaskan *stakeholder* akan menciptakan sistem kerja CSR yang efektif dan menguntungkan banyak pihak. Pengidentifikasian *stakeholder* sangat penting, karena bila *stakeholder* sudah divalidasi sesuai dengan strategi perusahaan tentang CSR maka dari sana akan muncul program kerja. Dari program kerja muncul kemitraan atau *partnership* yang berdayaguna dalam mengeksekusi program CSR agar berjalan dengan efektif dan jitu. CSR

perusahaan membutuhkan Pemerintah dan masyarakat (*civil society*) agar program tidak berjalan sendiri-sendiri/ tidak timpang, sehingga muncul istilah “*Tri-sector partnership*”, ketiga unsur ini harus saling berkolaborasi dan saling memberikan nilai tambah, sehingga ketika strategi kolaborasi kemitraan ini dibawa ke tataran teknis akan menghasilkan kreasi CSR yang komprehensif serta berfungsi di semua kalangan. *Tri-sector partnership* dapat digambarkan pada Gambar 12 di bawah ini.



Gambar 12 *Tri - Sector Partnership*
Sumber: (Kartini, 2013)

Program-program CSR agar fleksibel dan adaptif sebelum pelaksanaan program maka dirumuskan / direncanakan terlebih dahulu bersama *stakeholder tri sector partnership* meliputi Korporasi, Pemerintah dan *Civil Society* (Perguruan Tinggi, akademisi, LSM, masyarakat dan organisasi non profit) yang mempunyai keahlian masing-masing di bidangnya sehingga dapat menjawab kebutuhan masyarakat binaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan cepat dan tepat melalui revolusi internet dan inovasi teknologi yang berkembang saat ini.

Ekosistem korporasi yg kompatibel dengan era disrupsi adalah ekosistem korporasi yang tidak sektoral yang hanya memikirkan kepentingan korporasinya saja namun ekosistem korporasi yang adaptif, yang bisa bersinergi dan bekerjasama dengan semua *stakeholder tri sector partnership* (Kartini, 2013). Korporasi harus melibatkan mereka dalam menyusun perencanaan, implementasi, monitor dan evaluasi program CSR, sehingga program CSR sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat dan mencapai target perusahaan yaitu

menghasilkan masyarakat yang tidak tergantung pada perusahaan (masyarakat mandiri) dan berkelanjutan.

Adapun peran masing-masing unsur dalam tri *sector partnership* menurut Kartini, (2013) adalah:

1. peran Pemerintah

- a. Mewakili kepentingan pemilih
- b. Negosiasi dan membuat komitmen dan kerjasama Internasional
- c. Menyediakan kerangka kerja legal / regulasi yang mengatur semua sektor serta menyiapkan kebijakan-kebijakan nasional.
- d. Mengawasi kinerja negara dan mengambil tindakan untuk mencapai keteraturan.

2. korporasi

- a. Mewakili pemilik saham
- b. Mencari keuntungan ekonomi di pasar
- c. Bertindak sendiri dalam mengoperasikan perusahaan dengan menerapkan kode etik yang berlaku.

3. *civil society* (masyarakat sipil)

Masyarakat sipil yaitu berbagai macam kelompok yang tergabung dalam Lembaga Swadaya Masyarakat (*Non Govermental Organization/Not Profit Organization*) dan termasuk Lembaga Pendidikan (*Organizarion Education*) yang mempunyai peran, sebagai:

- a. mewakili pemangku kepentingan dimana diantara sesama masyarakat bisa saling mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tujuan kelompok atau organisasi.
- b. mengutamakan nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan lingkungan, social, Hak Azasi Manusia (HAM) dan pembangunan.

- c. mengawasi Pemerintah dan perusahaan dan bertindak supaya akuntabilitas di dalam Pemerintahan dan perusahaan dapat berjalan sesuai legal aspek yang berlaku di negara.

Menurut Kartini, (2013) implementasi CSR akan menunjang tercapainya aktivitas / program CSR yang dilakukan oleh perusahaan. CSR dapat menciptakan nilai tambah pada produk dan jasa bagi *shareholder* dan *stakeholder* perusahaan. Adapun konsep *Sustainable Development* akan memberikan arah bagi perumusan strategi dan kebijakan perusahaan yang memiliki kesesuaian dengan arah pembangunan nasional.

Marom (2006) dalam Kartini, (2013) memandang bahwa aktivitas CSR yang dilakukan perusahaan memiliki kesetaraan dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Dalam hal ini CSR merupakan produk sosial yang ditawarkan perusahaan kepada segmen pasar tertentu seperti para pemangku kepentingan. Berdasarkan paralelisasi antara penjualan produk dalam kegiatan bisnis dan penjualan produk sosial dalam kegiatan CSR Marom mengembangkan 5 asumsi dasar yaitu:

1. perusahaan beroperasi baik di domain bisnis maupun domain CSR untuk melakukan laba maksimal
2. utilitas para pemangku kepentingan merupakan fungsi level output social yang diterima oleh pemangku kepentingan.
3. masing-masing kelompok pemangku kepentingan memiliki fungsi utilitas (U) yang berbeda dibanding kelompok pemangku kepentingan lainnya (*stakeholder*)
4. *output social* dari suatu perusahaan diasumsikan bersifat independent
5. *reward* (R) bagi perusahaan yang diperoleh melalui tindakan para pemangku kepentingan (misalnya masyarakat local menjadi loyal terhadap produk perusahaan) adalah proporsional terhadap utilitas kelompok pemangku kepentingan. Dengan

demikian reward perusahaan akan meningkat bila para pemangku kepentingan merasakan utilitas yang lebih besar.

Berdasarkan 5 asumsi di atas Marom (2006) dalam Kartini, (2013) mengajukan 2 persamaan sebagai berikut :

1. *the CSR-related profit equal reward (CSR-related revenues) less cost (CSR-expenses)*
2. *the total firm reward is given by a linear summation of all the separate reward attributable to the various stakeholder groups.*

Bila dinyatakan dalam bentuk persamaan matematika dapat dinyatakan sebagai berikut.

$$\text{Profit CSR} = R - C = U^T_S \times S - C \dots\dots\dots (1)$$

R = Total Reward

C = CSR Cost

U = Utility function dari kelompok *stakeholder* tertentu (T) untuk setiap S (*social output*).

S = Sosial output

Untuk seluruh social output yang mungkin maka persamaan 1 dapat diubah menjadi:

$$\text{Profit CSR} = \sum \sum R_{ij} - \sum C_j \dots\dots\dots (2)$$

Sesuai persamaan 1 dan 2 di atas perusahaan akan memperoleh keuntungan dari pelaksanaan CSR apabila kelompok *stakeholder* tertentu yang menerima program CSR perusahaan merasa puas dengan pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh perusahaan. *Profit* CSR dapat berbentuk peningkatan citra perusahaan di mata publik, akses terhadap perbaikan

lingkungan dan sosial meningkat dan meningkatnya nilai saham yang diperoleh perusahaan dari pelaksanaan kegiatan CSR.

Sebagai contoh perhitungan sebagai berikut:

Diketahui total penghargaan (*reward*) dalam rumus di atas symbol huruf R, adalah *reward* yang diberikan oleh berbagai *stakeholder* kepada perusahaan. Dari hasil observasi pada rapat monitoring yang diselenggarakan oleh PKT di akhir tahun 2019, jumlah penghargaan yang diperoleh PKT tahun 2019 sebanyak 51 buah. Adapun C adalah CSR *cost*, dalam hal ini PKT sebagai perusahaan peserta Proper Nasional melaksanakan CSR dibingkai dalam 4 bentuk CSR yaitu bentuk *charity*, bentuk *capacity building*, bentuk *infrastruktur* dan bentuk *empowerment*. Semua biaya CSR yang dikeluarkan oleh PKT dibingkai ke dalam 4 bentuk tersebut, sehingga bisa dikatakan bahwa CSR *cost symbol* huruf C nilainya adalah 4. Bila dimasukkan ke dalam rumus tersebut di atas maka *Profit* CSR PKT adalah:

$$\text{Profit CSR PKT} = 51 - 4 = 47$$

Jadi nilai *Profit* CSR PKT sesuai perhitungan di atas adalah 47

(dikompilasi penulis, 2021)

Nilai *profit* perusahaan PKT 47 tersebut berupa penghargaan dari berbagai macam *stakeholder* baik skala nasional maupun internasional yang sekaligus merupakan pengakuan pihak luar kepada PKT, sebagai contohnya adalah : penghargaan Proper Emas Nasional dari KLHK, penghargaan Proper Daerah Emas dari Gubernur Kalimantan Timur, penghargaan Industri Hijau dan sertifikat Industri Hijau dari Kementerian Perindustrian RI, penghargaan Asia Responsible Enterprise Award (AREA) kategori *Social Empowerment* dari Asia Responsible Enterprise Award (AREA), penghargaan International Business Award dari Asia Pasifik Stevie Awards, penghargaan ASEAN Energy Management Award dari ASEAN

Minister of Korea dan beberapa penghargaan lainnya. Hal tersebut menimbulkan citra positif bagi PKT sehingga produk pupuk PKT diterima oleh masyarakat baik dalam negeri maupun mancanegara melalui ekspor yang diatur oleh Pupuk Indonesia selaku pemegang saham.

CSR merupakan program yang wajib dilakukan perusahaan terhadap dampak yang ditimbulkannya. CSR bermanfaat bagi perusahaan antara lain dapat memberikan citra positif perusahaan bagi masyarakat dan memperbaiki hubungan dengan regulator. Selain itu melalui CSR akan tercipta hubungan antara pemerintah dan perusahaan dalam mengatasi berbagai masalah sosial yang terjadi di lapangan. Pemerintah akan terbantu dalam pemberdayaan masyarakat dan peningkatan ekonomi pada masyarakat (Haris and Purnomo, 2017). Menurut Pringle and Thomson (2001) dalam Imran (2012) menyatakan bahwa menghubungkan sebuah perusahaan atau sebuah merek dengan *charity* yang relevan dapat menghasilkan “*spirit of brand*”. Saat ini konsumen menaruh perhatian lebih dari sekedar masalah fungsi sebuah produk atau manfaat rasional dari sebuah produk, namun juga memperhatikan pada aspek emosional dan psikologi dari kepribadian sebuah merek dan citra yang dihasilkan. Dengan demikian penerapan CSR bagi sebuah organisasi bisnis, memiliki dampak positif bagi kelangsungan usahanya. Menurut Imran (2012) manfaat CSR bagi perusahaan adalah:

1. benefit berupa citra perusahaan.
2. mendapatkan lisensi untuk beroperasi secara total.
3. mengurangi resiko bisnis perusahaan.
4. melebarkan akses sumber daya bagi operasional usaha.
5. membuka peluang pasar yang lebih luas.
6. mengurangi biaya, misalnya terkait dampak pembuangan limbah.
7. memperbaiki hubungan dengan *stakeholder*.
8. meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.

9. memperbaiki hubungan dengan regulator.
10. peluang mendapatkan penghargaan.

Sesungguhnya apa yang diharapkan dari pelaksanaan CSR? Selain memberdayakan masyarakat, dari sisi perusahaan berharap agar operasional bisnis perusahaan berjalan lancar tanpa gangguan. Bila hubungan antara perusahaan dan masyarakat tidak mesra, bisa dipastikan ada masalah. Pelaksanaan program CSR belum sepenuhnya diterima oleh masyarakat (Imran, 2012).

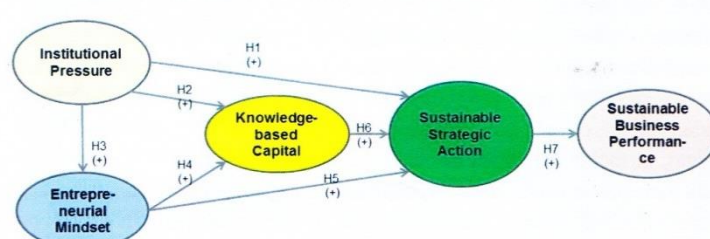
E. Dampak Sosial, ekonomi dan lingkungan dalam pelaksanaan CSR

Menurut Hadi (2019b) CSR mulai dikenal ketika buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) karangan John Elkington mulai terbit. Elkington mengemas CSR ke dalam tiga pilar yaitu *profit, planet dan people* yang sering disebut sebagai 3P. Disebutkan pula terdapat tiga komponen penting dalam *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan) meliputi *economic growth* (pertumbuhan ekonomi), *environmental protection* (proteksi / ramah lingkungan) dan *social equity* (kesetaraan sosial).

Menurut Rudito dan Famiola (2019) keberlanjutan adalah strategi program yang dipakai untuk menunjang kemandirian komunitas yang dapat dilihat dari sisi-sisi manusia, (*human*), social (*social*) dan lingkungan (*environment*) serta ekonomi (*economic*), sehingga dengan keberlanjutan suatu usaha dapat dinikmati bukan saja pada generasi saat ini namun pada generasi yang akan datang (anak cucu kita) dalam bentuk alih teknologi maupun pola hidup yang berbeda dari sebelumnya. Maksudnya bahwa terjadi suatu perubahan kebudayaan yang dialami oleh masyarakat yang akan datang yang sesuai dengan kondisi yang dihadapinya,

sehingga pengetahuan kebudayaan yang dialami oleh masyarakat generasi selanjutnya dapat berjalan dan berlaku secara berkesinambungan.

Menurut Dali (2018) dalam Hadi (2019b) CSR adalah perwujudan keputusan *sustainable strategic action* (aksi strategis berkelanjutan) perusahaan dalam menghadapi tekanan institusi untuk mengadopsi pembangunan berkelanjutan dalam kebijakan, program dan kegiatan perusahaan. Tekanan institusi tersebut mendorong *entrepreneurial mindset* dan *knowledge-based capital* sebagaimana nampak pada Gambar 13 berikut:



Gambar 13 Sustainable Business Performance

Sumber: Dali (2018) dalam Hadi, (2019b)

Menurut *The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* dalam Rudito dan Famiola, (2019) bahwa CSR adalah komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas setempat (local) dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan. Dari pernyataan ini terlihat adanya usaha untuk ikut terlibat dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan sehingga dengan demikian kemandirian sebuah masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah usaha.

Pelaksanaan CSR yang baik mengakibatkan peningkatan kualitas hidup manusia dan lingkungan di sekitar manusia. Peningkatan kualitas hidup dan kualitas lingkungan memberikan dampak positif bagi taraf hidup masyarakat. Dengan adanya peningkatan taraf hidup masyarakat maka perusahaan mampu menjual produk lebih banyak. Masyarakat lebih

peduli terhadap kualitas lingkungan maka perusahaan yang melaksanakan CSR yang lebih baik akan mendapatkan pengakuan yang lebih tinggi. Citra perusahaan akan menjadi lebih baik, sehingga perusahaan lebih mudah menjual produknya. Terdapat dampak positif pelaksanaan CSR terhadap kinerja perusahaan (Aryani and Setiawan, 2020).

Menurut Hadi (2019b) dalam dokumen Agenda 21 Sektor Pertambangan (Kementerian Lingkungan Hidup: 2000) menyebutkan bahwa perusahaan yang bergerak di sektor pertambangan tidak hanya mengedepankan *return of investment (ROI)*, namun juga *return on asset (ROA)*, yaitu ketika sumber daya alam habis masyarakat sekitar harus tetap bisa *survive* dan berkembang dengan aset seperti kondisi air, udara, lahan dan sumber daya alam lainnya serta Perusahaan harus mampu menciptakan kemandirian masyarakat dengan program-program CSR nya. CSR sebagai instrumen penting sebagai perwujudan pertanggungjawaban perusahaan terhadap masyarakat yang tinggal di daerah dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Dampak sosial, ekonomi, lingkungan dan tingkat kesejahteraan masyarakat dalam pelaksanaan CSR menurut Atkisson (2001) dapat ditunjukkan melalui perbandingan kondisi riil sebelum (*before*) program CSR dilaksanakan dan kondisi riil setelah (*after*) program CSR perusahaan dilaksanakan yang dibingkai / *di-frame* dalam “*The Sustainability Compas*” yang disingkat (NESW) yang menggambarkan arah mata angin dalam bahasa inggris yaitu simbol N kepanjangan *North* (arah utara) sebagai sebutan *Nature* (alam / lingkungan) meliputi *environment, resources, ecosystems, climate*, dimana masyarakat binaan CSR menjadi masyarakat yang ramah lingkungan. Simbol E kepanjangan dari *East* (arah Timur) untuk *Economy* (ekonomi) meliputi *production, consumption, jobs, investment, money* menunjukkan bahwa masyarakat binaan mempunyai mata pencaharian dan sumber ekonomi yang meningkat untuk penghidupannya. Simbol S kepanjangan dari *South* (arah Selatan) untuk *Society* (social)

meliputi *government, culture, institutions, social concerns* menunjuk bahwa hubungan sosial masyarakat binaan semakin erat (kohesi sosial makin erat) diantara komunitasnya ataupun dengan pemerintah dan institusi lain di sekitarnya serta adanya kelembagaan sosial. Adapun W kepanjangan dari *West* (arah Barat) sebagai sebutan untuk *well being atau* kesejahteraan meliputi *individual health, families, self-development, quality of life* yang menunjukkan bahwa masyarakat binaan mempunyai kualitas hidup yang lebih baik dari sebelumnya dari sisi kesehatan, hubungan keluarga yang harmonis, pengembangan diri yang lebih luas. Arah mata angin oleh Hadi (2019b), digambarkan sebagai berikut:



Gambar 14 *The Sustainability Compass*

Sumber: Hadi, (2019b)

F. Model pemberdayaan masyarakat dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan

Menurut laporan dari PBB Brundtland and Khalid, (1987) bahwa pembangunan berkelanjutan adalah proses pembangunan lahan, kota, bisnis, masyarakat dan lainnya yang berprinsip memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan yang akan datang. Adapun menurut John El Kington dalam bukunya *Cannibal With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business (1998)* mengembangkan tiga komponen penting

dalam pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yaitu: *economic growth*, *environmental protection*, dan *social equity* atau lebih dikenal dengan sebutan *triple bottom line* (3P) meliputi *profit*, *planet* dan *people*. Sukoharsono (2019) memodifikasi *triple bottom line to pentaple bottom line* (5Ps). 5Ps meliputi *People*, *Planet*, *Profit*, *Phenotechnology* and *Prophet* yang dalam prakteknya mendasarkan pembangunan berkelanjutan dengan peduli kesehatan masyarakat, melestarikan lingkungan, mengakselerasi ekonomi, memanfaatkan teknologi tinggi dan mengembangkan kecerdasan spiritual / jiwa dalam berkomunikasi pada Tuhan Yang Maha Esa (TYME).

Menurut Rudito dan Famiola, (2019) pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) adalah program-program yang memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandiriannya seperti:

1. pembentukan koperasi
2. adanya usaha industri kecil lainnya yang secara natural anggota masyarakat sudah mempunyai pranata pendukungnya dan perusahaan memberikan akses kepada pranata social yang ada tersebut agar dapat berlanjut.

Hal ini menyangkut keberlanjutan dari kegiatan yang ditanamkan pada pranata-pranata sosial yang ada di masyarakat. Dengan demikian masyarakat dapat menjangkau permasalahannya dan pemecahan masalahnya sendiri. Masyarakat dapat melaksanakan program secara mandiri dengan “pancingan” akses yang diberikan oleh perusahaan dalam program pembangunan masyarakat. Program *comdev* khususnya *community empowerment* memerlukan strategi yang baik. Hal ini berkaitan dengan usaha mengubah kebudayaan yang sudah ada dan berkembang sebelum adanya program dari perusahaan (Rudito and Famiola, 2019).

1. Koperasi

Menurut Tanjung, (2017) Koperasi tidak dapat dimonopoli oleh perorangan dalam bentuk kepemilikan modal atau saham, unsur-unsur kelembagaan dalam koperasi tidak didasari oleh kekuatan-kekuatan sumber daya ekonomi selain sumber daya manusia. Anggota koperasi adalah pemilik, pengelola dan sekaligus sebagai pengawas bagi badan usaha koperasi. Unsur-unsur yang terdapat dalam koperasi berbeda dengan unsur-unsur yang terdapat di dalam badan usaha lainnya. Unsur di dalam koperasi meliputi rapat anggota, pengurus, pengawas dan pengelola serta diuraikan sebagai berikut:

a. rapat Anggota

Merupakan representasi dari kekuasaan kolektif anggota yang memegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi, terutama untuk menetapkan berbagai kebijakan umum, seperti memilih dan menetapkan pengurus, pengawas dan kebijakan pengelolaan usaha koperasi.

b. pengurus

Merupakan pemegang mandat rapat anggota guna melaksanakan berbagai kebijakan umum mengelola organisasi dan usaha koperasi sesuai dengan rapat anggota.

c. pengawas

Merupakan perwakilan dari anggota untuk melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan hasil rapat anggota yang dijalankan pengurus dan pengelola.

d. pengelola

Di dalam kelembagaan koperasi selain pengurus dan pengawas dapat dibentuk juga pengelola yang bertugas mengelola usaha koperasi sesuai dengan kuasa dan kewenangan yang ditetapkan pengurus. Dalam operasionalnya pengelola dapat

dijadikan struktur baru dalam bentuk yang lebih operasional yang dipimpin oleh seorang manager.

Menurut Tanjung, (2017) Koperasi tidak berorientasi pada pencarian laba yang sebesar-besarnya melainkan lebih kepada memberikan pelayanan bagi kebutuhan bersama dan wadah partisipasi pelaku ekonomi yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama. Koperasi tidak semata-mata terletak kepada formalitas sebagai sebuah badan usaha, lebih dari itu koperasi adalah sebuah gerakan ekonomi yang bertumpu pada kekuatan rakyat. Koperasi berperan juga sebagai badan usaha dengan mengorganisir berbagai sumber ekonomi guna menghasilkan barang dan jasa. Dengan perannya sebagai gerakan ekonomi dan badan usaha, koperasi diharapkan mampu menghadapi distorsi pasar serta menciptakan keseimbangan sebagai akibat pemberlakuan prinsip bisnis yang semata-mata bermotif ekonomi, dapat menjadi wadah ekonomi yang mampu menciptakan efektifitas dan efisiensi.

Menurut Tanjung, (2017) Koperasi sebagai badan usaha tercantum dalam Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 bahwa koperasi adalah lembaga usaha yang berbadan hukum yang dalam operasionalnya dijalankan berdasarkan manajemen koperasi yang terdiri dari rapat anggota, pengurus dan badan pemeriksa. Dalam menjalankan usahanya status hukum koperasi sama dengan badan usaha lainnya yaitu tunduk pada peraturan-peraturan yang mengatur tentang kewajiban sebagai badan usaha seperti kewajiban memiliki status hukum seperti akta pendirian, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) dan lainnya.

1. Tujuan koperasi dan Usaha Mikro & Kecil Menengah (UMKM)

Menurut Tanjung, (2017) Pengembangan koperasi dan UMKM diperuntukkan bagi terciptanya koperasi dan UMKM yang kuat dan mandiri sehingga koperasi dan UMKM mampu menopang perekonomian nasional sekaligus sebagai wujud penguatan fondasi ekonomi nasional. Titik (2008) dalam (Tanjung, 2017) menyebutkan untuk mencapai tujuan tersebut ada 5 langkah kebijakan sebagai identifikasi yaitu :

- a. mengembangkan usaha kecil dan menengah (UKM) yang diarahkan untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, menciptakan kesempatan kerja dan meningkatkan daya saing.
- b. memperkuat kelembagaan dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (good governance) untuk 3 hal yaitu memperluas akses kepada sumber permodalan khususnya perbankan, memperbaiki lingkungan usaha dan menyederhanakan prosedur perizinan, memperluas dan meningkatkan kualitas Lembaga pendukung sebagai fungsi penengah (intermediate) sebagai penyedia jasa pengembangan usaha teknologi, manajemen, pemasaran dan informasi.
- c. memperluas basis, kesempatan usaha dan menumbuhkembangkan wirausaha baru yang unggul untuk mendorong pertumbuhan, meningkatkan ekspor dan menciptakan kesempatan kerja. Hal tersebut dicapai dengan 4 hal yaitu:
 - c.1. Meningkatkan tenaga kerja terdidik dan terampil dengan adopsi teknologi,
 - c.2. Mengembangkan UMKM melalui pendekatan klaster di sector agrobisnis dan agroindustri disertai dengan kemudahan dalam mengelola usaha dengan cara meningkatkan kualitas kelembagan koperasi untuk memperoleh efisiensi kolektif.

- c.3. Mengembangkan UMKM agar semakin berperan dalam proses industrialisasi, memperkuat keterkaitan industri, mempercepat pengalihan teknologi dan meningkatkan kualitas SDM,
- c.4. Mengintegrasikan pengembangan usaha dalam konteks pengembangan regional sesuai dengan karakteristik pengusaha dan potensi usaha unggulan di setiap daerah.
- d. mengembangkan UMKM agar semakin berperan dalam menyediakan barang dan jasa pada pasar domestik serta unggul bersaing dengan produk impor, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat banyak.
- e. membangun koperasi yang diarahkan untuk membangun 3 aktivitas berikut:
 - 1. membenahi dan memperkuat tatanan kelembangaan dan organisasi tingkat makro dan mikro untuk menciptakan iklim dan lingkungan usaha yang kondusif bagi kemajuan koperasi serta kepastian hukum yang menjamin perlindungan koperasi dan anggota dari praktek persaingan usaha yang tidak sehat
 - 2. meningkatkan pemahaman, kepedulian dan dukungan pemangku kepentingan (*stakeholder*) koperasi.
 - 3. meningkatkan kemandirian gerakan koperasi.

Berdasarkan pasal 3 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang tujuan koperasi yang secara garis besar meliputi:

- a. memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat merupakan wujud kepedulian koperasi dalam membantu sesama yang menjadi kekuatan utama koperasi. Kepedulian ditunjukkan dengan sikap tolong menolong antar anggota guna menciptakan kekuatan ekonomi.

- b. membangun tatanan ekonomi. Koperasi diharapkan mampu menjadi penyeimbang berbagai badan usaha yang ada sekaligus menjembatani berbagai kepentingan, baik social maupun ekonomi.
- c. terwujudnya masyarakat adil dan makmur merupakan perekat kepentingan-kepentingan ekonomi masyarakat dengan menjadikan koperasi sebagai wadah untuk mengakumulasikan individu sebagai sebuah kekuatan untuk menghadapi kekuatan kapital.

2. Fungsi Koperasi

Menurut Tanjung, (2017) berdasarkan fungsinya koperasi dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

- a. koperasi konsumsi
didirikan untuk memenuhi kebutuhan umum sehari-hari anggotanya. Barang kebutuhan yang dijual di koperasi harus lebih murah dibandingkan di tempat lain karena tujuan koperasi untuk mensejahterakan anggotanya.
- b. koperasi jasa, diperuntukkan bagi kegiatan di bidang pemberian jasa keuangan dalam bentuk pinjaman kepada para anggotanya.
- c. koperasi produksi terutama diperuntukkan untuk membantu penyediaan bahan baku, penyediaan peralatan produksi, membantu memproduksi jenis barang tertentu dan membantu menjual serta memasarkan hasil produksi tersebut. Para anggotanya terdiri atas unit produksi yang sejenis, semakin banyak jumlah penyediaan barang maupun penjualan barang, maka semakin kuat daya tawar koperasi terhadap pemasok dan pembeli.

3. Penggolongan Koperasi

Berdasarkan pasal 6 UU Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian bahwa, penggolongan koperasi didasarkan pada jumlah anggota dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. koperasi primer yang jumlah anggotanya minimal 20 orang
- b. koperasi sekunder adalah koperasi yang terdiri dari gabungan badan-badan koperasi dan memiliki cakupan wilayah kerja yang lebih luas dibandingkan dengan koperasi primer.

Menurut Tanjung, (2017) Koperasi sekunder dibagi menjadi:

- a. koperasi pusat yaitu koperasi yang memiliki minimal 5 koperasi primer
- b. gabungan koperasi yaitu koperasi yang memiliki minimal 3 koperasi primer
- c. pusat induk koperasi yaitu koperasi yang minimum anggotanya adalah 3 gabungan koperasi.

4. Ciri-ciri koperasi

Koperasi sebagai gerakan ekonomi yang sekaligus berfungsi sebagai badan usaha, koperasi memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh badan usaha lain yaitu:

1. para pelaku dalam koperasi umumnya adalah individu atau kelompok usaha yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama dan bergerak pada kepentingan ekonomi yang sama. Sebagai contoh adalah Gabungan koperasi Batik di Indonesia (GKBI).
2. motif kerja yang ada di dalam koperasi adalah tolong menolong guna meminimalkan kelemahan yang ada diantara anggota, terutama dalam bidang produksi, modal dan pasar. Terdapat 2 motif yang dijalankan secara bersamaan di koperasi yaitu motif sosial yang menjadikan koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dan motif ekonomi yang menjadikan koperasi sebagai badan usaha.

3. tujuan utama usaha koperasi adalah memajukan seluruh perekonomian anggotanya, bukan kesejahteraan pemilik modal atau investor sebagaimana bentuk badan usaha lainnya seperti PT, CV, firma dan sebagainya.

5. Mengelola keunggulan komparatif

Sesuai dengan identitasnya bahwa koperasi merupakan lembaga usaha yang memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Keunggulan komparatif koperasi terletak pada anggotanya. Anggota koperasi adalah asset utama yang keberadaannya sangat berharga bagi koperasi, karena koperasi didirikan dari, oleh dan untuk anggota, maka koperasi dimiliki oleh anggota. Kepuasan anggota merupakan prinsip utama. Pelayanan kepada anggota haruslah selalu ditingkatkan agar anggota secara aktif mau berpartisipasi dalam koperasi. Kekuatan koperasi terletak pada jaringan yang dibangun antar anggota koperasi. Koperasi perlu memelihara keberadaan anggota. Pengurus dan pengawas koperasi dipilih oleh anggota serta keputusan-keputusan strategis diambil melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT) (Tanjung, AM, 2017).

Menurut Tanjung (2017) terdapat 5 dimensi pelayanan koperasi yang disingkat TERRA yaitu :

1. *tangible* (berwujud fisik dalam hal ini sarana) yang meliputi sarana fisik seperti bangunan dan perlengkapan penampilan karyawan, sarana komunikasi dan sarana lainnya yang dapat menjadi perhatian pelanggan.
2. *empathy* (empati) mencakup perhatian individu dalam memahami kebutuhan pelanggan, kemudahan membina hubungan serta komunikasi yang baik dan mudah dipahami.

3. *responsiveness* (daya tanggap) adalah keinginan pribadi para staff dan karyawan perusahaan koperasi yang secara sadar ingin membantu pelanggan dan memberikan jasa sesegera mungkin sehingga dapat memuaskan pelanggan.
4. *reliability* (keandalan) merupakan kemampuan koperasi untuk dapat diandalkan dalam memberikan jasa secara cepat, tepat / akurat dan konsisten sehingga dapat memuaskan anggota sebagai pelanggan.
5. *assurance* (jaminan) mencakup pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff dan karyawan sehingga dapat memuaskan anggota sebagai pelanggan.

6. Keunggulan kompetitif koperasi

Dengan semakin terbuka dan terintegrasinya pasar perekonomian global, koperasi dipaksa untuk ikut berkompetisi sebagaimana perusahaan-perusahaan pada umumnya. Kondisi tersebut hanya dapat dilakukan jika koperasi mampu menjalankan prinsip-prinsip bisnis sebagaimana seharusnya. Kata kunci penting dalam menjalankan koperasi untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah efektif dan efisien. Koperasi tidak akan bertahan bila hanya memiliki keunggulan komparatif saja namun harus mempunyai keunggulan kompetitif atau daya saing untuk dapat memasuki pasar sebagai prasyarat utama.

Peran wirausaha di dalam koperasi harus dioptimalkan jika koperasi ingin tetap berada di dalam pasar. Banyak kasus koperasi yang tidak lagi mampu beroperasi sebagaimana layaknya sebuah organisasi usaha, hal ini terjadi karena koperasi tidak mampu memerankan dirinya sebagai sebuah entitas bisnis, yaitu sebuah Lembaga usaha yang akan berkompetisi di pasar terbuka. Hal ini disebabkan karena koperasi tidak mempunyai tenaga profesional sebagai seorang wirausaha koperasi. Umumnya koperasi diurus oleh orang-orang yang tidak

memahami bahwa koperasi adalah organisasi bisnis atau Lembaga Usaha yang keberadaannya sama dengan organisasi bisnis lainnya di pasar (Tanjung, 2017).

2. Usaha Mikro

Menurut Supeni dan Sari (2011) definisi usaha mikro adalah usaha/program/proyek/kegiatan/aktivitas untuk menguatkan usaha mikro yang dapat diwujudkan dalam berbagai jenis kegiatan, antara lain: permodalan, melalui pemberian kredit, pelatihan, pendampingan dan fasilitator, bantuan teknis dan konsultasi, penyediaan informasi dan penelitian.

Usaha mikro tergolong jenis usaha marginal, ditandai dengan penggunaan teknologi yang relatif sederhana, tingkat modal dan akses terhadap kredit yang rendah, serta cenderung berorientasi pada pasar lokal. Di samping itu, usaha mikro juga merupakan salah satu komponen utama pengembangan ekonomi lokal, dan berpotensi meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) perempuan dalam keluarga. Kegiatan usaha mikro dan usaha kecil tidak lepas dari peran kaum perempuan. Menurut Sumampouw (2000) usaha mikro banyak diminati oleh perempuan dengan pertimbangan bahwa usaha ini dapat menopang kehidupan rumah tangga dan dapat memenuhi kebutuhan pengembangan diri (Sumampouw, 2000). Meskipun sulit untuk memisahkan peran perempuan dan laki-laki dalam usaha mikro, dan belum ada angka pasti mengenai tingkat keterlibatan perempuan dalam usaha mikro, diperkirakan persinya cukup besar dan sebanding dengan porsi perempuan dalam usaha kecil, yaitu sekitar 40% (www.mennegpp.go.id).

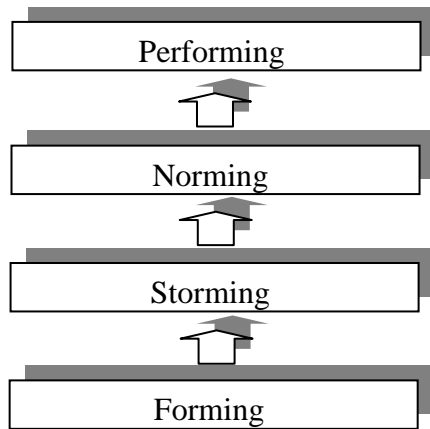
3. Tahap Pertumbuhan Kelompok

Irianto (2019) berpendapat sebagai makhluk hidup manusia akan selalu mengalami perubahan, pertumbuhan dan perkembangan, manusia selalu memerlukan kehidupan berkelompok. Dalam kelompok untuk bertumbuh melalui beberapa fase, yaitu: fase *forming* (fase rasa pembentukan kekelompokan) yaitu semua anggota menjajagi situasi kelompok. Hubungan satu sama lainnya diliputi oleh perasaan malu-malu, ragu-ragu, dengan sopan santun yang bersifat basa-basi. Selanjutnya meningkat pada fase *storming* (fase peralihan), pada tahap ini anggota kelompok mulai mendeteksi kekuatan dan kelemahan masing-masing anggota kelompok melalui proses interaksi yang intensif, ditandai dengan mulai terjadinya konflik satu sama lain, karena setiap anggota mulai semakin menonjolkan *aku*-nya masing-masing.

Selanjutnya meningkat pada tahap fase *norming* (fase pembentukan norma) dimana anggota kelompok mulai melihat karakteristik kepribadian masing-masing secara lebih mendalam, berkomunikasi dengan orang-orang tertentu, bagaimana cara membantu orang lain dan bagaimana cara memperlakukan orang lain dalam kelompok. Dengan adanya pemahaman demikian, ikatan (*cohesi*) dan rasa percaya (*trust*) serta kepuasan hubungan dan konsensus diantara anggota kelompok dalam pengambilan keputusan meningkat, anggota mulai merasakan perlunya kesatuan pendapat mengenai perilaku yang boleh dan yang tidak boleh ditampilkan dalam pergaulan kelompok atau norma kelompok, agar kelompok bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam memecahkan masalah yang dihadapi bersama (Irianto, 2019).

Menurut Irianto (2019) pada tahap fase *performing* (fase berprestasi) kelompok sudah dibekali dengan suasana hubungan kerja yang harmonis antara anggota yang satu dengan yang lainnya, norma kelompok telah disepakati, tujuan dan tugas kelompok serta peran masing-masing anggota telah jelas, ada keterbukaan dalam komunikasi dan keluwesan dalam

berinteraksi satu sama lain, perbedaan pendapat ditolerir, inovasi berkembang. Tahapan perkembangan setiap fase disajikan pada Gambar 15.



Gambar 15 Fase Pertumbuhan Kelompok

Sumber: Irianto (2019)