

ANALISIS KEBIJAKAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BERKELANJUTAN PADA INDUSTRI OTOMOTIF DI INDOMOBIL GROUP

(Policy Analysis of Sustainable Corporate Social Responsibility for Automotive Industry in Indomobil Group)

Partogi S. Samosir¹⁾, Aida Vitayala S. Hubeis²⁾, Musa Hubeis²⁾, dan Gunadi Sindhuwinata³⁾

ABSTRACT

The Sustainability of Corporate Social Responsibility (CSR) policy among the firms within Indomobil Group have difference performance from stakeholders view. PT Suzuki Indomobil Motor (PT SIM) have some sector that should be priority to be done like opportunity to work in PT SIM for local community and social disintegration between local community and PT SIM worker. For PT Nissan Motors Indonesia (PT NMI) and PT Hino Motor Manufacturing Indonesia (PT HMMI) the sector that should be priority are impact of company existence to increasing of prices of goods and services for local community consumption, planting tree activity, increasing amount of small economic and financial institution. The policy of CSR should be improvement CSR performance with keep increasing of business growth simultaneous. The management of CSR activity of Indomobil Group have important role to support company performance as good corporate citizenship in area where company operated especially in factory location. Positioning of company in stakeholders view is basic step to choose the kind of CSR policy. To get sustainable CSR especially in automotive industry company should do mapping stakeholders needs and expectation that result priority of attributes.

Key words: CSR, sustainability, stakeholders, company

PENDAHULUAN

Kehadiran perusahaan sebagai bagian dari masyarakat seharusnya memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar dan dituntut untuk memberikan kontribusinya dalam kehidupan komunitas lokal sebagai rekanan dalam kehidupan bermasyarakat karena kehadiran perusahaan dapat berakibat baik atau berakibat buruk terhadap masyarakat sekitar (ISO 26000, 2007). Untuk melaksanakan fungsinya, perusahaan tidak dapat lepas dari kebergantungan pada pihak lain (*stakeholders*) yang dapat secara langsung atau tidak langsung akan terkena dampak dari aktivitas perusahaan, ataupun pihak lain yang justru memiliki kepentingan ataupun pengaruh terhadap perusahaan. Kerja sama untuk mencapai tujuan dari masing-masing *stakeholders* menjadi suatu hal yang penting dari suatu sistem kemasyarakatan, di samping memenuhi kepentingan *shareholders* (para pemegang saham). Aktivitas ini dikenal dengan istilah tanggungjawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* (CSR). Menurut APCSRI (2009),

¹⁾ PT. Indomobil Group

²⁾ Program Studi Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Perdesaan, Sekolah Pascasarjana, IPB

³⁾ Direktur PT. Indomobil Group

praktek CSR yang baik mempunyai andil dalam (1) meminimalkan dampak negatif atas risiko aktivitas perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan; (2) meminimalkan biaya operasional perusahaan; (3) meningkatkan kinerja keuangan dan citra perusahaan, dan (4) mencapai tujuan pembangunan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, termasuk tujuan pembangunan millenium (MDGs) di Indonesia. Khusus untuk sektor otomotif terdapat dua hal utama, yaitu kelangkaan sumber daya dan keberlanjutan lingkungan yang memainkan peran besar bagi industri otomotif dalam isu-isu CSR (Talaie and Nejadi, 2008). Dampak sosial kehadiran suatu industri terhadap masyarakat sekitar menurut Usman (2006) adalah meliputi keresahan sosial, konflik (benturan), integrasi sosial, dan kelestarian nilai-nilai sosial. Kehadiran perusahaan juga berdampak kepada kerekatan sosial. Kerekatan sosial atau (*social cohesion*) menurut *Council of Europe* adalah kemampuan masyarakat untuk menjamin kesejahteraan anggota-anggotanya dalam jangka panjang, termasuk menjamin akses yang adil terhadap berbagai sumber daya yang tersedia, dengan penghargaan terhadap kehormatan manusia dan perbedaan-perbedaan yang ada, penghargaan terhadap otonomi individu dan kelompok, dan partisipasi yang bertanggung jawab dalam urusan-urusan bersama (Amri dan Sarosa, 2008). Dampak ekonomi dari kehadiran suatu industri terhadap masyarakat sekitar menurut Usman (2006) adalah pola usaha ekonomi, waktu kegiatan usaha ekonomi, dan kesempatan kerja. Pada dasarnya, industri otomotif adalah industri yang banyak menyerap bahan baku, tetapi juga banyak menghasilkan eksternalitas berupa limbah yang dihasilkan, baik limbah cair maupun padat, serta polusi udara dan kebisingan. Menurut Keputusan Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup No.02/MENKLH/I/1998, yang dimaksud dengan polusi atau pencemaran air dan udara adalah masuk dan dimasukkannya makhluk hidup, zat, energi, dan atau komponen lain ke dalam air/udara dan atau berubahnya tatanan (komposisi) air/udara oleh kegiatan manusia atau proses alam sehingga mutu air/udara turun sampai ke tingkat tertentu yang menyebabkan air/udara menjadi kurang atau tidak berfungsi lagi sesuai dengan peruntukannya. Proses produksi, di samping menghasilkan produksi utama, juga menimbulkan berbagai jenis limbah seperti limbah cair, limbah gas, limbah padat, dan kebisingan (Ginting, 2008). Limbah gas/udara yang dihasilkan dari pabrik dapat mengubah komposisi udara di sekitar lingkungan pabrik. Pengukuran komposisi udara di lingkungan pabrik seperti SO₂, CO, CO₂, NO_x, H₂S, dan debu sangat diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kandungan gas telah melampaui baku mutu emisi dan ambien (Ginting, 2008). Di samping pengukuran limbah gas, juga diukur kebisingan pabrik yang dapat mengganggu masyarakat sekitar. Pukulan-pukulan dalam pabrik, suara mesin, suara lalu lintas kendaraan yang keluar masuk pabrik baik kendaraan pengangkut hasil produksi maupun pengangkut bahan baku.

Indomobil adalah group perusahaan automotif yang mengageni beragam jenis kendaraan dan produknya memenuhi seluruh *segmen* jenis kendaraan yang berada di Indonesia serta salah satu grup perusahaan otomotif terkemuka di Indonesia yang menguasai 22% pangsa pasar mobil di Indonesia (GAIKINDO, 2009). PT SIM yang berlokasi di Kelurahan Jatimulya, Bekasi serta PT NMI dan PT HMMI di kawasan industri Kota Bukit Indah, Desa Dangdeur, Purwakarta, telah melaksanakan aktivitas CSR baik dari segi kinerja produk maupun terhadap pihak di luar perusahaan. Untuk mencapai kinerja CSR berkelanjutan diperlukan berbagai perbaikan dalam aktivitas perusahaan. Beberapa hal yang dikemukakan

tentang CSR menunjukkan bahwa pelaksanaan CSR (1) masih belum jelas atau terkadang samar dengan aktivitas promosi perusahaan, (2) tidak pernah diidentifikasi tingkat keberlanjutannya, (3) aktivitasnya bersifat parsial dan bidang yang dimasukinya sesuai selera perusahaan, (4) tidak pernah diukur tingkat keberhasilannya, (5) kewajiban memperhatikan masalah sosial dan lingkungan masih dipandang bukan menjadi tanggung jawab korporat, tetapi merupakan tanggung jawab pemerintah, dan (6) tidak dianggap sebagai keharusan.

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui atribut-atribut CSR apa saja yang berperan dalam industri otomotif di Indomobil Group terhadap masyarakat sekitar dan produk mobil yang dihasilkan, (2) menentukan indeks keberlanjutan CSR dalam industri otomotif, dan (3) merekomendasikan kebijakan CSR berkelanjutan yang tepat dilaksanakan Indomobil Group berdasarkan karakteristiknya terhadap masyarakat disekitar perusahaan.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Indomobil Group di wilayah PT SIM yang berlokasi di Tambun, Bekasi, untuk produk mobil merek Suzuki serta PT NMI untuk produk mobil merek Nissan, dan PT HMMI untuk produk mobil merek Hino yang keduanya berlokasi di Kawasan Industri Kota Bukit Indah, Cikampek, dengan waktu penelitian mulai bulan Juli 2009 sampai dengan Pebruari 2010.

Pengumpulan Data

Lokasi penelitian Kelurahan Jatimulya, Kecamatan Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat, untuk lokasi dari PT SIM sebagai produsen mobil merek Suzuki. Berdasarkan data monografi tahun 2009, luas wilayah Desa Jatimulya sekitar 568 ha dengan tingkat kepadatan penduduk desa mencapai 140 jiwa per hektar. Jumlah penduduk tercatat sebanyak 37.373 orang laki-laki dan 42.324 orang perempuan (Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Kelurahan Jatimulya, 2009).

Pengumpulan data penelitian untuk PT NMI (produsen mobil merek Nissan) dan PT HMMI (produsen mobil merek Hino) adalah terhadap masyarakat sekitar lokasi kawasan industri Kota Bukit Indah tempat kedua perusahaan berada, yaitu Desa Dangdeur, Kecamatan Bungursari, Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat. Jumlah penduduk di desa Dangdeur saat ini adalah 1.665 yang terdiri dari 814 laki-laki dan 851 wanita dengan luas area sekitar 875,89 ha atau dengan kepadatan penduduk sekitar 2 orang setiap ha (Profil Desa Dangdeur, 2009).

Jumlah sampel yang diambil dengan *Margin Error* 10% (Isaac and Michael dalam Powell, 1998) untuk masing-masing merek adalah sebagai berikut: (1) Suzuki = 100 orang, (2) Hino = 91 orang, (3) Nissan= 91 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka dan survei lapangan. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data sekunder, baik data dari perusahaan-perusahaan di bawah naungan Indomobil Group maupun dari instansi terkait lainnya. Survei lapangan dilakukan untuk memperoleh data primer.

Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian dimulai dengan menganalisis kondisi dan mutu lingkungan dan kinerja sosial dari PT SIM, PT NMI dan PT HMMI. Kualitas lingkungan diperoleh berdasarkan laporan instansi terkait. Analisis ini untuk mengetahui kondisi lingkungan perusahaan saat ini yang direpresentasikan dengan menganalisis mutu pengelolaan limbah perusahaan dan menganalisis perilaku penduduk di sekitar lokasi perusahaan. Selanjutnya, dikumpulkan data aktivitas perusahaan terhadap masyarakat sekitar lokasi perusahaan dan upaya yang dilakukan dalam rangka tanggung jawab sosialnya. Analisis terhadap status keberlanjutan aktivitas CSR dilakukan dengan mengkaji kondisi tiga dimensi dalam CSR yang meliputi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Alat analisis yang digunakan adalah *multidimensional scaling* (MDS) (Kavanagh, 2001) dengan *software Criterium Decision Plus* dan dengan kuesioner sebagai alat bantu. Lalu diperoleh faktor pengungkit keberlanjutan kinerja aktivitas CSR berkelanjutan untuk setiap dimensi dan dilanjutkan dengan analisis prospektif untuk menyusun skenario dan yang melibatkan pemangku kepentingan terkait. Teknik perumusan skenario menggunakan pendekatan prospektif. Prioritas skenario dipilih dengan melibatkan *stakeholders* dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP). Pada tahap akhir, dirumuskan rekomendasi dan strategi pengembangan kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di Indomobil Group.

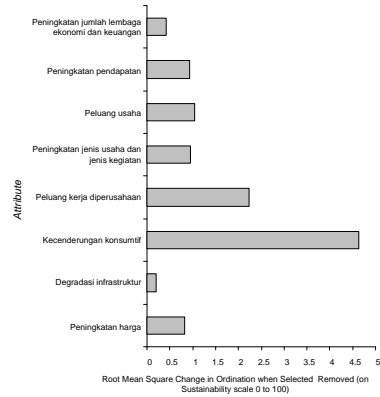
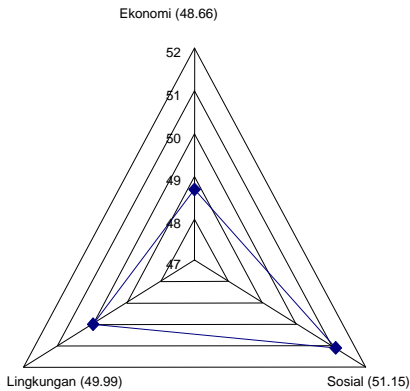
Atribut yang digunakan untuk menilai tingkat keberlanjutan kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di Indomobil Group dalam dimensi ekonomi meliputi (1) peningkatan harga kebutuhan pokok masyarakat, (2) degradasi lingkungan, (3) kecenderungan konsumtif, (4) peluang kerja diperusahaan, (5) peningkatan jenis usaha dan jenis pekerjaan, (6) peluang usaha, (7) peningkatan pendapatan, dan (8) peningkatan jumlah lembaga ekonomi dan keuangan. Untuk dimensi sosial atribut-atributnya meliputi: (1) keresahan sosial, (2) konflik (benturan sosial), (3) disintegrasi sosial, (4) erosi nilai-nilai sosial, (5) kerenggangan sosial, (6) kondisi keamanan/kriminalitas, (7) peningkatan etos kerja, dan (8) kerekatan sosial (kohesi sosial). Atribut dimensi lingkungan adalah (1) tingkat pencemaran udara, (2) tingkat kebisingan lingkungan pabrik, (3) tingkat pencemaran air, (4) estetika lingkungan, (5) tingkat emisi mobil baru yang diproduksi, (6) aktivitas penghijauan, (7) rehabilitasi lingkungan, dan (8) upaya konservasi lingkungan. Atribut-atribut tersebut didasarkan pada studi literatur dampak positif dan negatif kehadiran perusahaan terhadap masyarakat sekitar (Usman, 2009) dan atribut-atribut dari *Global Reporting Initiative, Automotive Sector* (GRI, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT SIM

Berdasarkan hasil analisis kondisi aktual program CSR PT SIM yang menggunakan aplikasi *Rapfish* dengan metode *multi dimensional scaling*, diperoleh status keberlanjutan setiap dimensi sebagaimana pada Gambar 1. Hasil analisis menunjukkan bahwa program CSR di tiga dimensi yang dianalisis untuk menentukan status keberlanjutan Program CSR menghasilkan dimensi ekonomi (48,66) tidak berkelanjutan (skor < 50), dimensi sosial (51,15) tergolong belum berkelanjutan (skor 50-75), dan lingkungan (49,99) yang juga tergolong tidak

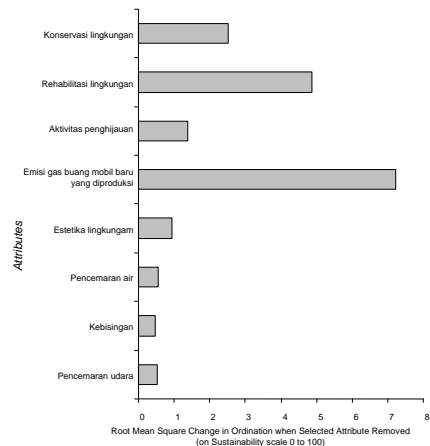
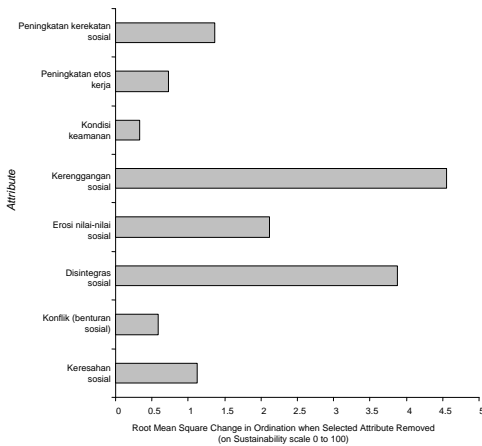
berkelanjutan (skor <5). Dimensi yang paling penting untuk diperhatikan adalah dimensi ekonomi dan dimensi lingkungan yang tergolong rendah nilai indeks keberlanjutannya.



Gambar 1. Status keberlanjutan CSR PT SIM

Gambar 2. Faktor pengungkit CSR dimensi ekonomi PT SIM

Program CSR dimensi ekonomi pada Gambar 2 terdapat tiga unsur yang merupakan faktor pengungkit (1) kecenderungan konsumtif, (2) peluang kerja di perusahaan, dan (3) peluang usaha.



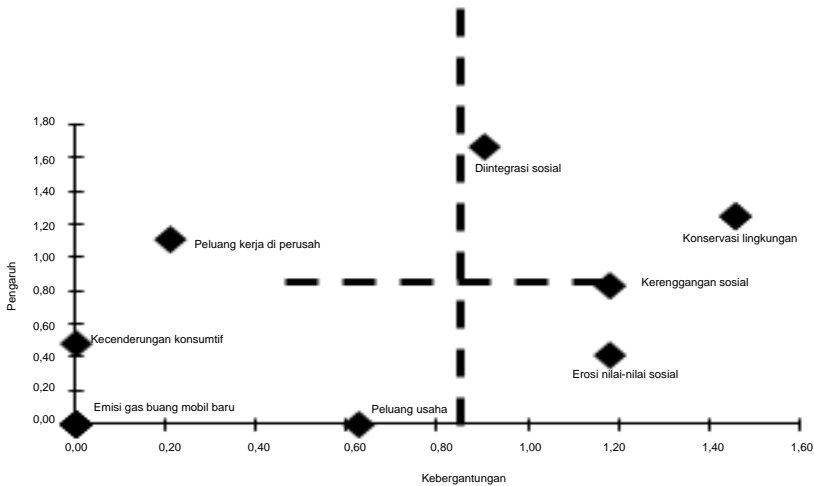
Gambar 3. Faktor pengungkit CSR dimensi sosial PT SIM

Gambar 4. Faktor pengungkit CSR dimensi lingkungan PT SIM

Untuk status keberlanjutan dimensi sosial pada Gambar 3 atribut-atribut yang menghasilkan faktor pengungkit adalah (1) kerenggangan sosial, (2) disintegrasi sosial, dan (3) erosi nilai-nilai sosial. Pada Gambar 4 untuk status keberlanjutan dimensi lingkungan, faktor-faktor pengungkit yang diperoleh berdasarkan analisis MDS adalah (1) emisi gas buang mobil baru yang diproduksi, (2) rehabilitasi lingkungan, dan (3) konservasi lingkungan.

Analisis prospektif PT SIM

Langkah berikutnya dalam menentukan atribut-atribut CSR yang menjadi faktor pengungkit berdasarkan hasil analisis prospektif diperoleh dua faktor kunci yang meliputi peluang kerja di perusahaan dan disintegrasi sosial. Hasil analisis tersebut (Gambar 5) sesuai dengan kondisi lapangan di lokasi penelitian sehingga faktor tersebut disepakati oleh *stakeholders* sebagai faktor utama yang harus diperhatikan.



Gambar 5. Faktor kunci CSR PT SIM

Kemungkinan CSR berkelanjutan di masa datang

Terdapat dua faktor kunci keberhasilan kebijakan CSR berkelanjutan berdasarkan aspirasi *stakeholders* dan pakar, yaitu peluang kerja di perusahaan dan disintegrasi sosial. Masing-masing faktor kunci tersebut memiliki kemungkinan perubahan kondisi di masa datang berikut.

Peluang kerja di PT SIM

Peluang kerja di PT SIM di masa datang meliputi beberapa kemungkinan berikut.

- (1) Peluang kerja di PT SIM justru menurun, karena kebutuhan akan tenaga kerja menurun sebagai akibat dari tingkat penjualan mobil menurun (IA).
- (2) Peluang kerja di PT SIM menurun karena adanya otomatisasi (IB).
- (3) Peluang kerja di perusahaan PT SIM di masa datang adalah tetap seperti keadaan sekarang karena perusahaan tidak melakukan kegiatan apapun untuk mengubah kebijakan dalam perekrutan tenaga kerja dan tidak ada perubahan yang berarti dari kondisi tingkat pendidikan tenaga kerja siap pakai yang bermukim di Kelurahan Jatimulya dan juga tidak ada perubahan yang berarti dari tingkat penjualan mobil (1C).
- (4) Peluang kerja di PT SIM di masa datang meningkat, karena tingkat penjualan mobil meningkat dan melakukan perubahan dalam sistem perekrutan karyawan yang lebih memperhatikan domisili di Kelurahan Jatimulya (ID).

Disintegrasi sosial

Disintegrasi sosial di masa datang memiliki beberapa kemungkinan berikut.

- (1) Disintegrasi menurun atau terjadi kecenderungan integrasi dalam hal ini terjadi pembauran antara masyarakat sekitar perusahaan dengan karyawan PT SIM sebagai pendatang (2A).
- (2) Tidak ada disintegrasi sosial yang terjadi atau keadaan tetap karena tidak ada perubahan pola perilaku karyawan pendatang yang berdomisili di Kelurahan Jatimulya (2B).
- (3) Terjadi disintegrasi sosial yang meningkat karena karyawan pendatang tidak berusaha berbaur dengan masyarakat lokal dan lebih membentuk kelompok sendiri, baik formal maupun informal atau eksklusif (2C).

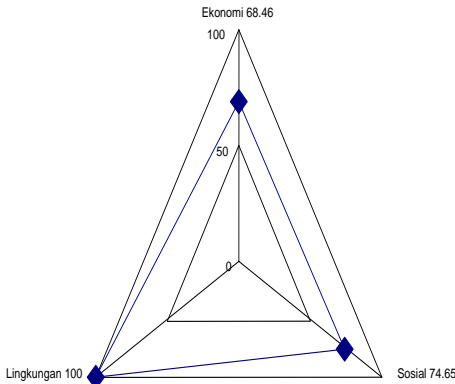
Skenario (PT SIM)

Dari atribut-atribut kemungkinan di masa datang untuk tiap faktor kunci pada PT SIM ditetapkanlah pengelompokan menurut skenario strategi pengelolaan kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di Indomobil Group sebagai berikut.

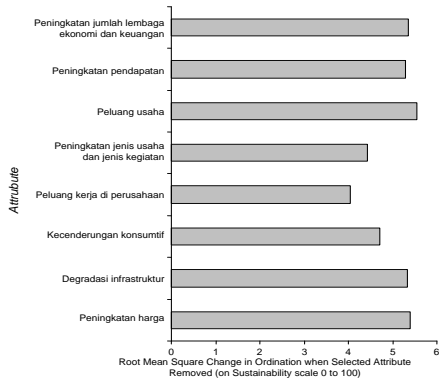
- (1) Pengembangan usaha tanpa peningkatan kinerja CSR meliputi (1A), (1B), (1C), dan (2C). Dalam kondisi ini perusahaan siap berkembang pesat dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal tanpa peningkatan CSR berkelanjutan.
- (2) Perbaiki kinerja CSR secara konsisten tanpa melihat kinerja usaha meliputi (1D), (1C), (2A), dan (2B). Strategi CSR yang dilakukan adalah meningkatkan kinerja CSR semata-mata karena saat ini sedang *trend* di mana-mana. Dalam strategi ini keterkaitan aktivitas CSR yang dilakukan dengan jenis usaha yang dilakukan tidak diperhitungkan.
- (3) Perbaiki kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan meliputi (1D) dan (2A). Strategi ini melakukan perbaikan kinerja CSR, dengan tetap memperhitungkan pertumbuhan usaha. Dengan kata lain, kinerja perusahaan semakin baik seiring dengan peningkatan kinerja CSR berkelanjutan dan pertumbuhan keduanya relatif stabil. Aktivitas CSR yang dilakukan harus sejalan dengan jenis usaha. Dalam jangka panjang, kondisi yang demikian dapat menjamin keberlanjutan aktivitas CSR dan pengembangan usaha di Indomobil Group.

PT NMI dan PT HMMI

Hasil analisis pada Gambar 6 menunjukkan program CSR dari tiga dimensi yang dianalisis menghasilkan dimensi ekonomi (68,46) yang dinilai belum berkelanjutan atau skor 50-75, dimensi sosial (74,65) yang dinilai belum berkelanjutan atau skor 50-75 dan dimensi lingkungan (100) yang dinilai berkelanjutan atau skor >75. Yang paling penting untuk diperhatikan adalah dimensi ekonomi dan sosial karena tergolong rendah nilai indeks keberlanjutannya.



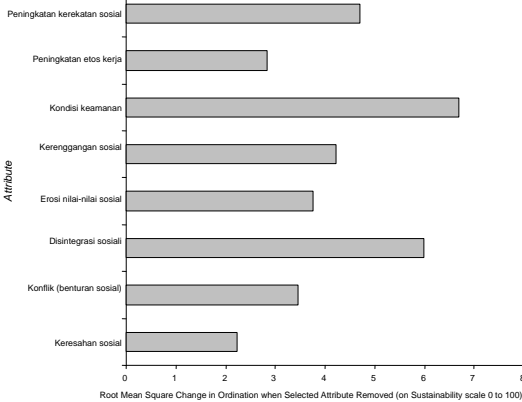
Gambar 6. Status keberlanjutan CSR PT NMI/PT HMMI



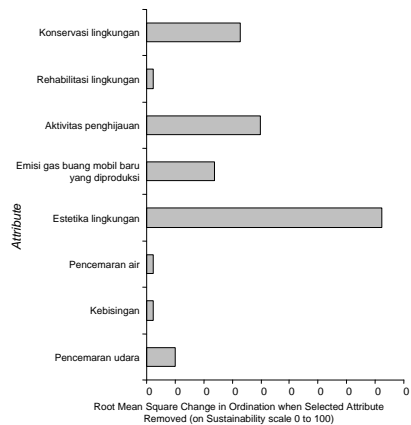
Gambar 7. Faktor pengungkit CSR dimensi ekonomi PT NMI/PT HMMI

Status keberlanjutan CSR dimensi ekonomi pada Gambar 7 menghasilkan faktor-faktor pengungkit (1) peluang usaha, (2) peningkatan harga kebutuhan pokok masyarakat, dan (3) peningkatan jumlah lembaga ekonomi dan keuangan.

Untuk status keberlanjutan CSR dimensi sosial (Gambar 8) meliputi (1) kondisi keamanan, (2) peningkatan kerekatan sosial, dan (3) disintegrasi sosial. Pada Gambar 9 status keberlanjutan CSR dalam dimensi lingkungan berdasarkan analisa MDS diperoleh faktor pengungkit (1) aktivitas penghijauan, (2) estetika lingkungan, dan (3) konservasi lingkungan.



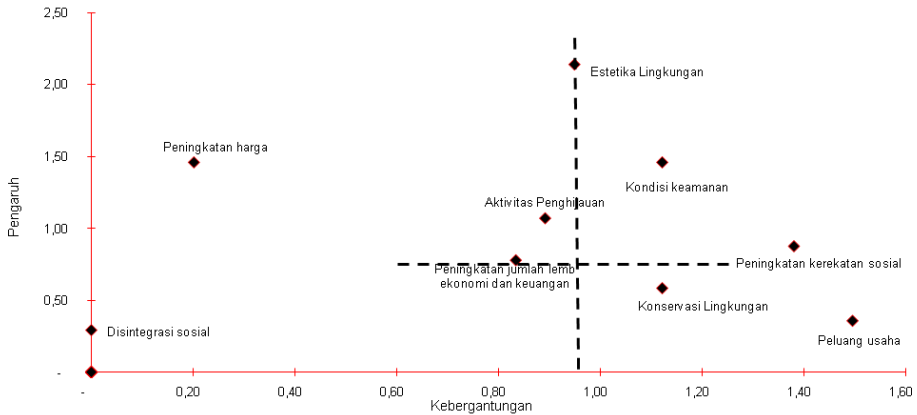
Gambar 8. Faktor pengungkit CSR dimensi sosial PT NMI/PT HMMI



Gambar 9. Faktor pengungkit CSR dimensi lingkungan PT NMI/PT HMMI

Analisis Prospektif PT NMI dan PT HMMI

Berdasarkan hasil analisis prospektif diperoleh 3 (tiga) faktor kunci seperti peningkatan harga kebutuhan pokok masyarakat, aktivitas penghijauan, serta peningkatan jumlah lembaga ekonomi dan keuangan sesuai Gambar 10. Masing-masing faktor kunci tersebut memiliki kemungkinan perubahan kondisi di masa datang sebagai berikut.



Gambar 10. Faktor Kunci CSR PT NMI/PT HMMI

Peningkatan harga-harga kebutuhan pokok masyarakat

- (1) Harga kebutuhan pokok menurun karena perusahaan mengadakan operasi pasar dengan mengadakan bazar murah dan sebagainya (1A).
- (2) Harga berfluktuasi sesuai harga pasar sementara perusahaan tidak berbuat apapun untuk meningkatkan daya beli masyarakat desa Dangdeur (1B).
- (3) Harga kebutuhan pokok masyarakat Desa Dangdeur meningkat seiring terjadinya inflasi ataupun terjadi kelangkaan barang di pasar (1C).

Aktivitas penghijauan

- (1) Kondisi lahan yang kritis menjadi hijau karena di lahan tersebut sudah ditanami pepohonan sehingga upaya penghijauan menurun (2A).
- (2) Kondisi lahan yang kritis tetap tidak ada perubahan akibat tidak ada usaha penanaman pohon yang dilakukan (2B).
- (3) Aktivitas penghijauan mulai meningkat karena upaya perusahaan mulai meningkat (2C).
- (4) Kondisi lahan menghijau karena meskipun perusahaan tidak melakukan apa-apa, justru pemilik lahan melakukan penanaman pohon (2D).

Peningkatan jumlah lembaga ekonomi dan keuangan

- (1) Kondisi tetap seperti seadanya karena tidak ada upaya perusahaan demi tercapainya keberadaan lembaga ekonomi dan keuangan di Desa Dangdeur (3A).
- (2) Muncul lembaga ekonomi dan keuangan seperti pasar dan lembaga simpan pinjam karena ada upaya perusahaan memfasilitasi (3B).
- (3) Muncul lembaga ekonomi dan keuangan di Desa Dangdeur karena meskipun perusahaan tidak melakukan atau memfasilitasi terbentuknya lembaga-lembaga tersebut, pihak Pemerintah daerah atau pusat membangun dan menyediakannya (3C).

Berdasarkan hasil di atas disepakati tiga skenario strategi pengelolaan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di Indomobil Group, yaitu

- (1) pengembangan usaha tanpa peningkatan kinerja CSR,
- (2) perbaikan kinerja CSR secara konsisten tanpa melihat kinerja usaha, dan
- (3) perbaikan kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan

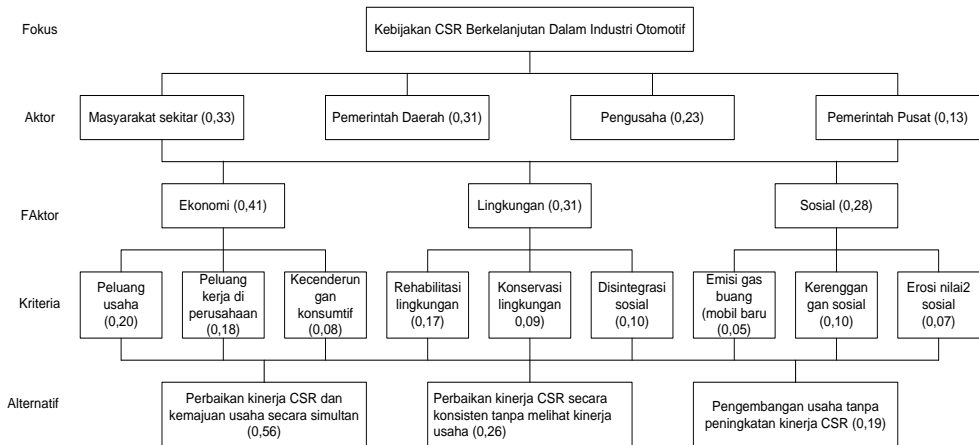
Skenario (PT NMI dan PT HMMI)

Demikian pula untuk atribut-atribut kemungkinan dimasa mendatang untuk tiap faktor kunci pada PT NMI dan PT HMMI ditetapkanlah pengelompokan menurut skenario strategi pengelolaan kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di Indomobil Group sebagai berikut.

- (1) Pengembangan usaha tanpa peningkatan kinerja CSR, yaitu meliputi (1B), (1C), (2B), (2D), (3A), dan (3C). Dalam kondisi ini, perusahaan siap berkembang pesat dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal tanpa peningkatan CSR berkelanjutan.
- (2) Perbaikan kinerja CSR secara konsisten tanpa melihat kinerja usaha meliputi (1A), (2A), dan (3B). Strategi CSR yang dilakukan memulai meningkatkan kinerja CSR semata-mata, karena saat ini sedang *trend* di mana-mana. Dalam strategi ini, keterkaitan aktivitas CSR yang dilakukan dengan jenis usaha yang dilakukan tidak diperhitungkan.
- (3) Perbaikan kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan meliputi (1A), (2C), dan (3B). Strategi yang dilakukan adalah melakukan perbaikan kinerja CSR, dengan tetap memperhitungkan pertumbuhan usaha. Dengan kata lain kinerja perusahaan semakin baik seiring dengan peningkatan kinerja CSR berkelanjutan dan pertumbuhannya keduanya relatif stabil. Aktivitas CSR yang dilakukan harus sejalan dengan jenis usaha. Dalam jangka panjang kondisi yang demikian dapat menjamin keberlanjutan aktivitas CSR dan pengembangan usaha di Indomobil Group

Analitical hierarchy process (AHP)

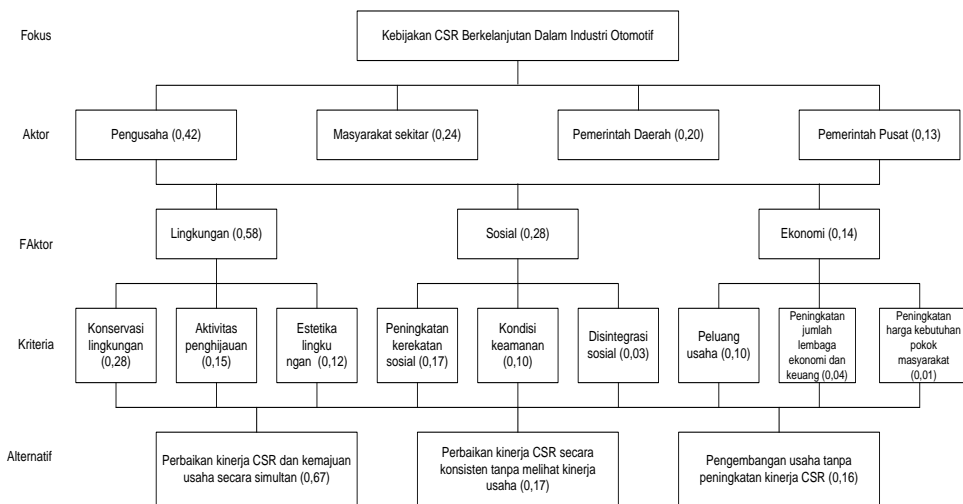
Setelah diperoleh faktor pengungkit dan faktor kunci serta penetapan kemungkinan di masa datang dan akhirnya dilakukan pengelompokan sesuai skenario kebijakan CSR, dilakukanlah perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) untuk menentukan prioritas dari setiap aktor, faktor, kriteria, dan alternatif yang berfokus pada kebijakan CSR berkelanjutan.



Gambar 11. Hasil AHP PT SIM

Hasil olahan data kuesioner AHP menunjukkan masyarakat sekitar menjadi aktor yang menjadi prioritas utama untuk mendapat perhatian (fokus) untuk

mencapai CSR berkelanjutan pada PT SIM (skor 0,33). Untuk level faktor yang menjadi prioritas utama untuk mendapat perhatian adalah faktor ekonomi (skor 0,41). Untuk faktor mencapai pertumbuhan ekonomi, kriteria yang menjadi prioritas utama mendapat perhatian adalah peluang usaha yang timbul bagi masyarakat Kelurahan Jatimulya (skor 0,20). Untuk faktor sosial, kriteria yang menjadi prioritas utama mendapat perhatian adalah kerenggangan sosial dan disintegrasi sosial yang sama-sama memperoleh skor 0,10. Untuk faktor lingkungan kriteria yang menjadi prioritas utama adalah rehabilitasi lingkungan (skor 0,17). Alternatif kebijakan yang diperoleh dari pendapat para pakar dan tokoh masyarakat adalah perbaikan kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan dengan skor 0,56.



Gambar 12. Hasil AHP PT NMI dan PT HMMI

Level aktor yang menjadi prioritas mendapat perhatian adalah pengusaha (skor 0,42) karena berperan sentral untuk dapat menghasilkan kebijakan CSR berkelanjutan di PT NMI dan PT HMMI. Dari level faktor, lingkungan menjadi prioritas utama untuk mendapat perhatian (skor 0,58). Hal ini berkaitan dengan bagaimana upaya perusahaan mempertahankan kondisi lingkungan agar tetap terjaga. Level kriteria dari masing-masing faktor yang berada di bawah faktor ekonomi yang menjadi prioritas utama adalah peluang usaha (skor 0,10). Kriteria dibawah faktor sosial yang menjadi prioritas utama adalah peningkatan kerekatan sosial (skor 0,17). Untuk faktor lingkungan kriteria prioritas utama adalah konservasi lingkungan (skor 0,28). Alternatif kebijakan yang direkomendasikan menjadi prioritas utama adalah perbaikan kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan (skor 0,67).

Penjelasan analisis AHP di PT SIM

Masyarakat sekitar, yang menjadi prioritas utama dalam aktivitas CSR perlu lebih berperan atau mendapat perhatian utama dalam aktivitas CSR PT SIM dan perlu ditingkatkan peluang usahanya dari faktor ekonomi demi meningkatkan kemakmuran mereka. Khusus bagi angkatan kerja, perlu disediakan lapangan

usaha agar kebergantungan akan lapangan pekerjaan sebagai karyawan dapat dikurangi. Untuk faktor sosial, kerenggangan sosial dan disintegrasi sosial harus menjadi perhatian utama perusahaan. Perhatian yang lebih atas keadaan dan hal-hal yang menjadi kebutuhan masyarakat Jatimulya seperti memfasilitasi penyediaan sarana ibadah, sarana olah raga, perhatian terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat Jatimulya seperti adanya bahaya banjir, kebakaran dan sebagainya akan dapat mempererat hubungan tersebut dan dapat mengurangi disintegrasi dan meningkatkan kerekatan sosial. Demikian pula dengan para karyawan perusahaan agar dapat lebih berbaur dengan masyarakat sekitar perusahaan dan tidak membentuk kelompok-kelompok eksklusif tetapi ikut gabung dengan kelompok-kelompok yang ada dimasyarakat Kelurahan Jatimulya. Untuk aspek lingkungan, perusahaan harus memperhatikan unsur perbaikan atau rehabilitasi lingkungan sebagai prioritas utama untuk dilaksanakan. Program perbaikan ini perlu dilakukan dengan tetap memperhatikan kemajuan usaha secara simultan sehingga upaya perbaikan lingkungan dapat dilaksanakan dengan maksimal sebab upaya perbaikan lingkungan memerlukan pembiayaan yang cukup besar. Upaya perbaikan lingkungan dapat dilakukan dengan melihat lingkungan di sekitar Kelurahan Jatimulya terutama di depan lokasi pabrik PT SIM, yaitu di Jalan Diponegoro yang tingkat polusi cukup tinggi. Demikian pula dengan kondisi perairan sungai atau kali di sekitar perusahaan, yaitu kali Sasak Jarang, telah tercemar berat. Memang kondisi kerusakan lingkungan ini bukan karena aktivitas perusahaan semata karena begitu banyak pabrik yang berada di wilayah aliran kali Sasak Jarang dan juga polusi udara di sekitar Jalan Diponegoro disebabkan oleh berbagai faktor di antaranya kendaraan bermotor yang melintasi jalan tersebut. Namun, upaya perusahaan dalam merehabilitasi lingkungan ini sesuai dengan kemampuan perusahaan dan dalam bentuk-bentuk yang sesuai akan dapat meningkatkan kinerja CSR berkelanjutan di PT SIM.

Di lingkungan internal PT SIM sendiri di masa datang harus meningkatkan kesempatan atau peluang kerja bagi masyarakat sekitar untuk bekerja, yaitu dengan merekrut karyawan yang lebih banyak lagi dari masyarakat sekitar perusahaan khususnya Kelurahan Jatimulya yang dihubungkan dengan kebutuhan pengembangan usaha dan juga adanya peningkatan kapasitas produksi. Hal ini penting sebab tanpa mempertimbangkan kebutuhan yang ada akan terjadi *over* kapasitas tenaga kerja, di samping itu tenaga kerja yang direkrut harus yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan.

Dalam hubungannya dengan masyarakat sekitar, di kalangan karyawan pun harus bersedia minimal mempertahankan keeratan hubungan yang ada dengan masyarakat sekitar, dengan tidak membentuk kelompok-kelompok yang eksklusif tanpa mau bergabung dengan masyarakat sekitar. Sebab tanpa adanya keeratan hubungan dengan masyarakat sekitar keberadaan perusahaan di tengah-tengah masyarakat menjadi terancam dan kurang mendapat dukungan atau pembelaan dari masyarakat bila terjadi sesuatu yang merugikan perusahaan. Perusahaan harus menggerakkan karyawannya untuk mencegah disintegrasi sosial, berbaur dengan masyarakat Kelurahan Jatimulya.

Penjelasan analisis AHP di PT NMI dan PT HMMI

Implementasi kebijakan di PT NMI dan PT HMMI dimulai dengan memfokuskan prioritas utama pada fihak pengusaha sebagai aktor utama yang berperan dalam aktivitas CSR berkelanjutan di PT NMI dan PT HMMI. Bentuknya

adalah memberikan perhatian serius dalam bentuk penyiapan bagian atau departemen yang mengurus masalah CSR dengan orang-orang yang kompeten di dalamnya, sampai kepada penyediaan anggaran untuk aktivitas ini. Oleh karena itu, pihak pengusaha selain melakukan aktivitas CSR harus pula memperhatikan kemajuan secara simultan. Kebijakan upaya perbaikan kinerja CSR dengan tetap memperhatikan peluang usaha juga menjadi dasar untuk melakukan upaya CSR untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa Dangdeur. Di samping itu, aktivitas upaya konservasi lingkungan akan mulai terlihat dengan menjaga kebersihan setempat sebagai upaya pencegahan. Demikian pula, peningkatan kerekatan sosial harus dilakukan sehingga antara perusahaan dan karyawan dengan masyarakat sekitar tidak ada *gap* yang timbul agar kelangsungan usaha menjadi lebih terjamin.

Kebijakan umum CSR berkelanjutan

Berdasarkan tahapan yang sudah dilalui dalam mendapatkan model kebijakan CSR berkelanjutan yang tepat dilaksanakan dalam industri otomotif, dapat diperoleh beberapa kebijakan umum CSR berkelanjutan dalam industri otomotif sebagai berikut.

- (1) Untuk perusahaan yang berlokasi di daerah yang penduduknya padat bahkan terpadat di Kabupaten Bekasi, dan juga berada di tengah-tengah masyarakat yang heterogen seperti pada PT SIM, faktor yang harus menjadi perhatian adalah peluang kerja di perusahaan dan faktor disintegrasi sosial. Untuk perusahaan yang berada di kawasan industri seperti PT NMI/PT HMMI yang berada di kawasan industri Kota Bukit Indah, faktor yang perlu diperhatikan untuk mencapai CSR berkelanjutan adalah masalah peningkatan harga-harga kebutuhan pokok masyarakat, aktivitas penghijauan, dan peningkatan jumlah lembaga ekonomi dan keuangan. Dengan demikian, perbedaan lokasi perusahaan akan membedakan pula faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam mencapai CSR berkelanjutan khususnya dalam industri otomotif.
- (2) Untuk faktor peluang usaha, PT SIM perlu untuk membuat suatu prosedur dalam perekrutan karyawan sehingga dengan jumlah karyawan yang besar kebutuhan akan tersedianya peluang kerja di perusahaan bagi masyarakat Kelurahan Jatimulya dapat terakomodasi, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu perusahaan perlu berupaya agar masyarakat Kelurahan Jatimulya dapat mencapai mutu kemampuan (*skill*) yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh PT SIM. Hal itu dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung dan dalam berbagai cara sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kondisi ini baik bagi kelangsungan kehadiran perusahaan di wilayah tersebut.
- (3) Untuk faktor disintegrasi sosial, kesadaran dari karyawan akan perlunya berbaur dengan masyarakat sekitar adalah penting baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan PT SIM. Bagi karyawan selain menambah jaringan sosial juga berbagai keuntungan ekonomi dan nonekonomi dapat diperoleh, seperti rasa aman dalam bekerja dan bertempat tinggal, khususnya bagi karyawan yang bertempat tinggal di wilayah Kelurahan Jatimulya, kesempatan berusaha lebih terbuka, tolong menolong, dan sebagainya. Bagi PT SIM, keberlangsungan usaha dapat lebih terjamin karena adanya sokongan dari masyarakat sekitar. Untuk itu, karyawan

pendatang yang bertempat tinggal di wilayah Kelurahan Jatimulya perlu mengikuti berbagai organisasi baik formal maupun informal yang dibentuk di Kelurahan Jatimulya seperti Karang Taruna dan lembaga Rukun Tetangga (RT) dan Rukun Warga (RW). Perlu pula aktivitas bakti sosial dan sebagainya dan bersikap ramah terhadap sesama warga Kelurahan Jatimulya. Perusahaan harus mendorong dan memfasilitasi karyawannya untuk bersikap demikian.

- (4) Faktor peningkatan harga-harga kebutuhan pokok masyarakat sekitar Desa Dangdeur perlu menjadi perhatian PT NMI/PT HMMI. Perusahaan perlu memfasilitasi pengadaan barang-barang murah melalui diadakannya bazar murah, sumbangan bagi yang kurang mampu, ataupun bentuk lainnya seperti upaya penurunan harga-harga ataupun peningkatan daya beli masyarakat Desa Dangdeur yang kurang mampu.
- (5) Aktivitas penghijauan di Desa Dangdeur perlu dilakukan dengan tetap mempertahankan kondisi lahan yang dipersepsikan sudah “hijau” agar lahan-lahan tersebut tidak berubah jadi areal lahan yang tidak berfungsi dan menjadi gundul dan yang mengganggu keseimbangan ekologis. Sebagai mitra, PT NMI/PT HMMI dapat melibatkan masyarakat untuk keperluan tersebut sehingga di samping mempererat hubungan antara perusahaan dan masyarakat, juga dapat menjadi penghasil tambahan bagi masyarakat.
- (6) Kehadiran lembaga-lembaga ekonomi dan keuangan dirasakan masih kurang dan dirasakan perlu keberadaannya bagi masyarakat Desa Dangdeur. Untuk itu, PT NMI/PT HMMI dapat memfasilitasi keberadaan seperti pasar, lembaga simpan pinjam, koperasi, dan sebagainya, baik penyediaan prasarana maupun bantuan teknis, termasuk pelatihan-pelatihan bagi masyarakat.
- (7) Sebagai dasar dari kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif, perbaikan kinerja CSR dengan tetap memperhatikan kemajuan usaha secara simultan merupakan dasar dari seluruh aktivitas CSR dalam industri otomotif. Artinya segala aktivitas CSR dalam industri otomotif dilakukan berbarengan antara upaya CSR dan dampaknya terhadap kemajuan usaha.
- (8) Perlu dilakukan *mapping* terhadap kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan masyarakat sekitar perusahaan serta kinerja perusahaan dalam dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, demikian pula terhadap produk mobil yang dihasilkan berupa hasil emisi gas buang dibandingkan dengan baku mutu. Agar diperoleh atribut-atribut CSR berkelanjutan dalam industri otomotif dari ketiga dimensi (ekonomi, sosial, dan lingkungan) baik melalui kajian pustaka maupun survei langsung. Selanjutnya, perlu dilakukan penilaian (*valuing*) oleh masyarakat sekitar perusahaan agar diperoleh gambaran dari aktivitas CSR yang dilakukan oleh Indomobil Group baik PT SIM di Kelurahan Jatimulya, Bekasi, maupun PT NMI dan PT HMMI di Desa Dangdeur, Purwakarta. Penilaian ini adalah untuk melihat apa yang menjadi *concern* masyarakat atas kehadiran perusahaan sebagai warga masyarakat (*corporate citizenship*) agar diperoleh atribut CSR berkelanjutan yang berperan dalam industri otomotif di Indomobil Group.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- (1) Pada PT SIM faktor pengungkit yang merupakan atribut yang berperan dalam kebijakan CSR berkelanjutan dalam dimensi ekonomi adalah (1) kecenderungan konsumtif, (2) peluang kerja di perusahaan, dan (3) peluang usaha. Untuk dimensi sosial menghasilkan faktor pengungkit (1) kerenggangan sosial, (2) disintegrasi sosial, dan (3) erosi nilai-nilai sosial. Untuk dimensi lingkungan, faktor-faktor pengungkit yang diperoleh adalah (1) emisi gas buang mobil baru yang diproduksi, (2) rehabilitasi lingkungan, dan (3) konservasi lingkungan. Pada PT NMI dan PT HMMI dalam dimensi lingkungan meliputi (1) aktivitas penghijauan, (2) estetika lingkungan, dan (3) konservasi lingkungan. Ditinjau dari dimensi ekonomi faktor pengungkit yang diperoleh meliputi (1) peluang usaha, (2) peningkatan harga, (3) peningkatan jumlah lembaga keuangan dan ekonomi. Ditinjau dari dimensi sosial hasil yang didapat meliputi (1) kondisi keamanan (2) peningkatan kerekatan sosial, dan (3) disintegrasi sosial.
- (2) Pengelolaan CSR menunjukkan bahwa program CSR di dari tiga dimensi yang dianalisis untuk menentukan status keberlanjutan Program CSR pada PT SIM menghasilkan dimensi ekonomi (48,66) yang tidak berkelanjutan (skor < 50), dimensi sosial (51,15) yang tergolong belum berkelanjutan (skor 50-75), dan lingkungan (49,99) yang juga tergolong tidak berkelanjutan (skor <5). Dimensi yang paling penting untuk diperhatikan adalah dimensi ekonomi dan dimensi lingkungan yang tergolong rendah nilai indeks keberlanjutannya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam kedua dimensi tersebut belum mendapatkan perhatian sepenuhnya dalam kegiatan CSR di PT SIM. Dengan demikian, di masa datang dimensi ini perlu mendapat perhatian. Pada PT NMI dan PT HMMI hasil analisis menunjukkan bahwa program CSR dari tiga dimensi yang dianalisis untuk menentukan status keberlanjutan program CSR menghasilkan dimensi ekonomi (68,46) yang belum berkelanjutan (skor 50-75), dimensi sosial (74,65) yang tergolong belum berkelanjutan (skor 50-75), dan lingkungan (100) yang berkelanjutan (skor >75). Dimensi yang paling penting untuk diperhatikan adalah dimensi ekonomi dan dimensi sosial yang tergolong rendah nilai indeks keberlanjutannya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam kedua dimensi tersebut belum mendapatkan perhatian sepenuhnya dalam kegiatan CSR di PT NMI dan PT HMMI. Dengan demikian, di masa datang dimensi ini perlu mendapat perhatian. Dari kedua *typology* lokasi perusahaan, yaitu pada lingkungan yang langsung berada di tengah-tengah masyarakat dan yang berada di lokasi kawasan industri membentuk karakteristik dimensi keberlanjutan yang berbeda pula. Pada perusahaan yang berada di tengah-tengah masyarakat yang heterogen, karakteristiknya ternyata dimensi ekonomi dan lingkungan yang paling rendah nilai keberlanjutan CSR-nya, sedangkan untuk perusahaan yang berada di kawasan industri yang masyarakatnya cenderung homogen, yang paling rendah nilai keberlanjutan CSR-nya dalam dimensi ekonomi dan sosial. Hal ini terjadi karena di kawasan industri, kondisi lingkungan lebih terkontrol dengan baik karena umumnya kawasan industri dikelola oleh

manajemen yang profesional jika dibandingkan dengan yang langsung berada di tengah-tengah masyarakat.

- (3) Penentuan kebijakan berdasarkan pendekatan integratif dengan melibatkan berbagai *stakeholders* yang berkaitan dengan kebijakan CSR berkelanjutan merupakan faktor utama yang berpengaruh terhadap terciptanya kebijakan CSR berkelanjutan. Hierarki untuk menentukan aspek *actor, factor, criteria*, dan *alternative* kebijakan menghasilkan bidang prioritas yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat dan *stakeholders* terkait yang menghasilkan alternatif kebijakan CSR berkelanjutan yang tepat disusun, yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan, misi sosial perusahaan, dan juga kebutuhan dan keinginan masyarakat. Model kebijakan CSR berkelanjutan berdasarkan pilihan *stakeholders* dan pakar adalah perbaikan kinerja CSR dan kemajuan usaha secara simultan baik untuk PT SIM maupun PT NMI dan PT HMMI. Strategi yang dilakukan ini adalah melakukan perbaikan kinerja CSR, tetapi dengan tetap memperhitungkan pertumbuhan usaha artinya sama-sama meningkat. Kinerja perusahaan semakin baik seiring dengan peningkatan kinerja CSR berkelanjutan dan pertumbuhannya keduanya yang relatif stabil. Aktivitas CSR yang dilakukan pun harus sejalan dengan jenis usaha. Dalam jangka panjang kondisi yang demikian dapat menjamin keberlanjutan aktivitas CSR dan pengembangan usaha di Indomobil Group.

Saran

- (1) Untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari kebijakan CSR dilakukan, unsur kewarganegaraan perusahaan (*corporate citizenship*) sebagai anggota masyarakat tempat perusahaan berlokasi perlu menjadi bagian yang prioritas dalam kebijakan CSR berkelanjutan dalam industri otomotif di samping aktivitas CSR bentuk lainnya. Untuk itu, perlu dilakukan *mapping* terhadap kondisi sosial, ekonomi dan lingkungan sekitar perusahaan dalam memperoleh atribut-atribut CSR berkelanjutan
- (2) Perlu dilakukan penilaian (*valuing*) oleh masyarakat terhadap apa yang menjadi *concern* mereka dari kehadiran perusahaan sebagai warga masyarakat (*corporate citizenship*).
- (3) Perlu penyesuaian misi sosial perusahaan dengan kondisi pertumbuhan usaha agar terdapat sinkronisasi sehingga diperoleh manfaat yang maksimal untuk keduanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri M dan Sarosa W. 2008. CSR untuk Penguatan Kohesi Sosial. Jakarta: Penerbit Indonesia Business Link.
- [APCSRI] Asosiasi Profesi CSR Indonesia. 2009. <http://apcsri.blogspot.com> [4 Januari 2010].
- [GAIKINDO] Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia, Laporan Data Bulan Nopember 2009.

- Ginting, P. 2008. Sistem Pengelolaan Lingkungan dan Limbah Industri, Yrama Widya, Bandung.
- [GRI] Global Reporting Initiative, GRI Automotive Sector Supplement 2004, www.GRI.com [30 Juli 2008].
- [ISO 26000] International Standard Organization 26000. 2007. Guide on Social Responsibility.
- Kavanagh, 2001. Rapid appraisal of Fisheries (RAPFISH) Project: RAPFISH Software Description (For Microsoft Excel). Vancouver: Fisheries Centre. University of British Columbia.
- Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Kelurahan Jatimulya 2009.
- Powell EPT. 1998. *Sampling*. Wisconsin: Cooperative Extension University of Wisconsin.
- Talaei G and M Nejadi. Corporate Sosial Reponsibility in Auto Industry: An Iranian Perspective, <http://lexetscientia.univnt.ro/ufiles/10.%20Iran.pdf> [11 Juli 2008].
- Usman S. 2006. Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.