

MODEL PEMBERDAYAAN UMKM MELALUI CSR BERBASIS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



Disusun oleh:
Nunung Ghoniyah
Sri Hartono
Agus Sobari

Unissula Press
Semarang

**Model Pemberdayaan UMKM Melalui CSR Berbasis
*Supply Chain Management***

Oleh: Nunung Ghoniyah

Cetakan Pertama: September 2019

ISBN: 978-602-0754-63-5

Diterbitkan oleh:

Penerbit dan Percetakan

Unissula Press

Semarang

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
BAB I CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BERBASIS UKM	1
1.1. Kemiskinan dan Pemberdayaan UMKM.....	3
1.2. Kemiskinan dan Corporate Social Respon- sibility	4
BAB II KAJIAN TEORI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	9
2.1. Definisi Corporate Social Responsibility	9
2.2. Sejarah Corporate Social Responsibility	16
2.3. Landasan Etik Corporate Social Responsibility	21
2.4. Teori Corporate Social Responsibility	22
2.5. Corporate Social Responsibility Dan Kinerja	31
2.6. Corporate Social Responsibility dan Kontrol Pasar	38
2.7. Corporate Social Responsibility dan Tekanan Stakeholders	39
2.8. Corporate Social Responsibility Sebagai Sumber Daya Lingkungan	42
2.9. Mekanisme CSR	46

2.10. Formulasi CSR	49
BAB III MODEL PENERAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BAGI UMKM	56
3.1. Komponen Kebijakan CSR	56
3.2. Kinerja UMKM	62
3.3. Dampak CSR terhadap Peningkatan Kualitas SDM UMKM.....	62
3.4. Dampak CSR terhadap Peningkatan Kinerja UMKM.....	66
3.5. Kerangka Model Penelitian	68
BAB IV PENGUJIAN MODEL CSR.....	84
4.1. Pengujian Model Dampak CSR terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).....	84
4.2. Pengaruh Kinerja Pemasaran, SDM dan produksi terhadap Kinerja Keuangan.....	93
4.3. Pengujian Model Dampak CSR berbasis SCM terhadap Kinerja UMKM.....	94
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	100
5.1. Kesimpulan	100
5.2. Rekomendasi.....	103
DAFTAR PUSTAKA.....	105

KATA PENGANTAR

Bismillah hirrahmaanirrahiim

Assalamu'alaikum wr wb.

Puji syukur yang tak terhingga kepadaMu ya Allah, atas segala nikmat yang Engkau berikan. Berkat karuniaMu kami dapat menyusun dan menyelesaikan buku ini. Semoga Engkau selalu meridloi dan memberkahi dan melindungi setiap langkah kami.

Peran perusahaan besar dalam memerdayakan UMKM adalah sangat penting. Bahwa bentuk pemberdayaan masyarakat miskin yang bisa berdaya sendiri dan entas dari kemiskinan adalah (1) dipekerjakan, (2) diberi modal usaha dan pelatihan usaha, (3) diberi pendampingan usaha dengan induk yang lebih besar. Karena bagi usaha mikro dan kecil, CSR dalam bentuk pendampingan usaha merupakan kebutuhan hidupnya dan bahkan referensi agar dapat tumbuh berkembang.

Buku dengan judul, model pemberdayaan UMKM melalui CSR berbasis *supply chain management* ini disusun atas hasil penelitian kami, dengan tujuan untuk memberikan bukti bagaimana peran/manfaat Perusahaan dalam pencapaian dalam memberdayakan UMKM.

Kami ucapkan terima kasih kepada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi kesempatan kepada kami untuk melakukan penelitian yang melatar belakangi penyusunan buku ini. Ucapkan terima kasih juga kami sampaikan pada rekan-rekan dan semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan dan kesediaan untuk berbagi pengetahuan dengan tulus, sehingga tersusunnya buku Ajar ini. Se-

moga Allah senantiasa membalas kebaikan rekan-rekan dengan limpahan pengetahuan dan keberkahan

Kami menyadari buku ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, oleh karena itu kami ucapkan terima kasih atas berbagai masukan untuk penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Dengan segala keterbatasan buku ini, kami berharap dapat memberikan kontribusi positif dan bermanfaat bagi para pembaca, mahasiswa, masyarakat, perguruan tinggi, pemerintah dan UMKM khususnya.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan kepada kita semua, Aamiin yaa Robbal'alamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, September 2019

Penulis,

BAB I

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BERBASIS UKM

Kemiskinan di Indonesia merupakan fenomena yang belum terselesaikan hingga saat ini. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk mengurangi kemiskinan, baik melalui program bersubsidi, BLT (BLSM), maupun program lain. Upaya pengentasan kemiskinan juga sudah dilakukan untuk pemberdayaan UMKM melalui program bantuan dana bergulir dari APBN, APBD serta program Corporate Social Responsibility. Namun Program tersebut masih berorientasi jangka pendek, sebagian masih bersifat konsumtif, bersifat spasial, belum terukur, serta sebagian belum terintegrasi sebagai bagian dari strategi perusahaan, sehingga belum mampu menurunkan kemiskinan secara signifikan.

Orang miskin akan tetap miskin walau diberi baju baru, beras miskin, obat gratis maupun sekolah gratis sampai 9 tahun. Masyarakat miskin menjadi tidak miskin apabila diberdayakan sampai berdaya sendiri (*empowerment to be self empowerment*). Berdasarkan referensi teoritis dan hasil penelitian empiris sebelumnya mengungkapkan bahwa bentuk pemberdayaan masyarakat miskin yang bisa berdaya sendiri dan entas dari kemiskinan adalah (1) dipekerjakan, (2) diberi modal usaha dan pelatihan usaha, (3) diberi pendampingan usaha dengan induk yang lebih besar. Penelitian Hartono (2010) menunjukkan bahwa pemberdayaan UKM akan efektif dilakukan melalui program pendampingan, pemasaran, teknologi, kualitas SDM maupun permodalan. Program CSR yang hanya bersifat filantropi tidak

efektif meingkatkan kinerja UKM.

Mempekerjakan masyarakat miskin dapat dilakukan dengan jalan membuka lapangan pekerjaan dan membuka lapangan kerja baru dengan jalan dikembangkannya usaha-usaha mikro dan kecil di masyarakat. Usaha mikro dan kecil banyak yang punah pada umur dua tahun pertama (Trenggono,2011). Rekomendasi hasil penelitian untuk memelihara usaha mikro dan kecil agar survive adalah proteksi dan pendampingan usaha mereka oleh induk yang berskala menengah dan besar. Hal ini sejalan dengan fenomena yang berkembang di dunia bisnis bahwa usaha yang lebih besar wajib melakukan Corporate Social Responsibility (CSR) (UU No 40 tahun 2007), selain itu berdasarkan referensi empiris, CSR dapat memperbaiki citra perusahaan sekaligus dapat memiliki mitra penyuplai kebutuhan usaha yang lebih besar. Dengan citra yang dibangun usaha yang lebih besar maka stakeholders termasuk customer menjadi pro terhadap pelaku CSR. Dalam kaitan dengan topik penelitian ini, CSR hanya diposisikan sebagai aktifitas yang relevan dan positif bila dikaitkan dengan pemberdayaan usaha mikro dan kecil oleh usaha yang lebih besar. Sedangkan bagi usaha mikro dan kecil, CSR dalam bentuk pendampingan usaha merupakan kebutuhan hidup usaha mikro dan kecil bahkan referensi agar dapat tumbuh berkembang.

Teori pemberdayaan masyarakat miskin dapat dilakukan dengan jalan memotong lingkaran kemiskinan melalui pelatihan dan pemberdayaan. Sebab orang miskin akan tetap miskin walau diberi baju baru, tetapi orang miskin akan menjadi tidak miskin apabila diberdayakan atau dipekerjakan sampai menjadi berdaya sendiri (empowerment to be self empowerment).

1.1. Kemiskinan dan Pemberdayaan UMKM

Kemiskinan di Indonesia merupakan masalah yang sangat krusial yang belum terselesaikan hingga saat ini. Berdasarkan kajian Pusat Penelitian Ekonomi LIPI menunjukkan bahwa pada Desember 2008, jumlah penduduk miskin di Indonesia sebesar 41,1 juta jiwa, atau naik sekitar 4,7 juta jiwa dibanding tahun 2007, yang hanya 37,2 juta jiwa. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk pengentasan kemiskinan, baik melalui program bersubsidi, BLT, maupun program lain. Program tersebut hanya bersifat jangka pendek dan belum menyentuh substansi yang menjadi akar penyebab kemiskinan.

Berbicara masalah ekonomi rakyat dalam rangka pengentasan kemiskinan, nampaknya tidak akan terlepas dari pembicaraan tentang UMKM, karena sampai akhir tahun 2008, Badan Pusat Statistik menunjukkan data bahwa 48,528 juta (99,99%) unit usaha yang ada di Indonesia adalah mereka yang tergolong dalam usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa menggerakkan ekonomi rakyat dan upaya menurunkan tingkat kemiskinan di Indonesia identik dengan memberdayakan UMKM.

Penelitian tentang persepsi pengelola pengentasan kemiskinan di Kodia Semarang tentang pengelolaan berbasis produktif oleh Adiwijaya dkk (2008) menghasilkan kesimpulan bahwa pengelola dana sosial di kodia Semarang sangat setuju bila pengelolaan lebih produktif, terprogram dan terkoordinir secara masif. Dalam penelitian tersebut direkomendasikan bahwa dibutuhkan tata kelola yang terper-

caya agar dana dapat tergali dari masyarakat dan pemerintah serta bermanfaat bagi pengentasan kemiskinan

Penelitian lain mengenai tata kelola pengentasan kemiskinan yang efektif dan tepat sasaran pada Dinas Sosial Kota Semarang, menghasilkan kesimpulan dan temuan baru untuk diteliti lanjutan sebagai berikut : Pengelolaan yang transparan dan akuntabel sangat diharapkan oleh stakeholders khususnya penyandang dana karena menyangkut pertanggungjawaban dana. Temuan lain yang sangat menarik adalah diperlukan kemanfaatan yang lebih baik. Ghoniyah (2010) menunjukkan bahwa kinerja keuangan dan kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan dengan menggunakan tata kelola perusahaan yang memiliki keedulian sosial. Ghoniyah dan Hartono (2013) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja UMKM perlu penerapan Islamic corporate governance dengan dukungan social entrepreneurship. Dari pengelolaan selama ini diharapkan dialokasikan pada pemberdayaan masyarakat baik dengan jalan dipekerjakannya masyarakat miskin, dilakukan pendampingan atau inkubasi bagi usaha mikro dan kecil.

1.2. Kemiskinan dan Corporate Social Responsibility

Program CSR digalakkan dalam rangka untuk menurunkan tingkat kemiskinan. Istilah CSR pertama kali muncul dalam tulisan Social Responsibility of the Businessman tahun 1953. Konsep tersebut dikemukakan oleh Howard Rothmann Browen yang menjawab keresahan dunia bisnis. Belakangan CSR segera diadopsi, karena bisa jadi penawar kesan buruk perusahaan yang terlanjur dalam

pikiran masyarakat dan lebih dari itu pengusaha di cap sebagai pemburu uang yang tidak peduli pada dampak kemiskinan dan kerusakan lingkungan, disebut juga *maximization of shareholder* (Chairil N. Siregar, 2007).

Dalam perkembangannya, pemerintah berupaya menurunkan tingkat kemiskinan dengan menggalakkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Hal ini ditandainya dengan adanya Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas No 40 Tahun 2007 (UU PT), disahkan pada tanggal 20 Juli 2007 yang mengharuskan perusahaan-perusahaan untuk melaksanakan program tanggungjawab sosial atau CSR. Pada pasal 74 Undang-Undang Perseroan Terbatas (UU-PT) menunjukkan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan masyarakat. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban tersebut akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturanperundang-undangan. Dan diperkirakan pada akhir tahun 2008 mendatang akan diluncurkan ISO 26000 on *Social Responsibility*, sehingga tuntutan dunia usaha menjadi semakin jelas akan pentingnya program CSR. *Corporate Social Responsibility* dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab moral suatu perusahaan terhadap para *strategic-stakeholdersnya*, terutama komunitas atau masyarakat disekitar wilayah kerja dan operasinya (Tamam Achda, 2006)

Wibisono (2007), menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan CSR memperoleh beberapa keuntungan, karena antara lain: mempertahankan dan mendongkrak

reputasi dan brand image perusahaan; layak mendapatkan ijin untuk beroperasi (social license to operate), mereduksi risiko bisnis perusahaan; melebarkan akses ke sumber daya; membentangkan akses menuju market; mereduksi biaya; memperbaiki hubungan dengan stakeholders, memperbaiki hubungan dengan regulator, dan meningkatkan semangat dan produktifitas karyawan. Melakukan program CSR yang berkelanjutan akan memberikan dampak positif dan manfaat yang lebih besar baik kepada perusahaan itu sendiri maupun para stakeholder yang terkait. Hasil penelitian dari Indonesia Business Link (2005) tentang CSR di Indonesia menunjukkan bahwa manfaat CSR antara lain: menjamin kontinuitas bisnis, mendapatkan human dan intelektual capital, meningkatkan nilai saham, masyarakat merasa memiliki akan perusahaan, menurunkan biaya sosial, serta mencegah konflik sosial. Menurut Yanti (2007) bahwa CSR di Indonesia lebih mendasarkan pada kegiatan “ad hoc” dan tidak mengintegrasikan dengan strategi bisnis. Yanti (2007) menemukan bahwa implementasi CSR di Indonesia mengalami beberapa hambatan, antara lain: keterbatasan SDM yang ahli dalam mengimplementasikan CSR, struktur perusahaan yang tidak mengakomodasi fungsi CSR, manajemen lokal merasa aneh dengan CSR, serta mengalami perubahan sikap yang cepat ketika ada masalah. Saidi (2004) menjelaskan 3 tahap CSR, yaitu: 1). Tahap pertama adalah corporate charity, yakni dorongan amal berdasarkan motivasi keagamaan. 2). Tahap kedua adalah corporate philanthropy, yakni dorongan kemanusiaan yang biasanya bersumber dari norma dan etika universal untuk menolong sesama dan memperjuangkan pemerataan sosial. 3). Tahap

ketiga adalah corporate citizenship, yaitu motivasi kewargaan demi mewujudkan keadilan sosial berdasarkan prinsip keterlibatan sosial.

Ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu (Tunadjaya, 2006): 1) Keterlibatan langsung. Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara; 2) Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan. Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di Negara maju; 3) Bermitra dengan pihak lain. Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (NGO/LSM), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya; dan 4) Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium. Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu.

Hartono, (2012), mengungkapkan hasil penelitian tentang pemberdayaan usaha mikro dan kecil. Penelitian tersebut merekomendasikan bahwa pemberdayaan UKM akan efektif dilakukan melalui kegiatan pelatihan entrepreneur skill dan social entrepreneurship. Dalam penelitian terkait dengan program CSR, bahwa kepedulian perusahaan besar terhadap UKM akan efektif dengan melibatkan usaha UKM yang terkait dengan bisnis perusahaan yang melaku-

kan program CSR (Hartono, 2010). Dari berbagai fenomena dan kajian mepiris tersebut maka diperlukan sebuah model penerapan CSR berbasis supply chain management dalam peningkatan kinerja usaha kecil dan mikro dan pemberdayaan masyarakat di lingkungan perusahaan.

Layout by
SA-Press

BAB II

KAJIAN TEORI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

2.1. Definisi *Corporate Social Responsibility*

Sampai saat ini belum ada definisi corporate social responsibility yang diterima secara universal. Namun esensi dari CSR adalah keberadaan perusahaan, yang dalam pengelolaannya mempertimbangkan dan menyeimbangkan dampak ekonomi, sosial dan lingkungan (PJC 2006). CSR berbeda dengan kegiatan filantropi, walaupun dalam praktiknya kadang sulit dibedakan. CSR merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari inti operasi bisnis, sedangkan filantropi merupakan kegiatan yang didanai perusahaan sebagai konsekuensi dari operasi perusahaan yang merugikan masyarakat di mana bisnis dilakukan. CSR dapat menjadi sarana penting bagi perusahaan untuk mengelola risiko non-keuangan dan memaksimalkan nilai keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

Pengarah ekonomi' berikut ini telah diidentifikasi oleh Forum Ekonomi Dunia dan dalam Komunitas Bisnis sebagai penjelasan penerapan tanggung jawab sosial perusahaan secara sukarela oleh perusahaan di seluruh dunia (ADL 2003). Disarankan bahwa driver (perusahaan pemberi CSR) ini tidak beroperasi secara terpisah, dan bahwa perusahaan yang berbeda mungkin memiliki driver yang berbeda. Berbagai driver juga mungkin lebih kuat di berbagai sektor dan perusahaan yang berbeda. Langkah untuk mengadopsi tanggung jawab sosial perusahaan mungkin timbul

dari kombinasi driver.

Survei terbaru menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan semakin menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan beragam (Globescan Inc 2005). Perusahaan yang memperhitungkan kepentingan karyawan mereka dengan menawarkan kondisi kerja yang baik akan mencapai kinerja yang lebih baik dalam hal kualitas dan pengiriman, dan, karenanya, mengalami tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga bentuk corporate social responsibility menjadi tanggung jawan yang luas terhadap stakeholder baik internasil external bahkan sampai pada proses rekrutmen, pnegembangan, retensi maupun pemberhentian karyawan.

Definisi Corporate Social Responsibility dari beberapa pakar maupun organisasi public asosiasi orga niasi privat dapat diungkapkan sebagai berikut:

CSR merupakan “The voluntary actions that business can take, over and above compliance with minimum requirements, to address both its own competitive interest and interests of wider society” (www.csr.gov.uk UK Government). Lebih lanjut World Business Council and Sustainability Development (WBCSD), memberikan pengertian tanggung jawab sosial perusahaan sebagai berikut: “The continuing commitment by business to behave ethically and to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”(WBCSD, 1999, Business Association).

Pendapat tanggung jawab social lainnya dikemuka-

kan dalam www.csrasia.com, sebagai berikut: “*A company’s commitment to operating in an economically, socially, and environmentally sustainable manner while balancing the interests of the diverse stakeholders*” (www.csrasia.com,social-enterprise) *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan salah satu bagian dari *Corporate Responsibility* sehingga diminta atau tidak dan ada aturan atau tidak terkait dengan pelaksanaan CSR, pihak perusahaan akan tetap melakukan kegiatan CSR kepada masyarakat lokal. Eksistensi perusahaan berpotensi besar mengubah lingkungan masyarakat, baik ke arah negatif maupun positif. Dengan demikian perusahaan perlu mencegah timbulnya dampak negatif, karena hal tersebut dapat memicu konflik dengan masyarakat, yang selanjutnya dapat mengganggu jalannya perusahaan dan aktifitas masyarakat.

Berbagai dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang timbul akibat berdirinya suatu kawasan industri, mengharuskan perusahaan untuk bertanggung jawab kepada publik khususnya masyarakat di sekitar wilayah perusahaan melalui aktivitas yang nyata sehingga dalam pelaksanaan kegiatan CSR, perusahaan harus berhati-hati dan dilakukan dengan cara-cara yang benar agar tidak memperkuat kondisi relasi ketergantungan dari masyarakat akan kehadiran perusahaan.

Frynas (2009) yang melihat bahwa pertimbangan perusahaan untuk melakukan kegiatan CSR antara lain umumnya karena alasan-alasan berikut:

- a. Untuk memenuhi regulasi, hukum dan aturan
- b. Sebagai investasi sosial perusahaan untuk mendapatkan

image yang positif

- c. Bagian dari strategi bisnis perusahaan
- d. Untuk memperoleh *licence to operate* dari masyarakat setempat
- e. Bagian dari *risk management* perusahaan untuk meredam dan menghindari konflik sosial

Definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya keragaman dalam mengartikan dan mengimplementasikan CSR, sehingga, hingga saat ini tidak ada terdapat kesepakatan mengenai batasan tanggung jawab sosial perusahaan (McWilliams, et.al, dalam Radyati, M.R. & Nindita. 2008). Namun demikian terdapat suatu pemahaman yang sama di masyarakat Eropa mengenai CSR, sebagaimana pernyataan berikut: “*There is broad agreement in Europe on the definition of CSR as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns – on a voluntary basis- into their business operations as well as their interactions with stakeholders*”. (European Communities 2007)

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat ditarik inti bahwa CSR merupakan konsep sebagai berikut:

- a. Perusahaan harus mempunyai perhatian terhadap persoalan social dan lingkungannya
- b. Berdasarkan prinsip sukarela
- c. Kegiatan bisnis dan interaksi dengan pemangku kepentingan harus memperhatikan persoalan sosial dan lingkungan

Setidaknya ada 2 (dua) landasan berkenaan dengan *corporate social responsibility* (CSR) yaitu berasal dari eti-

ka bisnis (bisa berdasarkan agama, budaya atau etika kebaikan lainnya) dan dimensi social dari aktivitas bisnis. CSR atau sering diartikan sebagai “*being socially responsible*” jelas merupakan suatu cara-cara yang berbeda untuk orang yang berbeda dalam negara yang berbeda pula. Artinya penerapan CSR di masing-masing Negara harus disesuaikan dengan konteks sosial dan lingkungannya. Sehingga perlu kehati-hatian dalam menerapkan konsep CSR dari negaranegara maju di negara-negara yang sedang berkembang (Frynas, 2009).

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan upaya serius untuk memecahkan masalah sosial yang disebabkan seluruh atau sebagian aktivitas perusahaan (Fitch, H. G, 1976). CSR dapat mengalihkan apa yang menjadi tujuan utama: untuk menyelaraskan kegiatan sosial dan lingkungan perusahaan dengan tujuan bisnis dan nilai-nilai. Apabial perusahaan melakukannya kegiatan CSR mengurangi risiko, meningkatkan reputasi, dan berkontribusi untuk hasil bisnis, itu semua untuk kebaikan. Tapi bagi banyak program CSR, hasil tersebut harus menjadi spillover, bukan untuk menjadi lembaga yang memebrikan kebaikan bagi masyarakat sebagai tujuan utam, akan tetapi kegiatan CSR mereka pada tujuan dasar ini dan menyediakan proses yang sistematis untuk membawa koherensi dan disiplin dengan strategi CSR.

Untuk memahami bagaimana perusahaan menyusun dan melaksanakan CSR, Temuan Katuri, (2015) menunjukkan bahwa, meskipun yang ideal diterima secara luas mengejar nilai bersama, yaitu menciptakan nilai ekonomi dengan cara yang juga menciptakan nilai bagi masyarakat.

Hal yang demikian tersebut menunjukkan bahwa penerapan CSR bukan merupakan norma. Sebaliknya, sebagian besar perusahaan menerapkan CSR yang menjalankan gamut dari filantropi murni untuk kelestarian lingkungan untuk mengejar aktif nilai bersama. Selain itu, perusahaan yang dikelola dengan baik tampaknya kurang tertarik benar-benar mengintegrasikan CSR dengan strategi bisnis mereka dan tujuan dari dalam merancang program CSR meyakinkan selaras dengan tujuan perusahaan dan nilai-nilai.

Tapi meskipun banyak perusahaan merangkul visi yang luas ini CSR, mereka terhambat oleh koordinasi yang buruk dan kurangnya logika yang menghubungkan berbagai program mereka. Meskipun banyak survei telah disebut-sebut peningkatan keterlibatan CEO di CSR, penelitian Kasturi, 2015 menemukan bahwa program CSR seringkali dimulai dan dijalankan dengan cara yang terkoordinasi oleh berbagai manajer internal, sering tanpa keterlibatan aktif dari CEO.

Terdapat tiga model kegiatan CSR, yaitu :

Pertama: fokus pada filantropi. Program di teater ini tidak dirancang untuk menghasilkan keuntungan atau langsung meningkatkan kinerja bisnis. Contohnya termasuk sumbangan uang atau peralatan untuk organisasi kemasyarakatan, keterlibatan dengan inisiatif masyarakat, dan dukungan untuk sukarela karyawan.

Kedua : meningkatkan efektivitas operasional. Program dalam fungsi ini, dalam model bisnis yang ada untuk memberikan manfaat sosial atau lingkungan dengan cara-cara yang mendukung operasi perusahaan di seluruh ran-

tai nilai, sering meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sehingga mereka mungkin tetapi tidak selalu meningkatkan pendapatan, biaya penurunan, atau keduanya.

Ketiga : transformasi model bisnis. Program di teater ini menciptakan bentuk-bentuk baru dari bisnis khusus untuk mengatasi tantangan sosial atau lingkungan. Peningkatan kinerja bisnis persyaratan inisiatif dalam teater ini didasarkan pada pencapaian hasil sosial atau lingkungan.

Berdasarkan pada kedua pengalaman praktis dan studi formal dalam mengembangkan kebijakan CSR yang efektif dapat memberikan manfaat yang signifikan yang meliputi ((Rasoulzadeh, H. et al., 2013) :

- a. Meningkatkan kinerja keuangan
- b. Mengurangi eksposur risiko non-keuangan
- c. Bantuan dalam mengidentifikasi produk-produk baru dan pasar baru
- d. Meningkatkan citra merek dan reputasi
- e. Meningkatkan penjualan dan loyalitas pelanggan
- f. Meningkatkan kinerja perekrutan dan retensi
- g. Buat jaringan bisnis baru
- h. Meningkatkan staf motivasi, kontribusi dan keterampilan
- i. Meningkatkan kepercayaan di perusahaan dan manajernya
- j. Meningkatkan hubungan pemerintah

- k. Mengurangi intervensi peraturan
- l. Mengurangi biaya melalui pergantian staf yang lebih rendah
- m. Mengurangi biaya melalui praktek terbaik lingkungan

2.2. Sejarah *Corporate Social Responsibility*

Ada tiga peristiwa besar dalam sejarah dunia yang menunjukkan bahwa manusia menerima akibat dampak kerusakan lingkungan akibat adanya bencana industrialisasi yang tidak terkendali, yaitu kasus Teluk Minamata Jepang tahun 1950, kasus Bopal tahun 1984 dan bencana di Chernobyl pada April 1986. Peristiwa Teluk Minamata menjadi isu hangat tahun 1958 ketika diketemukan ratusan orang mati akibat penyakit yang aneh dengan gejala kelumpuhan syaraf. Sekitar tiga ribu warga menjadi korban, yaitu mengalami berbagai penyakit aneh yang kemudian disebut sebagai penyakit Minamata. Ciri-ciri penyakit tersebut yaitu sulit tidur, kaki dan tangan terasa dingin, gangguan penciuman, kerusakan pada otak, gagap bicara, hilangnya kesadaran, serta bayi-bayi yang lahir cacat hingga menyebabkan kematian. Penyakit tersebut diakibatkan masyarakat mengkonsumsi ikan yang sudah tercemar logam berat merkuri dari pabrik batu baterai Chisso yang membuang limbah sembarangan (<http://www.indosiar.com/fokus/minamata>, diakses 23 Mei 2014 jam 14.00).

Tragedi Bopal terjadi pada 3 Desember 1984 yaitu ketika tangki penyimpanan gas pabrik pestisida milik Union Carbida di Bhopal, India bocor yang menyebabkan 27 ton

gas *methyl isocyanate* lepas ke udara. Lebih dari 3.000 warga tewas akibat menghirup gas beracun. Lima puluh ribu lainnya dirawat karena mengalami keracunan. Tragedi Bhopal merupakan salah satu insiden industri paling mematikan di dunia. Lebih dari 500 ribu penduduk terkena dampak gas beracun. Sedangkan 120 ribu di antaranya menderita berbagai penyakit, seperti kebutaan, kesulitan bernafas, serta kerusakan ginjal dan hati (dunia.news.viva.co.id/12956, diakses 23 Mei 2014 jam 13.00).

Ledakan nuklir di Chernobyl, Ukraina, terjadi pada 26 April 1986, yaitu ketika reaktor keempat meledak. Kejadian itu diikuti kebakaran hebat yang menyebarkan gelombang radiasi ke wilayah Eropa. Korban tewas tragedi ini 50 orang, terdiri dari para staf reaktor dan tim penyelamat. Akan tetapi sesungguhnya dampak dari paparan radiasi Chernobyl sangat luas. Badan Kesehatan Dunia (WHO) menyatakan sembilan ribu orang terkena radiasi. Sedangkan aktivis lingkungan hidup Greenpeace menyatakan jumlah yang terpapar mencapai 93 ribu orang. Mereka mengalami berbagai penyakit seperti kanker dan bayi-bayi dilahirkan cacat karena mutasi gen (<http://www.Thecrowdvoice.com/post/tragedi-chernobyl>, diakses 23 Mei 2014, jam 13.00). Tanggung jawab sosial perusahaan pertama kali menjadi istilah populer yang digunakan oleh media pada awal tahun 1970-an. Perhatian terhadap CSR tumbuh secara substansial pada tahun 2000 dan melonjak di seluruh dunia pada tahun 2001. Cerita CSR merupakan isu yang dibutuhkan oleh produsen, tuntutan konsumen, pemilih atau warga masyarakat (Hamilton, 2003).

Diskursus tentang CSR mulai mengemuka ketika Milton Friedman pada tahun 1970 menyampaikan pandangannya bahwa menghasilkan keuntungan merupakan tujuan perusahaan namun harus dalam koridor moral masyarakat dan tidak melanggar hukum (Suharto, 2010:15). Sejak itu pandangan yang mengaitkan CSR dengan proses bisnis perusahaan menjadi isu yang banyak diperbincangkan.

Sejarah perkembangan CSR menurut Hadi (2014:51-58) dapat dibagi atas tiga tahapan yaitu tahap awal CSR Periode 1950-1960-an; periode 1970-1980-an dan periode 1990-sekarang. Pada perkembangan awal CSR yaitu periode 1950-1960-an, karakter pemicunya adalah sebagai respon atas kesadaran etis dalam bisnis yang timbul dari pengusaha sendiri dan bersifat karitatif. Pada tahapan tersebut CSR didudukkan sebagai kesadaran yang esensinya berupa iktikad baik pemodal. Tragedi Minamata terjadi pada periode ini. Pada periode 1970-1980-an timbul kesadaran di kalangan pebisnis bahwa orientasi CSR adalah ke arah perspektif pemangku kepentingan dan pembangunan berkelanjutan. Tumbuh kesadaran bahwa eksploitasi sumber daya alam harus tetap mempertimbangkan kaidah keselarasan, keserasian dan keseimbangan. Pada periode itu terbit laporan “*The Limits to Growth*” yang ditulis oleh kelompok *Club of Rome* yang menyoroti tentang keterbatasan bumi memenuhi kebutuhan penduduk yang terus bertambah secara eksponensial. Kepedulian tentang tanggung jawab terhadap sosial dan lingkungan dikemas dalam aktifitas *philantropy* maupun *community development*. Pada tahapan ini CSR tidak terpisahkan dengan operasional perusahaan. Perkembangan CSR pada periode ini dicirikan dengan kegiatan yang beror-

ientasi pemberdayaan masyarakat dan kelestarian lingkungan

Pada perkembangan periode 1990-an sampai sekarang tumbuh kesadaran baru tentang konsep pembangunan berkelanjutan. Mengutip pendapat Komisi Dunia tentang Lingkungan dan Pengembangan yang menyampaikan laporan pada tahun 1997 tentang “*Our Common Future*”, Hadi (2014:55) menyampaikan berkembangnya paradigma baru tanggung jawab sosial perusahaan. Konsepsi perusahaan tidak hanya memasukkan dimensi masa kini saja melainkan dengan memperhitungkan kebutuhan generasi mendatang. Pada tahun 1988 muncul konsep *Triple Bottom Line* yang diperkenalkan oleh John Elkington, pakar dan pengamat tanggungjawab perusahaan dan pembangunan berkelanjutan di berbagai negara. Buku lainnya yang diluncurkan tahun 1997 yaitu “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, merupakan buku yang secara gamblang memperkenalkan konsep *triple bottom line* ([http:// portalindonesianews.com/posts/view/268/](http://portalindonesianews.com/posts/view/268/), diakses 24 Mei 2014, jam 16.00).

Michael Porter melalui tulisannya yang berjudul *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (*Harvard Business Review*, Desember 2006), mengemukakan bahwa konsep tanggung jawab sosial harus menjadi bagian dari strategi perusahaan atau strategi perusahaan terkait erat dengan program tanggung jawab sosial. Perusahaan tidak akan menghilangkan program tanggung jawab sosial itu meski dilanda krisis, kecuali ingin mengubah strateginya (<http://>

swa.co.id/my-article/triple-bottom-line, diakses 24 Mei 2014, jam 16.00).

Konsep ini sekaligus mengoreksi pandangan lama yang menyatakan bahwa CSR dibiayai dari laba perusahaan sebagaimana tertuang dalam UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang menyatakan bahwa pendanaan program PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, sebagai manifestasi CSR) dialokasikan dari sebagian laba BUMN. Undang-undang tentang Perseroan Terbatas yaitu UU No. 40 Tahun 2007 sudah mengadopsi pemikiran Porter. Pada pasal 74 ayat 1, dinyatakan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan dengan sumber pendanaan dimasukkan dalam anggaran perusahaan dan bukan dari penyisihan dari laba.

Sejalan dengan pemikiran di atas, *International Organization for Standardization* (ISO) pada tahun 2004 membentuk tim yang membidani lahirnya panduan dan standarisasi tentang tanggung jawab sosial yang diberi nama ISO 26.000: *Guidance Standard on Social Responsibility*. Ada tujuh tema pokok dari ISO 26.000 yaitu: Pengembangan Masyarakat; Konsumen; Praktek Kegiatan Institusi yang Sehat; Lingkungan; Ketenagakerjaan; Hak asasi manusia dan *Organizational Governance* (tata kelola organisasi). Berdasarkan konsep ISO 26000, penerapan CSR terintegrasi dengan seluruh aktivitas organisasi (<http://entergizer.wordpress.com> diakses 24 Mei 2014, jam 17.00). ISO 26.000 merupakan standar internasional berkaitan dengan penerapan CSR pada perusahaan dan entitas bisnis lainnya.

2.3. Landasan Etik *Corporate Social Responsibility*

Etika merupakan cabang filsafat yang mempelajari baik buruknya perilaku manusia (analogi yang sama berlaku pada korporasi), yaitu penerapan nilai-nilai moralitas dalam kegiatan ekonomi dan bisnis (Bertens, 2000). Sepanjang sejarah umat manusia, kegiatan perdagangan atau bisnis tidak pernah luput dari sorotan etika. Etika merujuk kepada sistem nilai yang menjadi pandangan umum dan kesepakatan bersama (*common sense*), pertautan antara hak dan kewajiban, asas kepastian, dan sebagainya. Muatan nilai-nilai etika bisa bersifat global, domestik, maupun mengacu kepada kearifan lokal (*local wisdom*). Atas dasar itu nilai-nilai etika, meskipun secara substansial sama, namun dalam implementasi memiliki nuansa yang dipengaruhi oleh dimensi ruang dan waktu. Etika dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) merupakan tuntutan yang mengemuka untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Penelitian Astia (2011) terhadap 41 perusahaan manufaktur menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara mekanisme GCG dengan kinerja perusahaan. Tumbuhnya kesadaran bahwa bisnis tidak bisa dipisahkan dari etika dan lingkungan telah menggugah kesadaran pebisnis untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam proses bisnis perusahaan. Pemerintah melalui produk regulasi juga telah menetapkan program CSR sebagai kewajiban bagi pelaku bisnis. Hal itu sejalan dengan temuan Setiawan (2013) bahwa CSR yang dilaksanakan pada perusahaan tambang di Samarinda didasari karena motif kebutuhan perusahaan selain karena kewajiban karena ketentuan undang-undang. Penelitian Aguilera (2006) terhadap pemi-

lik perusahaan di Inggris dan Amerika menemukan peran komitmen pemilik perusahaan sangat menentukan dalam kaitannya dengan kesungguhan melaksanakan CSR. Perlunya dukungan dari negara diperkuat oleh penelitian Amaeshi (2008) di Inggris yang menyimpulkan bahwa penerapan CSR sangat tergantung acuan moralitas dan aspek legal yang berlaku di suatu negara.

Landasan etik merupakan salah satu motive perusahaan melaksanakan program CSR. Penelitian Boal dan Peery (1985) menemukan adanya 3 dimensi struktur kognitif CSR yaitu aspek ekonomi masyarakat, etika bisnis dan akomodasi keinginan kelompok kepentingan. Sedangkan Bénabou dan Tirole (2009) yang meneliti perkembangan aspek “psikologi dan ekonomi” menemukan ada tiga sumber pemahaman CSR yaitu: pengalaman jangka panjang, kerja filantropis dan inisiatif yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan nilai-nilai yang dianut masyarakat telah merubah pandangan terhadap CSR bukan hanya sebagai beban namun juga menghasilkan *benefit* sosial dan ekonomi. Barratt (2003) menemukan adanya hubungan positif antara kinerja keuangan dan perilaku etis. Pimpinan perusahaan yang memahami konsep CSR mentransformasikan perilaku etis menjadi perilaku perusahaan dan kinerja yang lebih baik.

2.4. Teori *Corporate Social Responsibility*

Beberapa teori yang melandasi urgensinya CSR bagi kelangsungan bisnis dan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan masyarakat sekitar diantaranya adalah:

2.4.1. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

Stakeholder atau pemangku kepentingan menurut Donaldson dan Preston (1995) adalah para pihak baik pribadi, institusi atau komunitas yang memiliki hubungan kepentingan dengan perusahaan. Diantaranya adalah pemerintah, pemasok, pekerja, pelanggan, pemilik (investor), kelompok politik, asosiasi industri, dan komunitas. Bahwa kegiatan operasional perusahaan akan bisa memberi dampak fisik dan non fisik kepada masyarakat sekitar. Untuk itu dalam menjalankan aktivitas perusahaan harus memperhatikan *stakeholder* karena mereka adalah pihak yang dipengaruhi atau mempengaruhi atas kebijakan dan aktivitas perusahaan (Hadi, 2014:94). Perusahaan tidak bisa melepaskan diri dari kepentingan lingkungan sosial. Orientasi perusahaan yang hanya memburu laba tanpa memperhatikan pemangku kepentingan akan menimbulkan *expectation gap* dengan masyarakat yang berakibat timbulnya disharmoni hubungan keduanya. Program CSR dapat menjadi instrumen memperkuat hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Gill (2007) dalam penelitiannya tentang implementasi CSR pada anggota *Asean Productivity Organization* menyimpulkan hubungan saling ketergantungan antara perusahaan dengan masyarakat menyiratkan bahwa baik keputusan bisnis dan kebijakan sosial harus mengikuti prinsip nilai bersama. Demikian juga penelitian Owolabi dan Olu-Owolabi (2009) di Afrika yang menyimpulkan bahwa pengembangan berkelanjutan hanya bisa diwujudkan jika pribadi

dan kelompok masyarakat menghormati hak pihak lain. Konsepsi pengembangan berkelanjutan pada organisasi perusahaan merupakan instrumen yang efektif mewujudkan pertumbuhan ekonomi dalam skala global namun bertanggung jawab terhadap kepentingan masyarakat banyak.

Dalam suatu wilayah, kategori *stakeholder* terdiri dari pemerintah, swasta dan masyarakat. Ketiganya terhubung seperti suatu aliran darah dalam organisasi. Perusahaan sebagai pihak yang kuat menyediakan modal sosial, modal intelektual, modal lingkungan dan finansial bagi tata hubungan jangka panjang yang berkelanjutan (Rudito dan Famiola, 2013:173-178). Pemangku kepentingan atau *stakeholders* adalah para pihak, baik pribadi, institusi atau komunitas yang memiliki hubungan kepentingan dengan perusahaan. Menurut Donaldson dan Preston (1995) kategori pihak-pihak yang disebut *stakeholder* bagi perusahaan yaitu pemerintah, pemasok, pekerja, pelanggan, pemilik (investor), kelompok politik, asosiasi industri, dan komunitas. *Stakeholder* dibagi atas dua kategori, yaitu pemangku kepentingan internal dan dan pemangku kepentingan eksternal. Pemangku kepentingan internal meliputi pemegang saham, karyawan dan manajemen. Pemangku kepentingan eksternal yaitu masyarakat, pelanggan, pemasok, pemerintah, dll. *Stakeholder* penting untuk diperhatikan karena secara parsial atau keseluruhan mereka memiliki kekuasaan atau kepentingan terhadap eksistensi dan aktivitas perusahaan.

Goi dan Yong (2009) melakukan review tentang kontribusi *public relation* terhadap program CSR di Malaysia menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam kegiatan tanggung jawab sosial akan responsif terhadap keluhan konsumen serta memiliki komitmen tinggi dalam mempertahankan kualitas produk dan jasanya. Penelitian Ebner dan Baumgartner (2006) terhadap hubungan antara pembangunan berkelanjutan dengan CSR juga menemukan bahwa CSR merupakan konsep payung berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan dan orientasi kepada pemangku kepentingan. Penelusuran D'Amato, et al (2009) terhadap literatur tentang CSR, *corporate citizenship*, dan keberlanjutan, terutama tahun 2000 - 2009, menyimpulkan bahwa bisnis perlu mengelola hubungan dengan masyarakat yang lebih luas. Pemimpin perusahaan bertanggung jawab atas dampak perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan alam.

Bagi perusahaan perkebunan, pemangku kepentingan yang bersifat kelompok massif yaitu pekerja dan komunitas/masyarakat sekitar. Masyarakat sekitar bagi perkebunan adalah penduduk yang berada di sekitar perkebunan. Mengacu kepada definisi Donaldson maka masyarakat yang memiliki akses bersama terhadap jalan dan infrastruktur lainnya dengan perusahaan masuk kategori pemangku kepentingan. Sebagai perusahaan yang mengelola sumber daya alam berupa lahan dalam ukuran cukup luas maka pemahaman terhadap masyarakat

sekitar menjadi sangat penting. Penggunaan sarana jalan dan sumber air (air irigasi, air minum, saluran limbah) secara bersama bisa menimbulkan konflik apabila pengaturan pemanfaatannya tidak disepakati para pihak, baik perusahaan maupun masyarakat sekitar.

O’Riordan dan Fairbrass (2008) yang mengkaji perdebatan akademis dengan meninjau masa lalu tentang teori CSR dan dialog *stakeholder* menyimpulkan bahwa CSR atau dialog pemangku kepentingan telah menjadi kegiatan bisnis yang kritis. Kecenderungan bisnis ke arah perilaku yang bertanggung jawab menjadi lebih relevan di masa mendatang. Komitmen perusahaan dalam aktivitas CSR harus dilihat bukan semata dari sisi biaya, melainkan harus dikalkulasi juga *benefit* yang akan diperoleh dari membaiknya hubungan dengan masyarakat sebagai salah satu pemangku kepentingan. Hal tersebut didukung oleh peneliti Boutin-Dufresne dan Savaria (2004) yang menemukan adanya korelasi antara risiko bisnis perusahaan dan tingkat tanggung jawab sosial perusahaan. Investasi CSR tidak menciderai kinerja portofolio karena dampaknya akan mengurangi keraguan investor terhadap aktivitas bisnis perusahaan. Temuan Sumardiyono (2007) yang meneliti CSR perusahaan tambang menemukan bahwa dengan adanya program CSR maka keberadaan perusahaan bisa diterima oleh masyarakat dan dianggap sebagai pelopor pembangunan, meskipun program yang dilaksanakan belum mam-

pu membantu pemecahan masalah sosial yaitu pengangguran dan kemiskinan.

Sesuai UU Perseroan Terbatas (UU No. 40 Tahun 2007, pasal 74 ayat 1), dinyatakan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pemberdayaan masyarakat sekitar perkebunan pada hakikatnya merupakan upaya untuk mendorong proses perubahan sosial ke arah yang lebih baik. Menurut Soekanto (1990) perubahan sosial dapat mempengaruhi nilai-nilai sosial, norma-norma sosial, kekuasaan, wewenang, interaksi sosial, dsb. Merujuk pendapat tersebut maka pembangunan perusahaan perkebunan sudah barang tentu dapat mempengaruhi terjadinya perubahan pada beberapa aspek kehidupan. Tata nilai sosial akan berubah dengan masuknya tenaga kerja dari daerah lain yang membawa nilai-nilainya sendiri. Kultur perkebunan yang mengedepankan keteraturan, disiplin dan kompetisi tentu saja akan merubah nilai-nilai lokal yang mengacu kepada budaya pedesaan, seperti tenggang rasa, kebersamaan, tidak terikat dengan batasan waktu dan pengutamakan toleransi dibandingkan kompetisi. Dengan terbentuknya komunitas perusahaan maka akan terjadi pergeseran pemegang kekuasaan dan wewenang. Implikasinya bisa mengikis kekuasaan dan wewenang dari pemimpin lama di masyarakat (baik pemimpin formal dan informal). Adanya komunitas perusahaan yang memiliki hierarki kekuasaan dan wewenang-

nya sendiri dapat menimbulkan friksi dan benturan budaya. Untuk itu diperlukan penanganan dan kearifan perusahaan untuk membangun komunikasi dengan pemimpin tradisional yang ada di sekitar perkebunan. Peluang merekrut pemimpin tradisional dalam struktur perusahaan akan membantu mengatasi kemungkinan terjadinya friksi sosial (Soekanto, 1990).

2.4.2. Teori Kontrak Sosial

Entitas perusahaan dapat dilihat sebagai kelembagaan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk menjaga hubungan yang harmonis dan saling bergantung diperlukan kontrak sosial (*social contract*) antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Mengutip pendapat J. J. Rousseau (1762), Hadi (2014:95) menyatakan bahwa kontrak sosial dibuat sebagai instrumen untuk mengatur tatanan sosial dalam kehidupan masyarakat. Melalui kontrak sosial dituangkan hak dan kewajiban para pihak. Dalam hal ini perusahaan memiliki kewajiban memberi kemanfaatan kepada masyarakat dengan mematuhi norma yang berlaku di masyarakat. Sebagai balasannya masyarakat akan memberi jaminan bagi keamanan beraktivitas perusahaan. Melalui kontrak sosial akan terbangun interrelasi dan interdependensi antara perusahaan dengan *stakeholder*.

Strategi CSR merupakan perwujudan kontrak sosial antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Melalui CSR maka pencapaian sasaran kiner-

ja ekonomi perusahaan tidak hanya didedikasikan kepada pemegang saham namun juga kepada masyarakat. CSR merupakan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat sebagai akibat keberadaan perusahaan (Hadi, 2014:99). Penelitian Amaeshi, et al (2008) terhadap investor di Inggris menemukan penerapan CSR sangat tergantung acuan moralitas dan aspek legal yang berlaku di suatu negara. Sedangkan Baron (2005) yang meneliti kontrak sosial antara perusahaan dengan masyarakat menemukan bahwa perusahaan yang terlibat dalam CSR akan lebih kreatif dan bertahan di pasar modal.

2.4.3. Teori Legitimasi

Interaksi perusahaan dengan masyarakat sekitar bisa menimbulkan konflik atau harmoni. Konflik terjadi apabila ada aktivitas perusahaan yang berimpit dengan kepentingan masyarakat. Sebaliknya harmoni tercipta apabila ada ruang kesesuaian (*congruence*) antara kepentingan perusahaan dengan masyarakat. Mengutip Gary O'Donivan (2002, dalam Hadi, 2014: 88-93) menyatakan bahwa melalui pelaksanaan CSR, terbangun wilayah aktivitas perusahaan yang sesuai dengan kepentingan dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat dan lingkungan. Murray (2004) meneliti tentang peran komunitas *isomorfik* terhadap pelaksanaan CSR menemukan bahwa peran kelembagaan lingkungan pada aksi sosial perusahaan secara teoritik sama dengan masyarakat lokal.

Legitimasi perusahaan ditentukan oleh tingkat kesesuaian antara aktivitas operasi perusahaan dengan penerimaan masyarakat. Mengutip Wartick dan Mahon (1994), Hadi menyatakan bahwa ada tiga hal yang bisa menyebabkan terjadinya kesenjangan legitimasi yaitu:

- a. Adanya perubahan kinerja perusahaan yang berbeda dengan harapan masyarakat;
- b. Kebijakan perusahaan tetap namun harapan masyarakat yang berubah; dan
- c. Kebijakan perusahaan dan masyarakat sama-sama berubah ke arah yang berbeda atau sama namun dalam waktu yang berbeda.

Memperkuat pendapat tersebut, Nawir, et al (2003) mengkaji identifikasi kebutuhan elemen utama feasibilitas, keuntungan bersama, dan kebersamaan jangka panjang menyimpulkan bahwa tantangan besar kelangsungan keberadaan industri perikanan di Indonesia terletak kepada sejauh mana perusahaan mampu membangun hubungan dengan masyarakat sekitar dengan mengakomodasi kepentingan ekonomi dan sosial-budayanya.

Mengutip hasil survey “*The Millenium Poll on CSR*” (1999) terhadap 25 ribu responden di 23 negara menunjukkan 60 persen responden menyatakan bahwa etika bisnis, praktek sehat terhadap karyawan, komitmen perusahaan terhadap pengendalian dampak lingkungan dan CSR berpengaruh

membentuk opini publik dan legitimasi perusahaan (Hadi 2014:93). Legitimasi pelaksanaan CSR juga berpengaruh kepada sikap pemerintah yaitu kepatuhan perusahaan menjalankan regulasi. Sebagaimana hasil penelitian Irina (2008) yang menemukan kebijakan negara sangat menentukan dalam penerapan CSR, terutama untuk mengontrol aktivitas masyarakat bisnis dalam yurisdiksi nasional mereka sendiri. Namun demikian, perlu diperhatikan hasil penelitian Fleckinger dan Glachant (2007) bahwa dalam menata hubungan CSR dengan *voluntary agreement* antara perusahaan dengan regulator, hubungan perusahaan dan regulator akan bernilai positif jika regulator hanya mengatur dan tidak perlu membuat perjanjian teknis *voluntary* dengan perusahaan.

2.5. Corporate Social Responsibility Dan Kinerja

Kebanyakan perusahaan mengukur tanggung jawab atau kinerjanya lebih dari perpektif organisasi dalam bentuk pengelolaan usaha yang dapat meningkatkan keuntungan kompetitif. Walaupun keberhasilan perusahaan dapat diperoleh dari dukungan stakeholders, namun perhatian terhadap stakeholders masih sangat terbatas, terutama terkait dengan tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholders. Penelitian terkait dengan tanggung jawab psikologis terhadap stakeholder di bidang manajemen masih sangat terbatas. Kajian empiris menunjukkan bahwa perhatian terhadap karyawan, pelanggan dan lingkungan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Hillenbrand,C. et al.,

2013).

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan bentuk perusahaan pengaturan diri diintegrasikan ke dalam model bisnis. Dimensi tanggung jawab sosial perusahaan (lingkungan, sosial, ekonomi, stakeholder, dan sukarela) berdampak pada merancang CSR strategis untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, efek CSR strategis pada kinerja organisasi (keuangan perusahaan, pasar, dan return pemegang saham).

Dampak CSR terhadap kinerja keuangan banyak menunjukkan ketidak konsistenan. Penelitian yang dilakukan Tsoutsaura, 2004, menunjukkan adanya pengaruh corporate social responsibility terhadap kinerja keuangan dalam bentuk return on equity (ROE) maupun return on assets (ROA). Sedangkan penelitian Lech, Aleksandra (2013) menunjukkan bahwa corporate social responsibility tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial.

Hal ini menunjukkan bahwa dampak CSR terhadap kinerja keuangan menunjukkan dampak yang tidak konsisten terhadap kinerja keuangan. Ketidakkonsistenan hal temuan tersebut dapat disebabkan karena CRS pada intinya merupakan perspektif jangka panjang yang hasilnya tidak biasa dilihat dalam jangka pendek. Hal lain yang dapat menimbulkan ketidakkonsistenan hasil penelitian dapat disebabkan oleh perbedaan pengukuran atau dimensi antara penelitian yang satu dengan penelitian lainnya.

Prinsip humanis dalam penanganan masalah sosial banyak tidak disukai dengan keinginan pengelola bisnis. Selama ini tanggung jawab sosial yang diwujudkan dalam ben-

tuk pengeluaran untuk berbagai kegiatan dalam menangani masalah sosial dibebankan pada masyarakat dalam bentuk harga atau beban pajak yang lebih tinggi. Dengan demikian, pengurangan penderitaan (biaya lingkungan) menjadi sebuah konsekuensi dari keadaan yang disebabkan aktivitas pengelolaan perusahaan. Berdasarkan prinsip ini, pengelola usaha memiliki tanggung jawab untuk menghindari memaksakan beban biaya lingkungan pada pihak lain, baik mereka sebagai perusahaan atau pribadi.

Tanggung jawab sosial memiliki dampak jangka panjang bagi kepentingan perusahaan, karena masyarakat cenderung melihat korporasi sebagai faktor utama untuk melaksanakan atau tidak melaksanakan berada pada kemauan perusahaan dalam operasionalnya ((Fitch, H. G, 1976)

Perilaku ekstra organisasional dalam melaksanakan tanggung jawab social, tergantung dari kemampuan perusahaan untuk mencari cara yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, dengan menerapkan keahlian dalam menyelesaikan masalah sosial terlepas dari siapa aktor utama yang menjadi penyebab masalah sosial tersebut.

Meskipun masih terbatasnya prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, akan tetapi langkah awal yang dapat dilakukan adalah mengurangi gap antara harapan pengelola bisnis dengan kondisi riil yang ada dilingkungan perusahaan yang menimbulkan masalah sosial. Mengukur kinerja dalam tanggung jawab social, mungkin suslit dilakukan, karena histori masalah sosial mungkin tidak tersedia. Orientasi tanggung jawab sosial juga lebih pada tanggung jawab lingkungan fisik dan banyak yang mengabaikan lingkungan

psikologis, seperti tanggung jawab terhadap perilaku pekerja.

Pengukuran kinerja tanggung jawab sosial yang mungkin dapat dilakukan dengan cara membandingkan kinerja actual aktivitas sosial dengan yang direncanakan.

Perusahaan dapat mencapai tanggung jawab sosial jika mereka dengan cara mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah sosial di mana ada keterkaitan dengan bisnis dan ketika kemungkinan adanya keuntungan tersedia sebagai insentif. Pengalaman banyak perusahaan tidak menunjukkan tanggung jawab sosial sebagai bentuk tanggung jawab sukarela, akan tetapi terpaksa dilakukan melalui model extraorganizational, karena adanya peraturan pemerintah (Fitch, H. G, 1976)

Tanggung jawab perusahaan, sering dikatakan untuk meningkatkan kepercayaan dan dukungan dalam organisasi (Barnett, 2007). Walaupun beberapa temuan menunjukkan pengaruh CSR yang dapat memberikan dukungan bagi organisasi namun bukti empiris masih sangat minim. Akibatnya, akademisi merasa kurang percaya diri ketika berdebat tentang pentingnya CSR bagi para pemangku kepentingan dan, tanpa dasar teoritis yang kuat, risiko terdengar hanya sekedar kepedulian perusahaan, dari pada dukungan secara ilmiah (Hillenbrand, C. et al., 2013).

Menciptakan hubungan erat dengan para pemangku kepentingan utama perusahaan dapat mengembangkan sumber daya tertentu tidak berwujud (sumber daya manusia, reputasi perusahaan dan citra, dll) yang memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif atas para pesaingnya. Analisis hubungan antara CSR dan kinerja ekonomi

juga memerlukan perspektif jangka panjang, mempertimbangkan kondisi pasar yang matang dan perusahaan pada pasar di negara berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam Menghormati Index (indikator CSR dalam model penulis) tidak signifikan secara statistik dalam menentukan kinerja keuangan perusahaan Polandia.

Kebanyakan kebijakan investasi terkait dengan pengeluaran CSR didasari motivasi jangka pendek, sementara sebagian besar reaksi pemangku kepentingan untuk inisiatif ini, baru muncul dalam jangka panjang. Tanpa perspektif jangka panjang, efek dari inisiatif pada kinerja tidak dapat diamati. Disamping kegagalan membangun hubungan tersebut kemungkinan disebabkan oleh kurangnya ukuran CSR yang tepat dan adanya keseragaman. (Lech, Aleksandra, 2013)

Pandangan yang berbeda dari peran perusahaan dalam masyarakat dan ketidaksepakatan mengenai apakah maksimalisasi kekayaan harus menjadi satu-satunya tujuan dari suatu perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial berpengaruh kinerja keuangan baik dalam bentuk ROA maupun ROE (Tsoutsoura, 2004)

Perusahaan publik memiliki tanggung jawab eksternal untuk menghasilkan kekayaan bagi pemegang saham, karena perusahaan ini dimiliki oleh masyarakat, maka perusahaan public juga harus memepertanggung jawabkan aktivitasnya pada masyarakat dalam bentuk corporate social responsibility (CSR). Manajer perusahaan harus mempertimbangkan tanggungjawab sosialnya dari semua keputu-

san investasi yang dilakukan (Barnett, 2007). Perspektif kontingen berpendapat bahwa meskipun semua kegiatan CSR tidak memaksimalkan keuntungan, namun demikian tanggung jawab sosial (CSR) harus dilakukan perusahaan sebagai upaya untuk dapat memenuhi tanggung jawab fidusia manajemen.

Dalam banyak kasus bisnis CSR merupakan bentuk investasi pada berbagai asset tidak berwujud yang tidak tidak dapat dilihat prestasi keuangannya secara langsung, akan tetapi dalam jangka panjang. Perusahaan telah lama memiliki masalah keagenan yang dapat diselesaikan melalui penataan dewan direksi dan mekanisme pasar bebas. Namun praktek CSR yang hampir universal belum cukup menunjukkan manfaat keuangannya bagi perusahaan. Bukti empiric menunjukkan bahwa CSR tidak menghasilkan keuntungan sepanjang waktu, akan tetapi dapat menghasilkan keuntungan pada waktu tertentu (Barnett, 2007). Hal ini menunjukkan adanya ketidakpastian startegi CSR bagi keuntungan perusahaan. Hal ini menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji, kapan dan pada konsisi yang bagaimana CSR dapat efektif meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Berbagai gap teori maupun ketidak kosisten hasil penelitian tersebut, maka diperukan sebuah model hubungan CSR terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dilandasi oleh banyaknya temuan yang menunjukkan bahwa CSR tidak berdampak langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan , mengingat CSR merupakan program jangka panjang yang memiliki dampak terhadap reputasi perusahaan yang berdampak terhadap keuntungan perusahaan dalam jangka

panjang.

Ketidak konsistenan yang kedua disebabkan oleh banyaknya variasi program CSR yang memiliki implikais yang berbeda terhadap kinerja keuangan perusahaan, tergantung dari sejauh mana program tersebut mendapat reaksi positif dari stakeholder. Permasalahan lain dengan ketidak knsistenan dapat disebabkan oleh motivasi dari CSR tersebut dari manajemen puncak perusahaan juga memiliki implikasi yang berbeda terhadap kinerja perusahaan. Dan yang terakhir hubungan dengan stakeholder juga menjadi factor penting dalam keberhasilan program CSR bagi keuntungan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Lockett, at al, (2006), ketidak kosisten hasil temuan penelitian disebabkan oleh tidak menunjukkan perubahan struktural dalam fokus penelitian dari waktu ke waktu. Hal ini sesuai dengan bidang yang menunjukkan tingkat yang cukup heterogenitas dalam hal fokus penelitian, pengetahuan CSR banyak mencerminkan sifat antar-disiplin dan bahwa ilmuan terus merevisi asumsi dasar dan konsep dalam menanggapi karya mereka membawa perspektif lain ke lapangan; meskipun kekhawatiran ini dengan teori non-normatif, perlu dicatat bahwa harapan kami bahwa penelitian empiris akan bertahan juga telah dikonfirmasi. Menariknya, dan bertentangan dengan harapan kita, ini telah sangat bersifat kuantitatif (misalnya menguji hubungan antara CSR dan kinerja keuangan); terakhir, fluktuasi penelitian CSR di manajemen muncul untuk mengkonfirmasi harapan tidak hanya didorong oleh keterlibatan ilmiah, tetapi juga oleh

agenda dalam lingkungan bisnis.

Solusi bagi model hubungan corporate social responsibility dalam rangka mendukung kinerja perusahaan dapat dilakukan dengan memasukan hubungan dengan stakeholder, orientasi program CSR, peran manajemen puncak, focus kegiatan CSR dan agenda lingkungan bisnis. Berapa hal tersebut dapat mewarnai temuan penelitian terkait dengan hubungan CSR dengan kinerja keuangan perusahaan.

2.6. Corporate Social Responsibility dan Kontrol Pasar

Corporate Social responsibility sebagai bagian strategi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik dalam bentuk kinerja ekuntansi maupun kinerja pasar. Oleh karena itu program CSR diharapkan dapat meningkat nilai perusahaan dalam bentuk peningkatan harga saham. Program CSR diharapkan dapat direspon secara positif oleh pasar. Hasil penelitian Godfrey, Merrill, dan Hansen (2009), yang menunjukkan bahwa reaksi pasar saham negatif terhadap pengumuman tindakan hukum terhadap perusahaan (misalnya, pelanggaran paten, masalah kontrol kualitas, penyuapan) secara signifikan dikurangi untuk perusahaan yang berpartisipasi dalam kegiatan CSR kelembagaan.

Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa, dari waktu ke waktu, reaksi positif terhadap pengumuman inisiatif ramah lingkungan telah menurun secara signifikan, sedangkan reaksi negatif terhadap pengumuman perilaku yang membahayakan lingkungan meningkat secara sig-

nifikan (Flammer, C, 2013).

Hal ini menguatkan teori bahwa strategi CSR yang sesuai dengan harapan stakeholder akan direspon positif. Demikian sebaliknya aktivitas perusahaan yang tidak menunjukkan kepedulian sosial akan direspon negative oleh pasar. Temuan ini mendasari bagi implementasi CSR yang sesuai dengan harapan dan agenda lingkungan bisnis, sehingga diharapkan mendapatkan respon positif dari pasar.

2.7. Corporate Social Responsibility dan Tekanan Stakeholders

Manajer terus menghadapi tuntutan dari beberapa kelompok stakeholder untuk mencurahkan sumber daya untuk tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Tekanan tersebut muncul dari pelanggan, karyawan, pemasok, kelompok masyarakat, pemerintah, dan beberapa pemegang saham, terutama pemegang saham institusional dengan begitu banyak tujuan yang saling bertentangan dan tujuan, definisi CSR tidak selalu jelas. Di sini kita mendefinisikan CSR sebagai tindakan yang muncul untuk lebih beberapa baik sosial, di luar kepentingan tegas dan apa yang diperlukan oleh hukum. Ini definisi menggarisbawahi bahwa, untuk kita, CSR berarti melampaui mematuhi hukum. Dengan demikian, perusahaan yang menghindari diskriminasi terhadap perempuan dan kelompok minoritas tidak terlibat dalam tindakan tanggung jawab sosial; itu hanya taat oleh hukum (Abigail dan Siegel, 2001)

Kebanyakan perusahaan mengukur tanggung jawab

atau kinerjanya lebih dari perpektif organisasi dalam bentuk pengelolaan usaha yang dapat meningkatkan keuntungan kompetitif. Walaupun keberhasilan perusahaan dapat diperoleh dari dukungan stakeholders, namun perhatian terhadap stakeholders masih sangat terbatas, terutama terkait dengan tanggung jawab perusahaan terhadap stakeholders. Penelitian terkait dengan tanggung jawab psikologis terhadap stakeholder di bidang manajemen masih sangat terbatas. Kajian empiris menunjukkan bahwa perhatian terhadap karyawan, pelanggan dan lingkungan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Hillenbrand, C. et al., 2013).

Teori menunjukkan bahwa tekanan eksternal untuk kinerja sosial mendorong proses mudah dipisahkan tapi itu komitmen manajemen puncak dapat mendorong kedua proses mudah dipisahkan dan terintegrasi. Pemahaman kita tentang proses tanggung jawab social perusahaan dan hasil menunjukkan bagaimana harapan legitimasi eksternal dan komitmen etika manajemen puncak dan kekhawatiran keuangan, operasional, dan strategis menyebabkan bentuk terintegrasi dan mudah dipisahkan dari kinerja sosial perusahaan (Weaver, et al., 1999)

Faktor eksternal lebih mungkin untuk mempengaruhi perkembangan dengan mudah dipisahkan praktek Program etika, seperti komunikasi kebijakan etika, dari pengembangan praktek Program etika yang lebih terintegrasi, seperti kinerja etika berorientasi penilaian. Komitmen manajemen puncak untuk etika tampaknya diperlukan jika praktik yang lebih terintegrasi yang mengembangkan. Komitmen mana-

jemen puncak untuk masalah keuangan dan strategis juga terkait secara signifikan dengan komunikasi kebijakan etika. Manajemen dapat melihat keuntungan keuangan dan strategis dalam ini dengan mudah dipisahkan praktik Program etika. Menariknya, komitmen manajemen puncak untuk etika itu sendiri tidak berkorelasi secara signifikan dengan praktik komunikasi Program etika. Kesimpulan yang lebih umum bahwa praktik komunikasi dengan mudah dipisahkan ada sebagian besar karena nilai instrumental mereka untuk berurusan dengan tekanan eksternal dan bahwa praktek terpadu terutama mencerminkan komitmen manajemen puncak terhadap etika. Mengingat adanya tekanan eksternal untuk bertanggung jawab, perilaku etis, perusahaan hanya dapat mengadopsi praktek dengan mudah dipisahkan terlepas dari komitmen manajemen puncak untuk etika.

Etika terintegrasi praktek. Temuan Weaver, et al., (1999) mendukung klaim teoritis yang komitmen pribadi manajemen senior untuk etika merupakan bagian penting dari apa yang mendorong organisasi untuk proaktif, kinerja tanggung jawab sosial. Tekanan eksternal relatif spesifik untuk kinerja sosial, seperti pedoman USSC, mungkin memiliki beberapa pengaruh pada kinerja sosial terpadu, tetapi influence yang reniains kecil dibandingkan dengan komitmen manajemen puncak untuk etika. Mungkin eksekutif perusahaan menjadi berbicara tentang etika karena tekanan eksternal telah menyebabkan terciptanya program etika, sehingga pengaruhnya kecil.

Pengamatan ini juga menunjukkan bahwa kepedulian terhadap etika atau bentuk lain dari sosial kinerja tidak bisa

hanya diserahkan; eksekutif Komitmen adalah penting. Jadi, jika eksekutif serius tentang kinerja sosial perusahaan, mereka mungkin perlu memikirkan kembali peran pribadi mereka di persamaan kinerja sosial perusahaan. Untuk pembuat kebijakan, peran Conference Board (dan organisasi serupa) dicatat. Baru bentuk perilaku korporasi yang bertanggung jawab secara sosial mungkin menghadapi masalah legitimasi sendiri sampai mereka didukung oleh profil tinggi, anggota mode-setting komunitas bisnis. Instansi pemerintah dan lembaga lain disarankan untuk memfokuskan energi mereka pada organisasi-organisasi profil tinggi dalam upaya mereka untuk mendorong perilaku yang bertanggung jawab. Mereka juga jelas perlu mendapatkan perhatian dan komitmen dari eksekutif jika inisiatif kebijakan dan tekanan publik adalah untuk menghasilkan respon organisatoris terpadu di dunia usaha. Pengamatan ini di konsisten dengan temuan penelitian lain dari tanggapan perusahaan dengan harapan untuk kinerja sosial.

Temuan ini juga menginspirasi bahwa peran stakeholder cukup signifikan dalam kebijakan CSR yang dapat berimplikasi pada peningkatan maupun penurunan kinerja perusahaan. Hal ini mengingatkan stakeholder memiliki ekkuatan untuk enekan manajemen baik suka maupun tidak suka terhadap program CSR yang diharapkan oleh stakeholders.

2.8. Corporate Social Responsibility Sebagai Sumber Daya Lingkungan

Lingkungan merupakan komponen yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis. Karena keberadaan

lingkungan cukup berperan dalam keberhasilan bisnis, ma dalam investasi terkait dengan pengelolaan lingkungan tidak semata-mata untuk kegiatan filantropi atau kegiatan amal, akan tetapi merupakan bagian dari strategi perusahaan. Hal ini yang melatar belakangi bahwa CSR merupakan aset perusahaan tidak berwujud yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan bisnis.

Pemegang saham sensitif terhadap pengumuman perilaku perusahaan yang membahayakan lingkungan dan inisiatif perusahaan ramah lingkungan, Dengan demikian perilaku pasar akan berubah dari waktu ke waktu (Flammer, C, 2013). Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan positif perusahaan dengan lingkungan menghasilkan sumber daya baru yang kompetitif bagi perusahaan. Memperluas pandangan tentang lingkungan sebagai sumber daya, saya lebih berpendapat bahwa nilai CSR lingkungan tergantung pada norma eksternal dan tingkat internal terkait CSR lingkungan. Dengan mengembangkan dasar tersebut, maka :

Pertama, CSR lingkungan sebagai sumber daya perusahaan, menunjukkan adanya reaksi positif pemegang saham terhadap pengumuman inisiatif ramah lingkungan dan reaksi negatif terhadap pengumuman perilaku yang membahayakan lingkungan.

Kedua, bahwa tekanan eksternal untuk Go-Green adalah pengaturan norma kelembagaan CSR lingkungan. Semakin banyak yang perilaku ramah lingkungan dilembagakan sebagai norma, semakin banyak perilaku yang membahayakan lingkungan memiliki efek negatif pada

persepsi dari suatu perusahaan dan perusahaan akan dihukum karena tidak mengikuti norma. Demikian pula, semakin banyak yang perusahaan memberlakukan norma kelembagaan untuk go-green, maka pemegang saham perusahaan akan mendapat imbalan untuk inisiatif ramah lingkungan. Untuk mendukung hipotesis ini, penelitian empiris menunjukkan bahwa, dari waktu ke waktu, reaksi positif terhadap pengumuman inisiatif ramah lingkungan telah menurun secara signifikan, sedangkan reaksi negatif terhadap pengumuman perilaku yang membahayakan lingkungan meningkat secara signifikan.

Ketiga, bahwa CSR lingkungan adalah sumber daya dengan menurunnya keuntungan marginal. Perusahaan dengan saham yang lebih besar dari sumber daya lingkungan dapat mengambil manfaat relatif kurang dari menerapkan inisiatif hijau tambahan. Pada saat yang sama, perusahaan-perusahaan ini dapat mengalami kerugian lebih kecil dalam kasus kegiatan yang membahayakan lingkungan, karena mereka lebih baik diasuransikan terhadap peristiwa tersebut. Sesuai dengan argumen ini, saya menemukan bahwa semakin tinggi CSR lingkungan, maka semakin tinggi imbalan bagi pemegang saham untuk inisiatif kegiatan ramah lingkungan, dan sebaliknya menghukum mereka karena perilaku yang membahayakan lingkungan.

Temuan Flammer, (2013) tersebut memberikan beberapa kontribusi untuk literatur, yaitu : *pertama* untuk berteori dan memberikan bukti empiris tentang bagaimana hubungan antara harga CSR dan kepedulian terhadap lingkungan telah berkembang dari waktu ke waktu. Sifat

komprehensif set data dalam penelitian tersebut membuat analisis ini mungkin, karena mencakup tiga dekade dari tahun 1980 ke 2009.

Godfrey, Merrill, dan Hansen (2009), yang menunjukkan bahwa reaksi pasar saham negatif terhadap penguasaan tindakan hukum terhadap perusahaan (misalnya, pelanggaran paten, masalah kontrol kualitas, penyuapan) secara signifikan dikurangi untuk perusahaan yang berpartisipasi dalam kegiatan CSR kelembagaan.

CSR lingkungan mempengaruhi nilai pemegang saham dan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Untuk menguji pertanyaan ini, orang bisa mundur jangka panjang ukuran nilai perusahaan (misalnya, Tobin Q) dan kinerja perusahaan (misalnya, return on asset, net profit margin) pada proxy untuk CSR lingkungan atau, lebih luas, pada proxy untuk CSR umum.

CSR kemungkinan merupakan variabel endogen terhadap nilai perusahaan dan kinerja perusahaan, yang membuat analisis tersebut menjadi sulit. Mengatasi tantangan ini memberikan jalan yang menarik untuk penelitian masa depan. Reaksi jangka pendek pemegang saham menunjukkan bahwa mereka menghargai ramah lingkungan perilaku dan melihat CSR lingkungan sebagai sumber daya yang berharga, manajer dan dewan direksi mungkin menemukan itu berguna untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan CSR lingkungan yang efektif untuk mengejar jangka panjang mereka tujuan. Hal yang sama berlaku untuk inovasi dan R & D program yang ditargetkan untuk meningkatkan kinerja lingkungan. Selain itu, karena strategi ramah

lingkungan dan bisnis -harmful penting bagi pemegang saham, penelitian dalam ilmu manajemen dapat memperoleh manfaat dari eksplisit mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam pengambilan keputusan manajerial. Akhirnya, dan mungkin yang paling penting dari perspektif kebijakan, legislator dapat mengambil manfaat dari koordinasi peraturan lingkungan dengan perusahaan; sejak legislator dan pemegang saham tampaknya berbagi pandangan dasar lingkungan, peningkatan kerjasama mungkin terbukti berbuah (Fammer, 2013).

Penempatan CSR sebagai sumber daya lingkungan yang merupakan aset tidak berwujud, menunjukkan peran CSR sebagai bagian strategi perusahaan, bukan sekedar filantropi atau program amal. Sebagai bagian dari asset kebijakn investasi dalam CSR diharapkan dapat efektif mendukung tercapainya tujuan perusahaan baik untuk keuntungan pemegang saham maupun bagi stakeholders lainnya.

2.9. Mekanisme CSR

Elemen kunci CSR memuat dua hal yaitu *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Good Corporate Responsibility* (GCR). GCG lebih terkait dengan proses bisnis internal perusahaan, menyangkut etika bisnis, manajemen SDM, jaminan sosial, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. GCR terkait dengan aspek eksternal yaitu pengembangan masyarakat (*community development*), pelestarian lingkungan, perlindungan konsumen, relasi dengan pemasok dan penghormatan terhadap kepentingan *stakeholder* lainnya (Suharto, 2010:3-4). Ardianto dan Machfudz (2011:230-

238) menyatakan bahwa dalam pelaksanaan CSR peruntukannya perlu disusun skala prioritas. Jenis CSR yang berorientasi *ritual charity* dan *public relation* sebaiknya digantikan dengan program padat karya yang langsung bermanfaat bagi masyarakat. Program CSR harus mampu mengembangkan komunitas secara berkelanjutan, menguntungkan semua pihak. Mampu menciptakan lapangan kerja, pengembangan kapasitas SDM, pembangunan masyarakat dan menurunkan angka kemiskinan. Program CSR yang berkelanjutan akan berdampak bagi perusahaan dan *stakeholder*, yaitu terciptanya hubungan yang harmonis dengan masyarakat serta meningkatnya kesejahteraan dan kemandirian masyarakat.

Suharto (2011:65-66) menyatakan bahwa tujuan program pengembangan masyarakat adalah penguatan masyarakat secara aktif dan berkelanjutan berdasarkan prinsip berkeadilan, partisipasi, kerjasama dan kesetaraan. Untuk itu CSR harus berpijak pada pemberdayaan (*to empower*) dan bukan pertolongan (*to help*), dan harus melibatkan interaksi dan partisipasi beragam *stakeholder* dan masyarakat sekitar. Kegagalan pengembangan masyarakat umumnya bukan disebabkan adanya dikotomi perencanaan yang *top down* atau *bottom up*, melainkan lebih kepada kualitas pendampingan. Mengutip Berbagai Sumber, Suharto (2011:79-81) menyampaikan bahwa proses pendampingan harus bisa berperan sebagai fasilitator, *broker*, pembelaan/advokasi dan sebagai mediator. Peran fasilitator adalah dalam rangka membantu masyarakat agar mampu menangani tekanan situasional dan transisional. Peran *broker* adalah dalam rangka mengidentifikasi karakter masyarakat, menghubungkan

klien (masyarakat) dengan sumber dan mengevaluasi efektivitas sumber dengan kebutuhan klien. Peran advokasi berkaitan dengan penyelesaian kasus maupun kepentingan advokasi struktural. Pendamping juga harus dapat menjadi mediator, negosiasi dan peran resolusif jika terjadi suatu konflik.

Agar pelaksanaan CSR sesuai dengan konsep dasarnya, Kartini (2013: 47-52) menyarankan perlunya strategi empat agenda yaitu: membuat pedoman dan *code of conduct*, menyusun sistem dan kebijakan manajemen, kepemimpinan perusahaan dalam CSR serta membangun komitmen dan kemitraan diantara *stakeholder*. Menyusun pedoman dan *code of conduct* dimaksudkan untuk membuat acuan agar proses bisnis dan tata perilaku perusahaan sejalan dengan prinsip-prinsip yang universal. Sistem dan kebijakan manajemen yang tertuang dalam manifesto korporasi harus sejalan dengan tujuan CSR, baik secara internal dan eksternal. Kepemimpinan dalam pelaksanaan CSR harus terintegrasi dalam struktur dan strategi bisnis, menerapkan kebijakan yang inovatif, akuntabel dan melibatkan secara sistemik serta bersifat konsultatif dan kolaboratif terhadap *stakeholder*. Sedangkan antara perusahaan, pemerintah dan masyarakat terbangun komitmen dan kemitraan yang konstruktif dan berkelanjutan. Setelah melampaui tahapan pemetaan identifikasi masalah, besaran populasi dan kebutuhan masyarakat, tahapan berikutnya menurut Suharto (2011: 93-94) harus dilaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- a. *Engagement*, yaitu membangun relasi agar dalam pelaksanaan program CSR tumbuh kesadaran, pemahaman,

penerimaan dan kepercayaan masyarakat.

- b. *Assessment*, yaitu mengidentifikasi kebutuhan masyarakat sebagai dasar dalam perumusan program.
- c. *lan of action*, yaitu merumuskan rencana aksi dengan memperhatikan aspirasi masyarakat.
- d. *ction and facilitation*, yaitu melaksanakan program secara mandiri oleh masyarakat, dengan melakukan fasilitasi, monitoring dan supervisi.
- e. *Evaluation and termination*, yaitu penilaian keberhasilan pada akhir program serta *capacity building* masyarakat yang disasar agar bisa melanjutkannya sendiri atau jika diperlukan dapat mengembangkan sendiri program CSR yang telah dilaksanakan.

Ada delapan indikator kinerja kunci yang menurut Kartini (2013:54-55) bisa menjadi alat ukur untuk menilai keberhasilan pelaksanaan CSR yaitu: kepemimpinan yang kuat, proporsi bantuan sesuai takarannya, transparansi dan akuntabilitas, cakupan wilayah yang jelas, perencanaan dan mekanisme monitoring dan evaluasi yang terintegrasi, pelibatan *stakeholder*, jaminan keberlanjutan serta adanya hasil yang nyata bermanfaat bagi masyarakat.

2.10. Formulasi CSR

Inisiatif penyaluran program CSR bisa berdasarkan adanya permintaan masyarakat, usulan pemerintah daerah ataupun gagasan dari internal perusahaan. Permintaan mas-

yarakat dapat berwujud proposal program maupun ataupun permintaan yang bersifat umum. Dalam pelaksanaannya perusahaan perlu melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah agar tidak terjadi tumpang tindih dengan program pemerintah. Masyarakat perlu dilibatkan untuk menjamin kesinambungan program. Hal itu sejalan dengan penelitian Darman (2012) di PT Freeport yang menemukan adanya faktor-faktor yang dapat menjadi kendala dalam implementasi CSR diantaranya yaitu perbedaan budaya, kondisi geografis, keamanan dan masalah ketersediaan SDM. Hal ini mendukung pendapat bahwa diperlukan pendekatan terintegrasi untuk menjamin keberhasilan program CSR. Untuk mendukung keberhasilan CSR diperlukan strategi terintegrasi dengan melibatkan pemerintah, masyarakat dan perusahaan dengan cakupan bidang meliputi sosial-budaya, ekonomi dan lingkungan.

Tahapan awal kegiatan jika ide CSR telah diputuskan adalah melakukan peninjauan awal untuk menentukan bentuk kegiatan, ruang lingkup, tingkat pelibatan perusahaan dengan masyarakat, menyusun anggaran dan menentukan jadwal kegiatan. Untuk aktivitas yang tidak memerlukan keahlian khusus sebaiknya bisa melibatkan masyarakat secara langsung. Sedangkan Untuk kegiatan yang membutuhkan keahlian khusus perlu melibatkan pihak di luar masyarakat sekitar. Bentuk-bentuk CSR sangat tergantung kebijakan perusahaan dan regulasi yang mengaturnya seperti yang tertuang pada UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas (Pasal 74) yang mewajibkan perusahaan yang bergerak dibidang sumber daya alam wajib melaksanakan program CSR. Dalam tataran regulasi, inisiasi CSR sesung-

guhnya telah dimulai lebih awal, yaitu sesuai UU BUMN No. 19 Tahun 2003, yang penjabarannya termuat pada Peraturan Menteri BUMN No. 4 Tahun 2007. Pada UU BUMN terminologi CSR disebut sebagai Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Program tersebut pada hakikatnya sama dengan CSR, namun berbeda sumber pendanaannya. Pada UU No. 40. Tahun 2007 sumber pendanaan CSR dari biaya operasional, sedangkan pada No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN sumber pendanaannya berasal dari penyisihan laba perusahaan.

Adapun ruang lingkup dan aspek kebijakan CSR dan PKBL yang berpengaruh terhadap efektifitas pelaksanaan program pada dasarnya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. **Alokasi Dana CSR**, meliputi hal-hal yang terkait dengan besaran dan sumber pendanaan. Besaran dana program akan mempengaruhi kekuatan cakupan ruang lingkup kegiatan yang dilaksanakan. Sumber pendanaan bisa berasal dari biaya produksi yang akan mempengaruhi harga pokok (*cost price*) atau dari penyisihan laba setelah pajak. Alokasi pendanaan dari biaya produksi dapat ditentukan besarnya sejak awal tahun, sedangkan dari penyisihan laba memiliki keterbatasan yaitu hanya bisa dilaksanakan apabila perusahaan mendapatkan laba dari kegiatan usahanya.
- b. **Program Pelestarian Lingkungan**, yaitu kegiatan CSR yang dilaksanakan dalam rangka dan berkaitan dengan program pelestarian lingkungan flora, fauna dan alam sekitar. Meliputi kegiatan pembibitan, penanaman dan

pemeliharaan pohon, konservasi lahan kritis, penyuluhan dan aktivitas lainnya yang berkaitan dengan konservasi lingkungan.

c. Program Pengembangan Sosial, yaitu aktivitas CSR yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas masyarakat untuk mengatasi permasalahan yang sedang dan akan dihadapi. Pelaksanannya melalui aktivitas penyuluhan berbagai aspek kehidupan seperti penyuluhan kesehatan, pelayanan kesehatan dasar, pemeriksaan Balita dan ibu hamil serta pemahaman tentang peningkatan gizi masyarakat. Termasuk dalam program pengembangan sosial yaitu pemberian bantuan yang bersifat sosial seperti beasiswa untuk pelajar dan mahasiswa berprestasi dari keluarga miskin masyarakat sekitar dan bantuan bencana alam yang menimpa masyarakat di sekitar perusahaan. Termasuk dalam kriteria pengembangan sosial yaitu pemanfaatan oleh masyarakat sekitar terhadap fasilitas pendidikan dan kesehatan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan juga bisa menjadi penyandang dana pada kegiatan sosial budaya seperti olah raga dan kesenian, penyuluhan di bidang keagamaan, penyuluhan anti narkoba dan sebagainya. Berdasarkan penelitian Utomo (2010) terhadap penerima program CSR perusahaan semen di Bogor menemukan bahwa program tersebut bermanfaat baik dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan berusaha, serta meningkatkan penghasilan.

d. Program Pengembangan Ekonomi, yaitu program CSR yang bertujuan untuk meningkatkan dan member-

dayakan kapasitas ekonomi dan peningkatan pendapatan masyarakat. Termasuk didalamnya adalah penyuluhan manajemen produksi serta pemasaran produk barang dan jasa yang dihasilkan oleh masyarakat. Kegiatan lain yaitu memberikan bantuan kredit lunak kepada usaha kecil dan menengah (UKM) dengan bunga rendah dan syarat ringan. Sasaran program ini adalah untuk mengatasi kendala sumber daya ekonomi dan juga membantu ketergantungan kepada rentenir. Kredit lunak biasanya juga disertai dengan pelatihan, tutorial dan pembinaan sesuai bidang usaha dan membangun jaringan usaha. Berdasarkan penelitian Yuni (2010) terhadap program CSR di PT Indocement di Bogor menyimpulkan adanya dampak program CSR yang dirasakan oleh warga Desa Nambo adalah perubahan tingkat pengetahuan, tingkat kesehatan, dan berkurangnya jumlah pengangguran. Demikian juga Hendrastuti (2010) yang meneliti persepsi masyarakat terhadap pelaksanaan program CSR menemukan hubungan antara program CSR dengan perbaikan tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat. Pengalaman penerapan program CSR melalui penanaman hutan kemasyarakatan di Australia juga menemukan bahwa program CSR yang langsung melibatkan masyarakat menumbuhkan modal sosial, ekonomi dan alam serta meningkatkan hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan. (Locki, 2003).

- e. **Program Peningkatan Sarana dan Prasarana**, yaitu kegiatan CSR yang berkaitan dengan pembangunan infrastruktur (fisik) sosial, ekonomi dan lingkungan yang dibutuhkan masyarakat sekitar. Keterlibatan perusahaan

dalam pembangunan sarana dan prasarana bisa dalam bentuk membiayai seluruh atau sebagian pendanaan proyek. Contohnya adalah bantuan pembangunan ruang kelas, sarana peribadatan, sarana air minum dan fasilitas kesehatan, jalan raya, dan sarana sosial dan ekonomi lainnya. Berdasarkan penelitian Kildegaard, et al (2006) terhadap program CSR di Minnnesota (USA) dalam bentuk proyek pembangunan pembangkit energy angin ternyata memiliki 5 kali dampak nilai tambah ekonomi, dan 3,4 kali berdampak pada penciptaan lapangan kerja lokal. Demikian juga Lahiri dan Pal (2009) melakukan analisis peranan teknologi informasi untuk investasi sosial internasional beberapa perusahaan besar menemukan peranan teknologi merupakan wacana positif sebagai solusi untuk pengembangan masalah masyarakat.

- f. Implemtasi CSR Terintegrasi**, yaitu terkait dengan kelembagaan CSR. Perusahaan yang memiliki kelembagaan khusus menangani CSR dalam struktur organisasi akan mempunyai kapabilitas dalam perencanaan, implementasi dan pemantauan pasca program. Pelibatan masyarakat dan pemerintah dalam kegiatan CSR merupakan salah satu bentuk integrasi program CSR yang akan berdampak terhadap sasaran pemberdayaan masyarakat. Intergrasi eksternal dengan masyarakat juga sama pentingnya dengan integrasi internal. Berdasarkan penelitian Suharto (2008) disimpulkan bahwa audit sosial terhadap pelaksanaan CSR memerlukan keterlibatan *stakeholders*, termasuk pekerja, klien, voluntary, pendiri, kontraktor, *supplier* dan penduduk setempat yang terkait dengan operasi perusahaan. Demikian juga

penelitian Pramesvhari (2011) di PT Timah yang menemukan bahwa adanya kendala dalam pelaksanaan CSR mengindikasikan perlunya penerapan manajemen CSR yang lebih baik dengan melibatkan masyarakat dari tataran ide sampai implementasi serta dalam menyalurkan bantuan modal harus mempertimbangkan kapasitas mitra dan perlunya pembinaan usaha.

Layout by
SA-Press

BAB III

MODEL PENERAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BAGI UMKM

3.1. Komponen Kebijakan CSR

Abad 21 adalah bersama-sama abad baru untuk bisnis berdimesi persaudaraan, bisnis skala rumahan, dan perusahaan multi-nasional, semuanya dikategorikan sebagai perusahaan-perusahaan lingkup dunia, tanpa batasan wilayah, dan tidak pernah memiliki status yang mempengaruhi seperti sebelumnya. Dengan bisnis yang konsisten & berkembang, mengesankan keseimbangan-lembar, M & A (Merger dan Akuisisi) pada kartu, jangkauan global dan meningkatkan arus kas di kalangan konsumen, bisnis tidak melihat ke belakang dan memberikan laporan triwulan dan tahunan mengesankan kepada pemegang saham mereka.

Di sisi lain perusahaan juga kontributor langsung atau tidak langsung untuk tantangan ekologi dan sosial yang paling abad ke-21 dan memegang masa depan planet kita di tangan mereka. Dalam era globalisasi ini, strategi berkelanjutan memberikan perusahaan pilihan untuk mendapatkan di depan kurva, mendefinisikan dan mendefinisikan kembali aturan baru dan yang dihargai oleh para pemangku kepentingan mereka untuk berperilaku secara bertanggung jawab.

Dengan meningkatnya tekanan dari pasar, Pemerintah., Badan-badan internasional seperti ISO26000, OECD, dan UN Global Compact dll Perusahaan sekarang mulai menempatkan rencana aksi CSR strategis mereka di tempat

untuk memenuhi panduan ini dan tentu saja untuk menarik pelanggan potensial dan masa depan mereka dengan mereka bersih, bertanggung jawab dan lingkungan image ramah.

Dengan Pemerintah. RUU India diusulkan pada CSR wajib bagi sektor swasta, perdebatan sudah di antara para pembuat kebijakan, India Inc dan OMS (Organisasi Masyarakat Sipil) untuk memahami seluk-beluk dasar CSR dan mendefinisikan dan mendefinisikan kembali CSR dalam arti sebenarnya untuk kepentingan yang lebih besar dari yang kurang mampu masyarakat & penerima manfaat

Menonton perkembangan ini erat, itu masih sangat sulit untuk mendefinisikan CSR benar dalam perspektif India. Bagaimana tepatnya kita perlu mendefinisikan CSR, apa harapan stakeholder dan bagaimana untuk menentukan peran mereka, keterlibatan rantai pasokan, peran Pemerintah pusat dan negara dll Dalam seluruh proses belum didefinisikan dan diklarifikasi.

Kabar baiknya adalah bahwa, di seluruh dunia, Dewan direksi mulai mempertimbangkan isu-isu Keberlanjutan dan CSR yang belum pernah sebelumnya. Pertanyaan sekarang adalah “bagaimana”, tidak lagi “mengapa”. Di sisi lain, sebagian besar perusahaan termasuk PSUs India mencoba untuk mendefinisikan CSR kepentingan mereka sendiri dengan agenda dan tingkat kenyamanan mereka sendiri, mewajibkan mereka dekat dan sayang LSM atau Trust politik lokal melupakan tujuan dasar dari CSR dan mengabaikan pemangku kepentingan nyata dan penerima manfaat.

Banyak trust, LSM, yayasan melayang oleh rumah bisnis ini yang sepenuhnya dikendalikan oleh manajemen

mereka sendiri, kurang transparansi dan akuntabilitas dan membuatnya cara sederhana untuk mentransfer uang dari satu rekening ke rekening lain pada nama CSR. Ironi adalah bahwa kepercayaan ini dan yayasan juga berfungsi seperti India Inc dan tidak memiliki akuntabilitas bagi para pemangku kepentingan.

Hari ini ada kebutuhan mendesak untuk memahami dengan jelas bahwa melakukan target penerima manfaat memiliki hak untuk tahu bahwa uang dibawa keluar (dari nama mereka) dengan dunia Perusahaan ini mempunyai audit sosial dan proses sertifikasi untuk benar-benar memeriksa dampak dari CSR dan pelaksanaannya. Jika ya, ada baiknya, jika tidak maka akan menjadi lain ukuran gambar bangunan untuk Corporate India pada nama dari CSR.

Dalam dunia sekarang ini kita perlu memahami bahwa tujuan dari perusahaan, masyarakat dan lingkungan adalah yaitu saling berkesinambungan untuk bertahan hidup, makmur dan tetap berkelanjutan dan ini juga merupakan kesempatan bagi persaudaraan bisnis untuk mengubah dunia dengan menciptakan organisasi bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab dengan “ CSR atau Tidak CSR”, sebagai misi paling waktu kita adalah untuk mengintegrasikan kerja holistik dengan kegiatan bisnis inti dengan semangat, energi & tekad dan berkontribusi terhadap pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan

Terlalu sering, para eksekutif melihat tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) hanya sebagai bagian dari agenda (kewajiban) yang dilakukan perusahaan untuk menghindari diri dari tekanan lingkungan sosial. Tapi seperti pe-

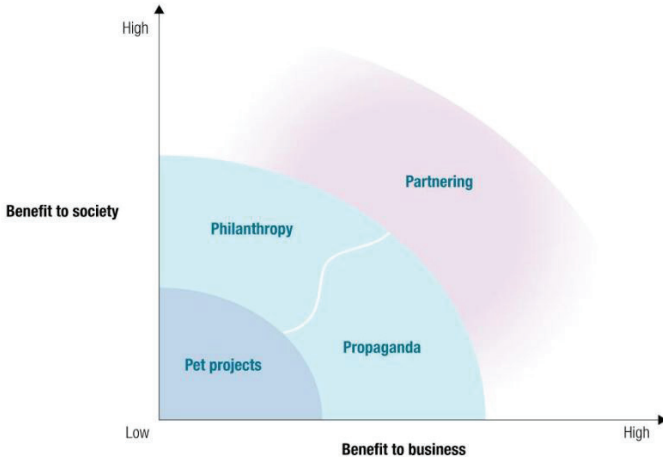
langgan, karyawan, dan pemasok-dan, memang pada ujungnya, masyarakat juga telah mendapatkan tempat yang lebih luas-sehingga kedudukannya semakin penting dalam CSR. Beberapa pemimpin sudah mulai melihat program CSR itu sebagai kesempatan kreatif untuk fundamental memperkuat bisnis mereka dengan kontribusi kepada masyarakat pada saat yang sama. Mereka melihat CSR sebagai pusat strategi mereka secara keseluruhan, membantu mereka untuk kreatif mengatasi masalah bisnis utama.

Tantangan besar bagi para eksekutif adalah bagaimana mengembangkan pendekatan yang benar-benar dapat memberikan pada ini tinggi ambisi-dan, seperti yang belum, beberapa telah menemukan jalan. Namun, beberapa perusahaan inovatif telah berhasil mengatasi rintangan ini, dengan kemitraan cerdas muncul sebagai salah satu cara untuk menciptakan nilai bagi bisnis dan masyarakat secara bersamaan. Pintar kemitraan berfokus pada bidang utama dari dampak antara bisnis dan masyarakat dan mengembangkan solusi kreatif yang menarik pada kemampuan melengkapi kedua untuk mengatasi tantangan utama yang mempengaruhi masing-masing pasangan. Pada artikel ini, kita membangun pelajaran dari kemitraan cerdas untuk menyediakan cara praktis ke depan bagi para pemimpin untuk menilai peluang sejati CSR. Tidak ada definisi yang diterima tunggal CSR, yang mengarah ke banyak kebingungan tentang apa yang merupakan kegiatan CSR. Kita bisa mulai mengembangkan definisi kerja CSR dengan memikirkan dual tujuan-manfaat bisnis dan masyarakat-dan berbagai manfaat potensial dalam setiap kasus (Exhibit 1).

Gambar 3.1

Pemetaan ruang CSR

Tanggung jawab sosial perusahaan meliputi ganda manfaat tujuan-mengejar untuk bisnis dan untuk masyarakat.



Tanggung jawab sosial perusahaan meliputi ganda manfaat tujuan-mengejar untuk bisnis dan untuk masyarakat. Banyak bisnis mengejar kegiatan CSR yang terbaik dapat disebut proyek hewan peliharaan, karena mereka mencerminkan kepentingan pribadi eksekutif senior individu. Sementara kegiatan ini dapat disajikan dengan banyak kebisingan dan gembar-gembor, mereka biasanya menawarkan manfaat minimal untuk bisnis atau masyarakat. Di tengah adalah upaya yang dapat membuat kedua belah pihak merasa baik tapi itu menghasilkan manfaat yang terbatas dan sering sepihak. Dengan filantropi, misalnya, sumbangan perusahaan menganugerahkan mayoritas manfaat pada masyarakat (dengan potensi tetapi sering dipertanyakan

manfaat reputasi untuk bisnis). Demikian pula, dalam apa yang terbaik disebut sebagai propaganda, kegiatan CSR difokuskan terutama pada membangun reputasi perusahaan dengan sedikit manfaat nyata bagi masyarakat.

Tak satu pun dari pendekatan ini menyadari peluang untuk penciptaan nilai bersama yang signifikan yang telah dicapai melalui kemitraan cerdas. Dalam usaha tersebut, fokus bisnis bergerak melampaui menghindari risiko atau meningkatkan reputasi dan untuk memperbaiki nilai inti kemampuan penciptaan oleh isu-isu strategis utama atau tantangan. Bagi masyarakat, fokus bergeser dari mempertahankan standar minimum atau mencari dana untuk meningkatkan lapangan kerja, kualitas hidup secara keseluruhan, dan standar hidup. Kuncinya adalah untuk masing-masing pihak untuk memasuki sumber daya dan keahlian yang lain, mencari solusi kreatif untuk kritis tantangan sosial dan bisnis.

Pertanyaan awal untuk setiap pemimpin harus, “Di mana Anda fokus kegiatan CSR di masa lalu?” dan, yang lebih penting, “Di mana Anda harus fokus mereka untuk masa depan?” Semua organisasi harus menyeimbangkan sumber daya yang terbatas dan usaha, sehingga tantangannya adalah bagaimana cara terbaik untuk menyebarkan Anda untuk memaksimalkan keuntungan untuk bisnis Anda (dan para pemegang saham dan pemangku kepentingan), serta masyarakat. Mulailah dengan pemetaan portofolio Anda saat ini inisiatif CSR pada kerangka ditampilkan dalam pameran 1 dan bertanya: Apa tujuan dari inisiatif kita saat ini? Manfaat apa yang sedang dibuat, dan yang menyadari ini? Manakah dari inisiatif ini membantu kita untuk mengatasi tantangan strategis kami dan kesempatan?

3.2. Kinerja UMKM

Kinerja perusahaan atau unit usaha dapat dilihat dari aspek keuangan dan juga aspek nonkeuangan. Aspek keuangan dapat dilihat dari laporan keuangan yang menggambarkan bagaimana kinerja keuangan dalam suatu perusahaan dan sering menjadi perhatian utama bagi para pemakai informasi laporan keuangan. Sedangkan dari aspek non-keuangan biasa dilihat dari kepuasan nasabah ataupun perkerja, dan juga bisa dilihat dari perkembangan aktivitas bisnis perusahaan seperti produksi, sumber daya manusia, pemasarandan lain sebagainya.

Terkait dengan kinerja UKM selayaknya tidak berbeda dengan kinerja perusahaan secara umum. Namun UMKM sering menghadapi kendala dalam pelaporan kinerja keuangan, karena kelemahan dalam adminitrasi keuangan. Kondisi ini sering menjadikan UMKM tidak bias dilihat dari data sekunder hasil laporan atau adiministrasi keuangan. Dalam penelitian kinerja UMKM banyak dilihat dari data primer berdasarkan persepsi pengelola UMKM.

3.3. Dampak CSR terhadap Peningkatan Kualitas SDM UMKM

Permasalahan UKMK sangat variatif, meliputi, kualitas SDM, peralatan yang masih tradisional dan permasalahan klasik lainnya seperti permodalan. Oleh karena itu program program corporate social responsibility (CSR) perlu dilakukan secara integrative, dengan mempertimbangkan kepentingan stakeholders, sehingga dapat memberikan

manfaat bagi pihak terkait (Nikolova and Arsic, 2017)

Kompetensi pengelola UKM sangat penting dalam mendukung keberhasilan usaha. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan, magang maupun kegiatan peningkatan ketrampilan lainnya. Pelatihan UMKM merupakan kegiatan untuk meningkatkan ketrampilan dan sikap untuk dapat mendirikan usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada. Bradford (2007) menunjukkan bahwa keterampilan yang paling dibutuhkan adalah bagaimana mengelola keuangan bisnis dan bagaimana memasarkan produk serta kemampuan berkomunikasi. Penelitian tersebut menyimpulkan untuk mendapatkan kinerja yang efektif, UMK memerlukan pelatihan dan keterampilan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, promosi produk dan perolehan serta pengelolaan dana. Dengan pelatihan pengelola usaha kecil dapat meningkatkan soft skill dalam pengelolaan usaha, kemampuan produksi, pemasaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Tambwe (2015), yang menyatakan bahwa *training* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Sementara, Manimala (2006) menunjukkan bahwa UMK memerlukan pelatihan namun ada kendala serius bagi UMK untuk melakukan pelatihan semacam itu. *Training* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kendala dan memberikan beberapa rekomendasi untuk memastikan keberhasilan kinerja UMK. Dengan *training* UMKM akan mendapatkan pengetahuan terkait hubungan antara praktik dan keberhasilan saat ini dan menentukan kinerjanya dalam hal peningkatan kapasitas untuk menghasilkan lebih

banyak output dan kemampuan bersaing (Tambwe, 2015). Demikian halnya dengan pelatihan pemasaran, manajemen keuangan, akuntansi dan layanan konsumen berpengaruh terhadap kinerja UMKM ((Kithae, Maganjo, and Kavinda, 2013). Pelatihan UKM juga dapat diwujudkan dengan pelatihan kewirausahaan. Pelatihan kewirausahaan ternyata berdampak besar terhadap kinerja pengusaha. Namun, pemantauan konstan ditemukan bahwa keterampilan yang dipelajari harus dapat diaplikasikan dalam praktek kerja (Kithae, Maganjo, and Kavinda, 2013).

Peningkatan kualitas SDM perlu terus ditingkatkan, supaya pengelolaan UMKM lebih efektif dan mengalami perkembangan yang berkelanjutan. Pelatihan UMKM merupakan kegiatan untuk meningkatkan ketrampilan dan sikap untuk dapat mendirikan usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada.

Menurut Manimala (2006) menyatakan bahwa UMKM memerlukan pelatihan namun memiliki kendala serius untuk melakukan pelatihan semacam itu. Peran pemerintah maupun swasta dalam bentuk program CSR sangat dibutuhkan untuk membantu meningkatkan kompetensi pengelola UMKM. *Training* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kendala dan memberikan beberapa rekomendasi untuk memastikan keberhasilan kinerja UMK. Hal sesuai dengan penelitian Tambwe (2015) yang menunjukkan bahwa, *training* berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Demikian halnya hasil penelitian Kithae, Maganjo, and Kavinda, (2013) menunjukkan bahwa pelatihan pemasaran, manajemen

keuangan, akuntansi dan layanan konsumen berpengaruh terhadap kinerja UMKM

Keberhasilan UMKM juga membutuhkan dukungan permodalan. Banyak UMKM yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas namun, tidak dapat berkembang karena tidak dapat memenuhi permintaan pasar, karena terkendala permodalan. Kecukupan modal diharapkan dapat menjamain opsional dan mendukung kinerja dan perkembangan usaha. Bantuan permodalan dalam bentuk kredit UMKM berpengaruh terhadap *return on asset* (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015). Efektifitas bantuan permodalan usaha kecil dapat diukur menggunakan indikator ketersediaan *grass period*, plafon permodalan yang sesuai, tidak ada jaminan, model angsuran yang sesuai (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015). Program CSR mengikuti sejumlah kewajiban sukarela baik untuk direksi maupun pekerja, serta konsumen, pemasok dan masyarakat dimana perusahaan berada, seperti berbagai kegiatan sosial, ekonomi dan lingkungan (Witkowska, 2008). Implementasi CSR menunjukkan adanya kompromi yang kuat bagi usaha untuk kegiatan ekonomi bagi lingkungan (Balabanis et al., 1998). Hal ini dapat dilakukan dengan memposisikan masyarakat kecil di sekitar perusahaan, yang menjalankan usaha kecil untuk menjadi pemasok atau distributor dari perusahaan. Kondisi ini didasarkan pada problem UKM banyak terkait dengan pasar dan kepastian *supply* bahan baku. Program CSR diharapkan dapat memfasilitasi pemasaran dan kepastian *supply* bahan baku melalui rantai pasokan maupun rantai pemasaran. Dengan demikian program CSR akan efektif, apabila UKM penerima *corporate social responsibility* (CSR) merupakan

bagian dari *supply chain management* (SCM)

Modal merupakan factor yang penting bagi usaha kecil. Banyak usahan kecil yang mengalami kendala dalam pengembangan, karena keterbatasan modal. Modal yang cukup diharapkan dapat memenuhi kebutuhan untuk pengadaan bahan baku, operasional usaha bahkan dapat untuk melakukan ekspansi. Kecukupan modal tersebut dapat mendukung kinerja dan pertumbuhan usaha. Hal sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa bantuan permodalan dalam bentuk kredit UMKM berpengaruh terhadap return on asset (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015).

Bantuan permodalan juga menjadi factor yang penting, karena kurangnya modal yang diperlukan, maka sebagian besar penerima pelatihan tidak mempraktikkan pengetahuan mereka dalam bisnis (Kithae, Maganjo, and Kavinda, 2013). Bantuan permodalan usaha kecil dapat diukur menggunakan indikator ketersediaan grass period, plafon permodalan yang sesuai, tidak ada jaminan, model angsuran yang sesuai (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015).

3.4. Dampak CSR terhadap Peningkatan Kinerja UMKM

Pelatihan UMKM merupakan kegiatan untuk meningkatkan ketrampilan dan sikap untuk dapat mendirikan usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada. Training berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang (Tambwe, 2015). Sementara, Manimala (2006) menunjukkan bahwa bahwa UMK memerlukan pelatihan namun ada kendala serius bagi

UMK untuk melakukan pelatihan semacam itu. Training dapat digunakan untuk mengidentifikasi kendala dan memberikan beberapa rekomendasi untuk memastikan keberhasilan kinerja UMK.

Bradford (2007) menunjukkan bahwa keterampilan yang paling dibutuhkan adalah bagaimana mengelola keuangan bisnis dan bagaimana memasarkan produk serta kemampuan berkomunikasi. Penelitian tersebut menyimpulkan untuk mendapatkan kinerja yang efektif, UMK memerlukan pelatihan dan keterampilan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan, promosi produk dan perolehan serta pengelolaan dana.

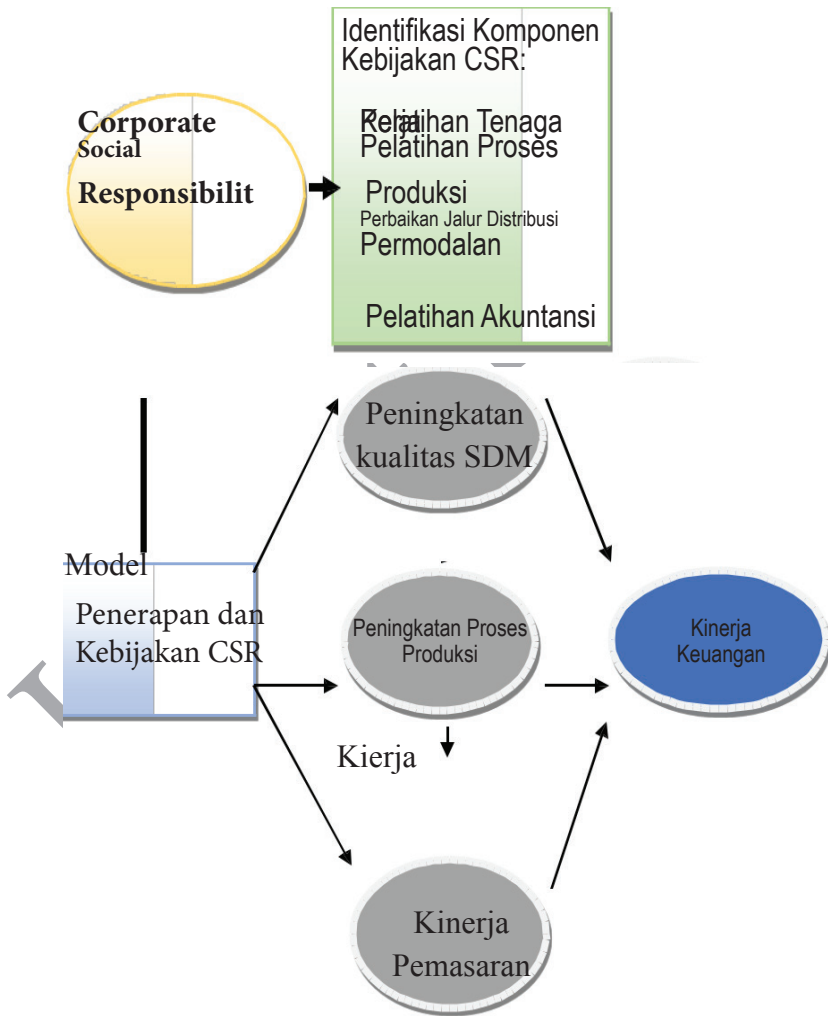
Dengan training UMKM akan mendapatkan pengetahuan terkait hubungan antara praktik dan keberhasilan saat ini dan menentukan kinerjanya dalam hal peningkatan kapasitas untuk menghasilkan lebih banyak output dan kemampuan bersaing (Tambwe, 2015). Pelatihan pemasaran, manajemen keuangan, akuntansi dan layanan konsumen berpengaruh terhadap kinerja UMKM ((Kithae, Maganjo, and Kavinda, 2013). Pelatihan kewirausahaan ternyata berdampak besar terhadap kinerja pengusaha. Namun, pemantauan konstan ditemukan bahwa keterampilan yang dipelajari harus dapat diaplikasikan dalam praktek kerja. Bantuan permodalan juga menjadi factor yang penting, karena kurangnya modal yang diperlukan, maka sebagian besar penerima pelatihan tidak mempraktikkan pengetahuan mereka dalam bisnis (Kithae, Maganjo, and Kavinda, 2013)

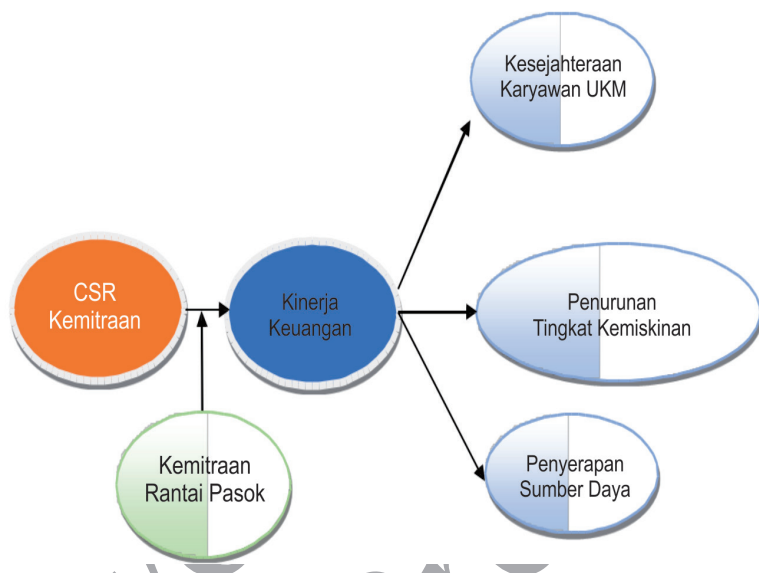
Salah satu unsur penting dalam peningkatan kinerja UMKM adalah ketersediaan modal, namun modal juga

sering menjadi lasan klasik terkait dengan kendala perkembangan UMKM. Bantuan permodalan dalam bentuk kredit UMKM berpengaruh terhadap return on asset (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015). Bantuan permodalan usaha kecil dapat diukur menggunakan indikator ketersediaan grass period, plafon permodalan yang sesuai, tidak ada jaminan, model angsuran yang sesuai (Kibet, Achesa, and Gedion, 2015).

3.5. Kerangka Model Penelitian

Berdasar pada latar belakang dan landasan teori pada bab terdahulu, maka dapat disajikan bagan alir penelitian seperti terlihat pada gambar berikut ini.





Perusahaan cenderung memiliki kegiatan yang tersebar di seluruh tempat, sehingga muncul masalah terkait dengan bagaimana manfaat CSR dimaksimalkan. Banyak perusahaan mulai dengan proyek CSR hanya sebatas “hewan peliharaan”, filantropi, atau propaganda karena kegiatan ini cepat dan mudah untuk memutuskan dan melaksanakan. Pertanyaannya adalah bagaimana untuk bergerak ke arah strategi CSR yang berfokus pada nilai yang benar-benar co-menciptakan untuk bisnis dan masyarakat. Contoh-contoh yang menyertai menyarankan tiga prinsip untuk bergerak ke arah tujuan ini.

1. Berkonsentrasi upaya CSR Anda. manajemen waktu dan sumber daya yang terbatas, sehingga peluang terbesar akan datang dari daerah di mana bisnis secara signifikan berinteraksi dengan-dan dengan demikian dapat memiliki dampak terbesar pada-masyarakat. Ini adalah daerah

di mana bisnis tidak hanya dapat memperoleh pemahaman yang lebih dalam dependensi saling tetapi juga di mana potensi tertinggi untuk saling menguntungkan ada.

2. Membangun pemahaman yang mendalam mengenai manfaat. Bahkan setelah memilih area yang Anda pilih peluang, menemukan potensi penciptaan saling nilai tidak selalu mudah. Kuncinya adalah menemukan simetri antara kedua belah pihak dan menjadi cukup terbuka untuk memahami isu-isu baik dari bisnis dan perspektif sosial.
3. Menemukan mitra yang tepat. Ini akan menjadi orang-orang yang mendapatkan keuntungan dari kegiatan bisnis inti Anda dan kemampuan-dan bahwa Anda bisa mendapatkan keuntungan dari pada gilirannya. Bermitra sulit, tapi ketika kedua belah pihak melihat menang-menang potensial ada motivasi yang lebih besar untuk mewujudkan manfaat besar. Hubungan-terutama yang jangka panjang yang dibangun di atas pemahaman yang realistis dari kekuatan sejati di kedua sisi-memiliki kesempatan lebih besar untuk sukses dan berkelanjutan.

Menerapkan prinsip-prinsip ini untuk memilih peluang CSR yang tepat meminta pertanyaan-yaitu tambahan: Apa satu atau dua bidang penting dalam bisnis kami di mana kita antarmuka dengan dan berdampak pada masyarakat dan mana peluang yang signifikan ada untuk kedua belah pihak jika kita kreatif bisa menyesuaikan hubungan? Apa inti kebutuhan jangka panjang bagi kami dan bagi masyarakat yang dapat diatasi sebagai hasilnya? Apa sumber daya atau kemampuan kita butuhkan, dan apa yang kita tawarkan da-

lam mewujudkan peluang?

Dalam kemitraan cerdas, saling menguntungkan tidak hanya tujuan yang wajar, itu juga diperlukan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang. Tapi komitmen ini harus didasarkan pada potensi nilai-penciptaan, sama seperti inisiatif strategis lainnya. Setiap merupakan investasi yang harus dievaluasi dengan ketelitian yang sama di prioritas, perencanaan, resourcing, dan pemantauan.

Sekarang Anda perlu mendefinisikan berbagai manfaat potensial untuk bisnis dan untuk masyarakat. Hal ini tidak selalu mudah, tapi kasus bisnis yang jelas dan cerita penting jika Anda ingin mendapatkan perusahaan, pemegang saham, dan para pemangku kepentingan di papan

Anda dapat menilai manfaat di tiga dimensi berikut:

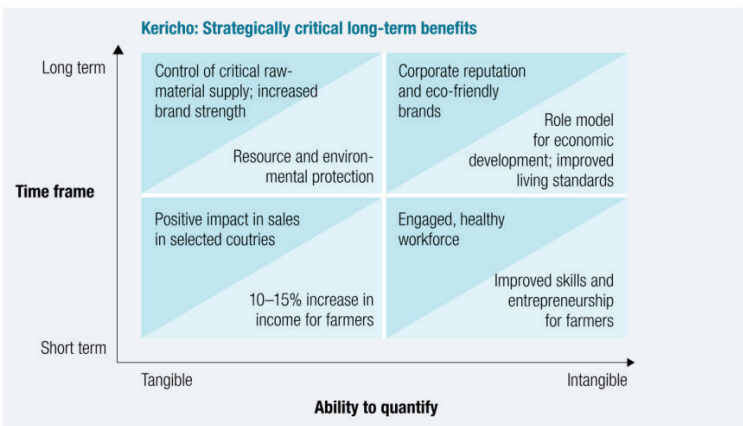
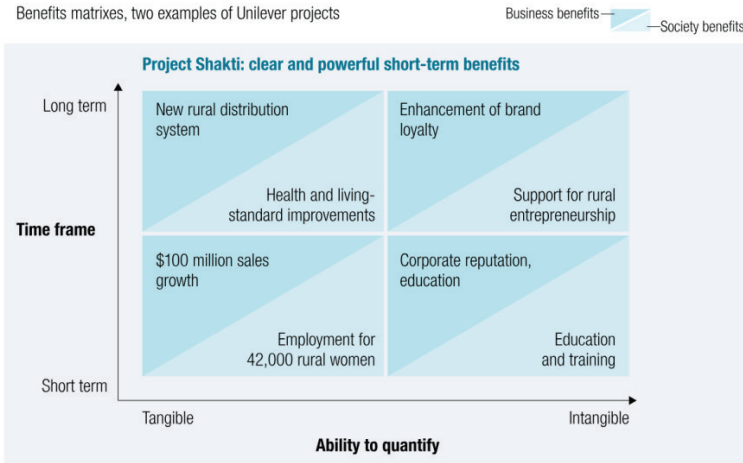
1. Jangka waktu. Jadi jelas di kedua tujuan langsung jangka pendek dan manfaat jangka panjang. Dalam kemitraan cerdas, kerangka waktu ini penting, karena inisiatif dapat menjadi kompleks dan membutuhkan waktu untuk menyadari potensi penuh mereka.
2. Sifat manfaat. Beberapa manfaat akan nyata, seperti pendapatan dari mendapatkan akses ke pasar baru. Lainnya akan sama-sama signifikan, namun tidak berwujud, seperti mengembangkan kemampuan baru atau meningkatkan semangat kerja karyawan.
3. Manfaat split. Jadilah yang jelas tentang bagaimana manfaat yang akan dibagi antara bisnis dan masyarakat. Jika mereka adalah satu-sisi, hati-hati Anda tidak bergerak ke arena filantropi atau propaganda. Ingat bahwa jika

tujuannya adalah untuk menciptakan nilai lebih dari kemitraan dari yang Anda bisa lakukan terpisah, maka manfaat harus dibagi secara tepat.

Pameran 2 menguraikan dua array manfaat kontras untuk contoh Unilever dibahas dalam sidebars menyertainya. Dengan Proyek Shakti, manfaat nyata jangka pendek sangat jelas dan kuat, sedangkan dalam kasus Kericho manfaat tak berwujud jangka panjang yang strategis penting untuk kedua bisnis dan masyarakat di mana ia beroperasi. Ingat bahwa tidak penting untuk memiliki manfaat dalam setiap bagian dari matriks. Namun, jika Anda sedang berjuang dengan salah satu dimensi-misalnya, tidak ada jangka panjang atau manfaat yang nyata atau jika sebagian besar manfaat adalah satu-sisi-kembali dan bertanya apakah ini adalah kesempatan kemitraan nyata di mana nilai saling signifikan penciptaan adalah mungkin.

Gambar 4

Plotting Manfaat Inisiatif Kemitraan Pintar Memberikan Manfaat Jangka Pendek Dan Jangka Panjang Untuk Bisnis Dan Masyarakat.



Ketika kita mengembangkan cakupan yang jelas tentang manfaat CSR, kasus bisnis, dan cerita untuk berkomunikasi dengan semua pemangku kepentingan, bertanya:

Apakah kita memiliki pemahaman yang jelas dari seluruh berbagai manfaat dan kasus bisnis yang terkait, di mana kita bisa fokus, menilai, dan mengelola aktivitas CSR potensial? Apakah aktivitas fokus pada nilai fundamental peluang penciptaan di mana kita bisa benar-benar bermitra dengan masyarakat untuk mewujudkan manfaat simultan? Adakah peluang yang signifikan, terukur, dan mendukung prioritas strategis kami secara keseluruhan?

Bermitra, seperti yang kita semua tahu, dapat menantang. Hal ini membutuhkan perencanaan dan kerja keras untuk menilai potensi saling menguntungkan, membangun kepercayaan, dan membangun dan mengelola kegiatan, secara internal maupun eksternal. Tapi apakah itu layak? Perusahaan di garis depan kemitraan tersebut menyarankan jawabannya adalah ya, tapi tambahan dua prinsip perlu diikuti untuk memastikan kesuksesan:

Pergi dengan komitmen jangka panjang. Memiliki dampak positif pada isu-isu sosial seperti standar hidup bukan “perbaikan cepat” proyek. Pemimpin yang ingin bermitra karena itu harus memiliki jangka panjang pola pikir didukung oleh janji-janji yang solid dan komitmen terukur dan tindakan. inisiatif Anda harus menunjukkan nilai tambah bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan dari waktu ke waktu.

Melibatkan seluruh tenaga kerja dan memimpin dengan contoh.tenaga kerja Anda dapat menjadi salah satu aset dan penerima manfaat terbesar Anda ketika datang ke kegiatan CSR. Semakin, karyawan

yang memilih untuk bekerja untuk organisasi yang nilai-nilai beresonansi dengan mereka sendiri. Menarik dan mempertahankan bakat akan menjadi tantangan yang berkembang di masa depan, sehingga kegiatan yang membangun nilai-nilai inti dan menginspirasi karyawan adalah kunci. Unilever, bersama dengan pemimpin lain di kemitraan cerdas, aktif terlibat karyawan dalam inisiatif tersebut, melihat peningkatan motivasi, loyalitas, dan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan bakat sebagai hasilnya. Melibatkan angkatan kerja dimulai di bagian atas. Pemimpin harus siap untuk membuat komitmen pribadi jika kegiatan tersebut menyadari potensi penuh mereka.

Ini adalah sedikit sulit dari proses: mengambil tindakan, daripada berbicara tentang hal itu, dan menjaga momentum bahkan ketika target jauh di masa depan. Ketika Anda merencanakan pelaksanaan inisiatif yang Anda pilih dan ikuti melalui, bertanya: Bisakah kita membangun komitmen kita perlu seluruh organisasi untuk membuat hal ini terjadi-dan kita sebagai pemimpin bersedia untuk memimpin dengan contoh? Apakah kita merencanakan secara efektif untuk memastikan implementasi yang sukses, dengan sumber daya, tonggak, pengukuran, dan akuntabilitas? Bagaimana kita bisa mengelola inisiatif, dengan fokus pada total berbagai manfaat yang dicari, bukan hanya keuangan jangka pendek?

Ketika datang ke CSR, tidak ada jawaban yang mudah pada apa yang harus dilakukan atau bagaimana

melakukannya. interaksi dan saling ketergantungan dengan masyarakat A perusahaan banyak dan kompleks. Namun, jelas bahwa mendekati CSR sebagai latihan merasa-baik atau cepat-fix menjalankan risiko hilang peluang besar untuk kedua bisnis dan masyarakat. Mengambil pendekatan langkah-demi-langkah dan mengikuti prinsip-prinsip yang diuraikan di sini menawarkan pemimpin cara untuk mengidentifikasi dan mendorong penciptaan nilai bersama. Tapi itu akan menuntut pergeseran pola pikir: pandangan kemitraan cerdas adalah bahwa CSR adalah tentang melakukan bisnis yang baik dan kreatif menangani isu-isu penting yang dihadapi bisnis dan masyarakat, tidak hanya merasa baik. Dan kemitraan cerdas bukan untuk menjadi lemah hati. Hal ini membutuhkan fokus, kerja, dan komitmen jangka panjang lebih besar daripada banyak proyek hewan peliharaan CSR standar, kegiatan filantropis.

Perdebatan tentang bagaimana membuat CSR merupakan bagian integral dari pemikiran strategis inti daripada merasa-baik add-on untuk itu. Di mana kita harus mengambil percakapan ini? Banyak tanggapan datang dari akademi atau dari eksekutif yang bertanggung jawab untuk kegiatan CSR di perusahaan mereka. Sementara ini adalah wajar, itu menimbulkan pertanyaan bagaimana cara terbaik untuk terlibat (atau membantu para eksekutif ini untuk terlibat) pemimpin bisnis senior yang membuat pilihan strategis dan mengatur arah perusahaan-terutama generasi pemimpin, yang menghadapi lebih mendesak global dan sosial masalah daripada sebelumnya.

Ada tiga tantangan dasar untuk membuat kemitraan

cerdas keharusan strategis dan kesempatan bagi perusahaan.

1. Dapatkan CSR di meja strategi

Untuk CSR untuk mencapai potensinya, itu harus fokus pada bidang utama dari interaksi antara perusahaan dan lingkungan dan kegiatan penciptaan nilai alamat di tengah agenda strategis. Tantangannya adalah untuk mendapatkan pemikiran CSR yang inovatif di atas meja ketika strategi bisnis sedang dieksplorasi dan memutuskan. Bagaimana kita bisa membuat CSR mendekati bagian integral dari toolbox strategis bagi para pemimpin unit bisnis?

Pertama, potensi manfaat CSR, kemitraan terutama cerdas, perlu ditunjukkan dalam prakteknya jika para pemimpin bisnis senior utama adalah untuk mengenali peluang yang signifikan itu menawarkan. Itulah sebabnya berbagi dan contoh kami sangat penting. Berikutnya, eksekutif kunci CSR harus menjadi bagian dari proses strategi inti. Pada akhirnya, CSR harus berhenti menjadi fungsi yang terpisah dan menjadi bagian dari keterampilan mengatur semua pemimpin bisnis sebagai cara inovatif untuk memecahkan masalah kritis.

2. Regangkan ambisi strategis Anda untuk CSR

Beberapa pembaca berbicara tentang kegiatan CSR baik diterima dalam organisasi mereka di alam filantropi dan kemitraan. Seperti kita menyarankan, titik awal dalam strategi CSR harus menguraikan kegiatan CSR perusahaan sudah menyanggupi dan menjadi jelas pada niat mereka dan bugar dalam portofolio secara keseluruhan.

Dimana kegiatan CSR terutama filantropis di alam, mereka dapat menciptakan basis yang kuat untuk membangun reputasi perusahaan dan terlibat karyawan. Filantropi juga memiliki keuntungan jelas lainnya: relatif mudah untuk melakukan, sering dapat diatur off melawannya pajak, dan membutuhkan sedikit usaha dan komitmen seluruh organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan dengan pendekatan ini adalah: Manfaat apa yang ditinggalkan di atas meja, baik untuk masyarakat dan bisnis? Apa peluang yang sedang merindukan? Tantangannya adalah untuk meregangkan ambisi strategis untuk CSR dan bergerak aktif menuju kemitraan cerdas, di mana peluang terbesar dapat ditemukan. Peregangan berarti melampaui praktek umum. Sementara itu sangat menggembirakan untuk melihat pengakuan yang berkembang dari manfaat CSR untuk membangun keterlibatan karyawan, ini hanya puncak gunung es. Dalam contoh kita dijelaskan, manfaat matriks ditetapkan ambisi yang lebih luas dan array manfaat (jangka pendek dan panjang, berwujud dan tidak berwujud) untuk kedua masyarakat dan inti strategi bisnis. Bagaimana Anda dapat meregang ambisi perusahaan Anda dengan cara yang sama? Siapa yang Anda perlu melibatkan, khususnya di kalangan para pemimpin bisnis utama.

3. Memperkuat nilai-nilai inti Anda, secara internal dan eksternal

Ketika visi dan strategi perusahaan dijelaskan, sering kali ada referensi ke nilai-nilai inti, yang membentuk perilaku individu dan harapan tentang bagaimana kita

bekerja dan berinteraksi bersama-sama. Tapi kita sering membatasi diskusi tentang nilai-nilai perilaku internal dan tindakan. Seperti beberapa pembaca dicatat, tidak eksekutif senior juga harus bertanggung jawab atas bagaimana perusahaan hidup nilai-nilai inti dalam interaksi mereka dengan semua pemangku kepentingan?

Bisnis berdampak pada masyarakat, dan sebaliknya, sehingga ada kebutuhan untuk mengenali tanggung jawab bersama yang ini memerlukan. Dalam masyarakat, kepercayaan bisnis yang rendah, pengawasan publik dari perusahaan adalah konstan, kriteria pilihan pelanggan termasuk reputasi dan nilai-nilai dari pemasok, dan generasi berikutnya pemimpin akan memilih majikan yang nilainya sesuai dengan mereka sendiri. Untuk bisnis, salah satu tantangan potensial adalah apakah cara mereka beroperasi secara eksternal-tidak hanya internal-pada akhirnya akan berdampak pada mereka “lisensi untuk beroperasi.” Banyak perusahaan yang mendekati CSR strategis mengenali simbiosis ini dan membangun nilai-nilai yang kuat, hidup mereka secara internal dan eksternal.

Jelas, kami tidak menganjurkan inisiatif pintar-bermitra semata-mata karena mereka memperkuat nilai-nilai inti perusahaan; ini sedang menuju ke ranah propaganda. Tapi seperti Anda mempertimbangkan manfaat dari inisiatif potensial, jangan secara eksplisit mempertimbangkan dampaknya terhadap nilai perusahaan Anda. Jika Anda tidak dapat melihat link langsung ke mereka, berpikir tentang bagaimana Anda bisa membuat satu-misalnya, memperkuat

nilai-nilai melalui keterlibatan karyawan atau membangun hubungan eksternal tambahan berdasarkan inisiatif.

Apa langkah selanjutnya? Pertama, terlibat dengan para pemimpin bisnis utama senior untuk mengidentifikasi dua atau tiga interaksi kritis dengan masyarakat. Kemudian untuk masing-masing, memetakan apa yang Anda tawarkan dalam kemampuan, pengetahuan, sumber daya, hubungan, dan sebagainya yang akan membuat perbedaan dalam mengatasi tantangan yang Anda telah mengidentifikasi, baik untuk bisnis Anda dan masyarakat. Pertimbangkan apa mitra yang ideal bisa menawarkan untuk hal-hal yang Anda bawa ke tantangan ini. Untuk contoh Unilever-Kericho dalam artikel asli kita, interaksi kritis dengan masyarakat yang terlibat bahan baku (khususnya, teh). Pemetaan kekuatan yang saling melengkapi kemungkinan kemitraan bisa menghasilkan semacam neraca.

Gunakan neraca Anda telah dikembangkan sebagai titik awal dalam mengidentifikasi masalah dan mendiskusikannya dengan stakeholder internal kunci dan mitra eksternal potensial. Dalam dunia berkembang teknologi, kita bahkan satu hari dapat melihat beberapa jenis CSR “agen kencan” di mana calon mitra bisa berbagi neraca mereka. Sebagai kemajuan diskusi, neraca juga dapat membantu Anda dan mitra Anda membangun array manfaat dan kasus bisnis untuk inisiatif cerdas-kemitraan Anda.

Gambar 5

Kemitraan Pintar Para Pemimpin Perusahaan Harus Mengidentifikasi Kemitraan Yang Dapat Membantu Bisnis Alamat Dan Tantangan Sosial

<p>Unilever tea business</p> <p>Strategic challenges: Ensure sustainable supplies of critical raw materials; enhance corporate reputation</p>	<p>Ideal partners</p> <p>Strategic challenges: Increase income and skills of rural farmers; ensure long-term source of income through sustainable agriculture</p>
<p>What we can offer:</p> <ul style="list-style-type: none">● Ongoing, high-volume purchases of tea—ie, sustainable incomes● Agricultural knowledge and experience to help improve quality of farming and crops● Long-term perspective to allow time to realize mutual benefits● Environmental commitment● Reputation and relationships to help build trust among and attract reputable partners—eg, NGOs, governments	<p>What we can offer:</p> <ul style="list-style-type: none">● Critical mass of farmers and farming communities prepared to work together to improve sustainability and quality of tea supplies—ie, communities that recognize the potential for mutual benefits and are committed to realizing them● Local- and regional-government relationships (and potentially investments) to support improvements in sustainable agriculture and environmental management● Partners with local energy and habitat-conservation knowledge and experience

Dalam proses semacam ini, mengalami eksekutif CSR benar-benar dapat mulai bergerak CSR ke dalam agenda strategis dengan melibatkan eksekutif pada tantangan bisnis yang nyata. Itu berarti membantu para eksekutif ini untuk mengidentifikasi peluang, berbagi contoh-contoh konkret, berpikir lebih luas tentang solusi, dan bergerak maju. kemitraan *smart* adalah bisnis yang baik. pengalaman dan ide-ide pembaca kami mengkonfirmasi bahwa momentum membangun menuju saat CSR akan diserap ke dalam kegiatan strategi inti dan bisnis daripada diperlakukan sebagai anak yatim yang membutuhkan label khusus.

Dengan bantuan Anda, momentum ini akan membangun. Berbagi pengalaman, membentuk portofolio aktivitas Anda, mengembangkan neraca dan manfaat matriks, dan tantangan dunia usaha untuk terus berubah pikiran-set menjadi lebih baik.

Layout by
SA-Press

BAB IV

PENGUJIAN MODEL CSR

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model menganalisis dampak penerapan *corporate social responsibility* (CSR) terhadap kinerja UMKM melalui pendampingan usaha mikro dan kecil terintegrasi (*supply chain management*). Program CSR ini ditunjukkan dengan program peningkatan soft skill terkait dengan produksi, pemasaran maupun peningkatan kualitas SDM. Untuk menguji model tersebut dilakukan dengan melihat dampak CSR bagi UMKM yang memiliki hubungan rantai pasokan atau rantai distribusi dengan perusahaan pemberi CSR. Model CSR ini diharapkan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja UMKM, karena adanya kepastian pasar atau supply produk dari perusahaan. Dengan harapan program-program CSR dapat menguntungkan seluruh *stakeholder* dalam rantai tersebut

4.1. Pengujian Model Dampak CSR terhadap Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Lebih dari 70 persen penduduk India tinggal di desa-desa yang tersebar di wilayah geografis yang luas dengan tingkat konsumsi per kapita sangat rendah. Untuk perusahaan multinasional, biaya mencapai dan melayani pasar-pasar pedesaan adalah signifikan, sebagai pendekatan distribusi perkotaan yang khas tidak bekerja. Hindustan Unilever Limited Project Shakti mengatasi tantangan ini dengan aktif memahami kebutuhan masyarakat dan organisasi kritis. HUL bermitra dengan tiga kelompok self-help, yang anggotanya

ditunjuk sebagai pengusaha Shakti di desa-desa yang dipilih. pengusaha tersebut adalah perempuan, karena tujuan utama untuk kemitraan adalah untuk membantu penduduk perempuan pedesaan mengembangkan kemandirian dan harga diri. Para pengusaha menerima pelatihan ekstensif dan meminjam uang dari kelompok-kelompok swadaya mereka untuk membeli produk HUL, yang kemudian mereka menjual di desa mereka. Pada tahun 2008, Shakti menyediakan lapangan kerja bagi 42.000 perempuan pengusaha yang mencakup hampir 130.000 desa dan 3 juta rumah tangga setiap bulan. Pada tahun yang sama, penjualan HUL melalui proyek mendekati \$ 100 juta. Dalip Sehgal, direktur maka eksekutif New Ventures di HUL, mencatat: “Shakti adalah inisiatif win-win klasik dan mengatasi tantangan di sejumlah bidang. Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang membangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu adalah bagian dari “1. - 000 perempuan pengusaha yang mencakup hampir 130.000 desa dan 3 juta rumah tangga setiap bulan. Pada tahun yang sama, penjualan HUL melalui proyek mendekati \$ 100 juta. Dalip Sehgal, direktur maka eksekutif New Ventures di HUL, mencatat: “Shakti adalah inisiatif win-win klasik dan mengatasi tantangan di sejumlah bidang. Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang mem-

bangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu adalah bagian dari “1. - 000 perempuan pengusaha yang mencakup hampir 130.000 desa dan 3 juta rumah tangga setiap bulan. Pada tahun yang sama, penjualan HUL melalui proyek mendekati \$ 100 juta. Dalip Sehgal, direktur maka eksekutif New Ventures di HUL, mencatat: “Shakti adalah inisiatif win-win klasik dan mengatasi tantangan di sejumlah bidang. Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang membangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu adalah bagian dari “1. - penjualan HUL melalui proyek mendekati \$ 100 juta. Dalip Sehgal, direktur maka eksekutif New Ventures di HUL, mencatat: “Shakti adalah inisiatif win-win klasik dan mengatasi tantangan di sejumlah bidang. Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang membangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah

kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu adalah bagian dari “1. - penjualan HUL melalui proyek mendekati \$ 100 juta. Dalip Sehgal, direktur maka eksekutif New Ventures di HUL, mencatat: “Shakti adalah inisiatif win-win klasik dan mengatasi tantangan di sejumlah bidang. Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang membangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu adalah bagian dari “1. - Ini adalah inisiatif penjualan dan distribusi yang memberikan pertumbuhan, inisiatif komunikasi yang membangun merek, sebuah inisiatif usaha mikro yang menciptakan mata pencaharian, inisiatif sosial yang meningkatkan standar hidup, dan mengkatalisis kemakmuran di pedesaan India. Apa yang membuat Shakti unik terukur dan berkelanjutan adalah kenyataan bahwa hal itu memberikan kontribusi tidak hanya untuk HUL tetapi juga untuk masyarakat itu

adalah bagian dari (Kasturi dan Rohithari, 2005).

Unit Lipton Unilever adalah pembeli terbesar di dunia teh. Pada tahun 1999, Unilever Teh Kenya memulai program percontohan di Kericho, di barat daya Kenya, untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan perusahaan untuk produksi teh. Inisiatif ini difokuskan pada peningkatan produktivitas, keberlanjutan, dan pengelolaan lingkungan, serta konservasi energi dan habitat. Untuk Unilever, tumbuh tekanan pada sumber daya alam berarti mengamankan pasokan berkualitas tinggi bahan baku penting dalam jangka panjang adalah kepentingan strategis penting.

Inisiatif Kericho memiliki dampak langsung pada kemampuan perusahaan untuk mengontrol pasokan teh bukan hanya hari ini tetapi juga ke masa depan, sekaligus meningkatkan reputasi perusahaan Unilever dengan konsumen dan karyawan. Pimpinan perusahaan merasa bahwa biaya jangka pendek yang lebih tinggi jauh sebanding dengan tepi strategis jangka panjang Unilever diperoleh untuk persediaan-bahan baku dan merek. Pada tahun 2008, sebagai sinyal dari komitmennya, Unilever memperluas lingkup program berkelanjutan pertaniannya, mengejar sertifikasi dari Rainforest Alliance untuk semua peternakan teh Lipton pada tahun 2015.

Bagi masyarakat, inisiatif peningkatan pendapatan petani melalui premi 10 sampai 15 persen dibayar di atas harga pasar. Selain itu, fokus pada topik yang menjadi perhatian penting bagi pemerintah dan petani sama, termasuk keterampilan memperbaiki petani, perlindungan lingkungan, dan metode produksi yang berkelanjutan (seperti mengem-

bangkan ekosistem mandiri), serta meningkatkan pekerjaan terkait setempat. Semua faktor ini memberikan kontribusi untuk pendapatan diperkuat pedesaan, keterampilan, dan standar hidup.

4.1.1. Pengaruh CSR terhadap Kinerja Pemasaran

Program corporate social responsibility (CSR) dilakukan dalam bentuk CSR permodalan, CSR bantuan peralatan dan CSR dalam bentuk pelatihan. Hasil analisis program CSR terhadap kinerja pemasaran dapat dilihat pada table 4.12, sebagai berikut:

Tabel 4.12

Independent	Beta	t	Sig
(Constant)		9.117	.000
CSR_Modal	-.180	-1.000	.320
CSR_Alalat	-.101	-.541	.589
CSR_Pelatihan	.916	6.187	.000

Dependent Variable: KIN-
PEMKINPEM

Dari Tabel tersebut menunjukkan bahwa CSR permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig 0,32 > 0,05, artinya CSR permodalan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Demikian hal dengan dampak CSR peralatan terhadap kinerja pemasaran menunjukkan tidak adanya pengaruh CSR peralatan terhadap peningkatan kinerja pemasar-

ran. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig $0,59 > 0,05$, artinya CSR peralatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan CSR pelatihan menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja pemasaran. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig $0,00 < 0,05$, artinya CSR pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini menunjukkan bahwa program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan, meningkatkan penjualan, market share maupun penambahan area pemasaran baru.

4.1.2. Pengaruh CSR terhadap Kinerja SDM

Program CSR diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil analisis dampak Program CSR dalam bentuk permodalan, alat maupun pelatihan terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dilihat pada table 4.13, sebagai berikut:

Tabel 4.13

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		5.117	.000
CSR_Modal	.025	.212	.833
CSR_Alut	.274	2.263	.026
CSR_Pelatihan	.612	6.388	.000

Dependent Variable: KINSDM

Dari Tabel tersebut menunjukkan bahwa CSR

permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Hal ini ditunjukkan dengan nilai $\text{sig } 0,83 > (\text{SDM})0,05$, artinya CSR permodalan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Sedangkan dampak CSR peralatan terhadap kinerja SDM menunjukkan adanya pengaruh CSR peralatan terhadap peningkatan kinerja SDM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $\text{sig } 0,026 < 0,05$, artinya CSR peralatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Demikian halnya dengan CSR pelatihan menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja SDM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $\text{sig } 0,00 < 0,05$, artinya CSR pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan serta bantuan peralatan yang ditunjukkan dengan peralatan yang sesuai kebutuhan usaha, kualitas peralatan, mudah dioperasikan, dan hemat biaya, dapat meningkatkan penjualan, market share maupun penambahan area pemasaran baru.

4.1.3. Pengaruh CSR terhadap Kinerja Produksi

Program CSR diharapkan dapat meningkatkan kinerja produksi. Hasil analisis dampak Program CSR dalam bentuk permodalan, alat maupun pelatihan terhadap kinerja produksi dapat dilihat pada table

4.14, sebagai berikut:

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		2.996	.003
CSR_Modal	.052	.885	.378
CSR_Alkat	.737	12.002	.000
CSR_Pelatihan	.208	4.269	.000

Dependent Variable: KINPROD

Dari Tabel tersebut menunjukkan bahwa CSR permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja produksi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig $0,37 > 0,05$, artinya CSR permodalan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja produksi. Sedangkan dampak CSR peralatan terhadap kinerja produksi menunjukkan adanya pengaruh CSR peralatan terhadap peningkatan kinerja produksi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig $0,000 < 0,05$, artinya CSR peralatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja produksi. Demikian halnya dengan CSR pelatihan menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja produksi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai sig $0,00 < 0,05$, artinya CSR pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja produksi. Temuan ini menunjukkan bahwa program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan serta bantuan peralatan yang ditunjukkan dengan peralatan

yang sesuai kebutuhan usaha, kualitas peralatan, mudah dioperasikan, dan dapat menghemat biaya, dapat meningkatkan output, peningkatan kualitas, penurunan produk cacat, kecepatan penyelesaian produk.

4.2. Pengaruh Kinerja Pemasaran, SDM dan produksi terhadap Kinerja Keuangan

Program CSR diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan UMKM. Kinerja Keuangan dapat meningkat apabila program CSR dapat meningkatkan kinerja pemasaran, SDM maupun kinerja produksi. Kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi pada akhirnya berdampak pada kinerja keuangan. Pengaruh kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi terhadap kinerja keuangan dapat dilihat pada table 4.18, sebagai berikut:

Tabel 4.18

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		-3.580	.001
KINPEM	.234	6.207	.000
KINSDM	.178	2.937	.004
KINPROD	.643	10.733	.000

Dependent Variable: KINKEU

Dari table tersebut dapat dilihat bahwa kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan $\text{sig} < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian ki-

nerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi dapat meningkatkan laba, profit margin, maupun pengembalian investasi (ROI).

4.3. Pengujian Model Dampak CSR berbasis SCM terhadap Kinerja UMKM

4.2.1. Pengaruh CSR berbasis SCM terhadap Kinerja Pemasaran

Program CSR yang dilakukan oleh perusahaan yang memiliki hubungan bisnis juga dapat berdampak pada keberhasilan program CSR. Hasil analisis terhadap program CSR yang memiliki hubungan usaha dengan UMKM terhadap kinerja pemasaran dapat dilihat pada table 4.15, sebagai berikut:

Tabel 4.15

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		5.064	.000
CSRM_SCM	2.939	1.381	.170
CSRA_SCM	-6.210	-3.100	.002
CSRP_SCM	4.847	2.882	.005
CSR_M	-1.439	-1.203	.232
CSR_A	2.624	2.521	.013
CSR_P	-2.121	-2.143	.034

a. Dependent Variable: KINPEM

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa program

CSR yang didukung dengan supply chain berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, terutama untuk program CSR bantuan peralatan dan pelatihan. Sedangkan program CSR yang didukung supply chain dalam bentuk bantuan permodalan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Hal ini dapat ditunjukkan dengan CSR permodalan tanpa didukung supply chain berdampak negatif terhadap kinerja pemasaran. Sedangkan CSR permodalan yang didukung supply chain berdampak positif terhadap kinerja pemasaran, tetapi tidak signifikan.

Sedangkan CSR pelatihan tanpa didukung hubungan bisnis antara perusahaan pemberi dan UMKM penerima berdampak negatif terhadap kinerja pemasaran. Di sisi lain UMKM penerima CSR yang memiliki hubungan bisnis dengan pemberi CSR memiliki dampak positif terhadap kinerja pemasaran.

4.2.2. Pengaruh SCM terhadap hubungan CSR terhadap Kinerja SDM

Program CSR yang dilakukan oleh perusahaan yang memiliki hubungan bisnis juga dapat berdampak pada keberhasilan program CSR. Hasil analisis terhadap program CSR yang memiliki hubungan usaha dengan UMKM terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dapat dilihat pada tabel 4.16, sebagai berikut:

Tabel 4.16

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		1.567	.120
CSRM_SCM	-.626	-.400	.690
CSRA_SCM	.465	.316	.753
CSRP_SCM	.170	.138	.891
CSR_M	.367	.418	.677
CSR_A	.044	.058	.954
CSR_P	.501	.689	.492

a. Dependent Variable: KINSDM

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa program CSR yang didukung hubungan bisnis antara perusahaan pemberi dan UMKM penerima (*supply chain*) tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM, baik program CSR bantuan permodalan, peralatan dan pelatihan.

4.2.3. Pengaruh SCM terhadap hubungan CSR terhadap Kinerja Produksi

Program CSR yang dilakukan oleh perusahaan yang memiliki hubungan bisnis juga dapat berdampak pada keberhasilan program CSR. Hasil analisis terhadap program CSR yang memiliki hubungan usaha dengan UMKM terhadap kinerja produksi dapat dilihat pada table 4.17, sebagai berikut:

Tabel 4.17

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		.250	.803
CSRM_SCM	.644	.819	.415

CSRA_SCM	-.739	-.998	.321
CSRP_SCM	-.112	-.180	.857
CSR_M	-.312	-.706	.482
CSR_A	1.151	2.992	.003
CSR_P	.357	.976	.331

Dependent Variable:
KINPROD

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa program CSR yang didukung hubungan bisnis antara perusahaan pemberi dan UMKM penerima (*supply chain*) tidak berpengaruh terhadap kinerja produksi, baik program CSR bantuan permodalan, peralatan dan pelatihan.

4.2.4. Pengaruh Supply Chain Management terhadap Hubungan CSR dengan Kinerja Keuangan.

Kinerja keuangan pada perusahaan penerima program CSR juga akan meningkat apabila didukung dengan supply chain management (SCM). Perusahaan yang memiliki kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hal ini dapat dilihat pada table 4.19, sebagai berikut:

Tabel 4.19

Independent	Beta	T	Sig
(Constant)		16.170	.000
KINPEM	-.266	-5.109	.000
KINSDM	-.189	-2.218	.029

KINPROD	-.013	-.140	.889
SCM_PEM	.613	5.512	.000
SCM_SDM	.450	2.640	.010
SCM_PROD	.335	2.002	.048

Dependent Variable: KINKEU

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja program pada UMKM penerima program CSR yang didukung dengan *supply chain* berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Sedangkan kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi UMKM penerima program CSR yang tidak didukung *supply chain* berdampak negative terhadap kinerja keuangan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi tanpa didukung *supply chain* berdampak negatif terhadap kinerja keuangan. Sedangkan kinerja pemasaran, kinerja produksi dan kinerja SDM yang didukung *supply chain* berdampak positif terhadap keuangan.

Dengan demikian program CSR yang paling efektif meningkatkan kinerja pemasaran maupun kinerja produksi dan SDM adalah CSR pelatihan. CSR dalam bentuk bantuan peralatan hanya efektif untuk peningkatan kinerja produksi dan kinerja SDM. Sedangkan CSR dalam bentuk bantuan permodalan tidak berdampak terhadap peningkatan kinerja, baik kinerja pemasaran, kinerja SDM maupun kinerja produksi. Kinerja pemasaran, kinerja produksi

dan kinerja SDM juga berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Namun dampak tersebut akan efektif pada UMKM penerima program CSR yang memiliki hubungan usaha (*supply chain management*).

Temuan tersebut dapat dijadikan model pemberdayaan UMKM melalui program CSR dapat dilakukan dalam bentuk CSR peralatan dan CSR pelatihan. Program CSR perlu mempertimbangkan kesesuaian hubungan bisnis anatar UMKM penerima dengan perusahaan pemberi dalam bentuk supply chain. Supply chain dapat mendukung keberhasilan program CSR dapat dapat meningkatkan kinerja keuangan UMKM

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis program CSR terhadap kinerja UKM dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Program *corporate social responsibility (CSR)* Permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan permodalan, walaupun murah, mencukupi, mudah diakses, periode pengembaliannya juga sesuai, **tidak dapat** meningkatkan penjualan, market share maupun penambahan area pemasaran baru.
- b. Program *corporate social responsibility (CSR)* Bantuan peralatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan peralatan sesuai kebutuhan usaha, kualitas peralatan, mudah dioperasikan, hemat biaya, **tidak dapat** meningkatkan penjualan, market share maupun penambahan area pemasaran baru.
- c. Program *corporate social responsibility (CSR)* Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan, meningkatkan penjualan, market share maupun penambahan area pemasaran baru.

- d. Program *corporate social responsibility (CSR)* Permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan permodalan, walaupun murah, mencukupi, mudah diakses, periode pengembaliannya juga sesuai, **tidak dapat** meningkatkan ketrampilan, kualitas kerja, ketepatan waktu dan peningkatan output.
- e. Program *corporate social responsibility (CSR)* Bantuan peralatan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan peralatan sesuai kebutuhan usaha, kualitas peralatan, mudah dioperasikan, hemat biaya, **dapat** meningkatkan ketrampilan, kualitas kerja, ketepatan waktu dan peningkatan output.
- f. Program *corporate social responsibility (CSR)* Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan, **dapat** meningkatkan ketrampilan, kualitas kerja, ketepatan waktu dan peningkatan output yang dihasilkan setiap karyawan.
- g. Program *corporate social responsibility (CSR)* Permodalan tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan permodalan, walaupun murah, mencukupi, mudah diakses, periode pengembaliannya juga

sesuai, **tidak dapat** peningkatan output, peningkatan kualitas, penurunan produk cacat, kecepatan penyelesaian produk.

- h. Program *corporate social responsibility (CSR)* Bantuan peralatan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk bantuan peralatan sesuai kebutuhan usaha, kualitas peralatan, mudah dioperasikan, hemat biaya, **dapat** peningkatan output, peningkatan kualitas, penurunan produk cacat, kecepatan penyelesaian produk.
- i. Program *corporate social responsibility (CSR)* Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja produksi. Artinya program *corporate social responsibility* dalam bentuk pelatihan yang memiliki kesesuaian materi pelatihan, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan dapat diaplikasikan, **dapat** peningkatan output, peningkatan kualitas, penurunan produk cacat, kecepatan penyelesaian produk.
- j. Dampak program CSR dalam bentuk bantuan peralatan dan pelatihan yang memiliki hubungan usaha antara pemberi CSR dengan UMKM penerima CSR (supply chain) dapat meningkatkan kinerja pemasaran, namun tidak berdampak bagi perusahaan yang menerima program CSR permodalan
- k. Dampak program CSR dalam bentuk bantuan permodalan, peralatan dan pelatihan yang memiliki hubungan usaha antara pemberi CSR dengan UMKM penerima CSR (supply chain) tidak dapat meningkatkan kinerja

sumber daya manusia

- l. Dampak program CSR dalam bentuk bantuan permodalan, peralatan dan pelatihan yang memiliki hubungan usaha antara pemberi CSR dengan UMKM penerima CSR (supply chain) tidak dapat meningkatkan kinerja produksi
- m. Kinerja pemasaran, kinerja SDM dan kinerja produksi berpengaruh terhadap kinerja keuangan, dalam bentuk peningkatan laba, profit margin, maupun pengembalian investasi (ROI)
- n. Program CSR yang memiliki hubungan usaha antara pemberi CSR dengan UMKM penerima CSR (supply chain) dapat meningkatkan hubungan kinerja pemasaran, kinerja sumber daya manusia dan kinerja produksi dengan kinerja keuangan

5.2. Rekomendasi

Dari temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja UMKM dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Program CSR dapat efektif meningkatkan kinerja pemasaran, kinerja SDM, kinerja produksi dan kinerja keuangan melalui program CSR dalam bentuk pelatihan
- b. Peningkatan kinerja UMKM akan optimal, apabila program CSR pelatihan dilakukan pada UMKM yang memiliki hubungan usaha (supply chain) dengan perusahaan pemberi program CSR.

- c. Program CSR pelatihan yang efektif direpresentasikan dalam bentuk pelatihan dengan materi yang sesuai, kemampuan pelatih dalam memberikan materi, metode pelatihan yang menarik, dan materi pelatihan yang diaplikasikan

Layout by
SA-Press

DAFTAR PUSTAKA

Abigail McWilliams, And Donald Siegel, 2001. Corporate Social Responsibility : A Theory Of The Firm Perspective, *Academy Management Review*, Vol. 26, No. 1, U7-127

Abigail McWilliams, And Donald Siegel, (2001). Corporate Social Responsibility : A Theory Of The Firm Perspective, *Academy Of Management Review*, Vol. 26, (1): 117-127

ADL, Arthur D Little Limited 2003, *The Business Case for Corporate Responsibility*, December, Cambridge.

Balabanis, G., H.C. Phillips and J. Lyall, (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: Are they linked? *European Business Review*, 1(1): 1-10

Barnett, Michael L., 2007. Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility, *Academy Of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 794–816.

Bradford, W. (2007). Distinguishing Economically from Legally Formal Firms: Targeting Business Support to Entrepreneurs in South Africa's Townships. *Journal of Small Business*

CAMAC, Corporations and Markets Advisory Committee 2006, *The Social Responsibility of Companies*, December, Sydney

Fitch, H. Gordon, 1976. Achieving Corporate Social Responsibility, *Academy Of Management Review – January*

Flammer, Caroline, 2013. Corporate Social Responsibility And Shareholder Reaction: The Environmental Awareness Of Investors, *Academy Of Management Journal*, Vol. 56, No. 3, 758–781

Gazzola, Patrizia, 2014. Corporate Social Responsibility And Companies Reputation, *Network Intelligence Studies*, Volume II, Issue 1 (3)

Globescan Inc 2005, *Definition of corporate social responsibility survey*, viewed 3 February 2007, http://www.globescan.com/rf_csr_first_01.htm.

Gordon Fitch, (1976). Achieving Corporate Social Responsibility, *Academic Management Review*

Gunasekaran, Patel and McGaughey, (2004). A Framework For

Supply Chain Performance Measurement, *International Journal Production Economics*, Vol 87 : 333–347

Hillenbrand, Carola; Money, Kevin and Ghobadian, Abby, 2013. Unpacking the Mechanism by which Corporate Responsibility Impacts Stakeholder Relationships, *British Journal of Management*, Vol. 24, 127–146

Kibet, K. D, Kenneth Achesa, K. and Gedion, O. (2015). Effects Of Microfinance Credit On The Performance Of Small and Medium Enterprises In Uasin Gishu County, Kenya, *International Journal Of Small Business and Entrepreneurship Research*, Vol.3 (7) : 57-78

Kithae. PP, Maganjo, R.; And Kavinda, L. (2013). Impact Of Entrepreneurship Training On Performance Of Micro And Small Enterprises (Mses) In Kenya: A Case Study Of Embu Municipality, *International Journal Of Business and Management Review*, Vol.1 (2) : 1-17

Lech, A., (2013). Corporate social responsibility and financial performance. Theoretical and empirical aspects. *Versita Journal*, 1(1): 49-61

Lech, Aleksandra, 2013. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Theoretical and Empirical Aspects, *Comparative Economics Research*, Vol 16, Issue 3, p. 49-

Lockett, Andy; Moon, Jeremy and Visser, Wayne, 2006. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, Vol. 43:1 January, 0022-2380

Manimala, M. (2006). Entrepreneurship Education and Training in India: An Assessment of SME Training Needs against Current Practices, India Institute of **Management**, Bangalore-India. A Paper presented in AC 21 *International Forum: Global Education: University of Warwick* 4-6th, July 2006

Nikolova, V And Arsi, S (2017). The Stakeholder Approach In Corporate Social Responsibility, *Engineering Management*, Vol. 3 (1) : 24-35

Oikonomou, Ioannis; Brooks, Chris and Pavelin, Stephen, 2014. The Financial Effects of Uniform and Mixed Corporate Social Performance, *Journal of Management Studies* 51 : 6 pp. 898 – 925

PJC, Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services 2006, *Corporate responsibility: Managing risk and creating value*, June, Canberra.

Rangan, Kasturi; Chase, Lisa; and Karim, Sohel, 2015. The Truth About CSR : Most Of These Programs Aren't Strategic And That's OK, *Harvad Business Reviews*, January – February

Rangan, V. Kasturi, dan Rohithari Rajan. “Unilever di India. Hindustan Lever Proyek Shakti - Pemasaran FMCG ke Pedesaan Konsumen” Harvard Business School Case 505-056, Februari 2005. (Revisi Juni 2007)

Rasoulzadeh, H., Hosseinipour, S.J., Yusof, N.A.M.S., Soltani, M. and Hashemi, S., (2013). Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Organization Performance, *International Journal of Innovative Ideas*, ISSN: 2232-1942 Vol. 13 (2)

Rasoulzadeh, Hadi;, Hosseinipour, Seyed Jafar; Yusof, Nor Ashikin Mohamed; Soltani, Mohammad and Hashemi, Seyedemehrsa, 2013. Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Organization Performance, *International Journal of Innovative Ideas*, ISSN: 2232-1942 Vol. 13 No. 2 April – June

Sri Langgeng Ratnasari , (2013). Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. X Batam, *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 18 (1) : 43-50

Tambwe, M.A. (2015) The Impact Of Entrepreneurship Training On Micro and Small Enterprises' (MSES) Performance In Tanzania. *Business Education Journal*, Volume 1, (1) : 1-18.

Tsoutsoura M. ,2004, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, University of California at Berkeley, Berkely 2004, p. 6, <http://escholarship.org./uc/item/111799>

Weaver, Gary R.; Trevino, L.K And Cochran, P.L., 1999. Integrated And Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures, And Corporate Ethics Practices, *Academy Of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 539-552.

Witkowska, J., (2008). Social responsibility of transnational corporations: Experiences of the new EU member states. *Comparative Economic Research*, 11(4): 22-33

Wong, R, (2012). Socially Responsible Supply Chain Partnership Based-On CSR Equity Model, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 2 : 184-193.