

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* PT. ABC**Rizkiaji Rikky Djunaedi^{*1}, Lukman M. Baga^{**}, dan Diah Krisnatuti^{****}**

^{*)} Program Magister Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{**)} Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Kampus IPB Dramaga PO. Box 220 Bogor 16002

^{*)} Departemen Ilmu Konsumen dan Keluarga, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor
Jl. Taman Kencana 3, Bogor 16128

ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to analyze public perceptions on the effectiveness of the implementation of CSR of PT. A B C; 2) to analyze the implementation of CSR activities by PT. A B C; 3) to formulate strategies to improve the effectiveness of the implementation of CSR of PT. A B C. The method used in this research was descriptive analysis with a survey approach to measure expectations and performance assessment on the CSR implemented programs by the public, and there were respondents 104 respondents involved in this study. This study used the Importance-Performance Analysis (IPA) aiming to determine the effectiveness of the programs that have been implemented and to map the relationship between the expectations and the performance of each variable. Furthermore, using a SWOT analysis of the data processing and of the objectives of the program made by CSR is expected to provide recommendations to develop strategies in order to increase the effectiveness of CSR program of ABC Company.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), mining industry, implementation analysis, IPA, SWOT

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menganalisis persepsi masyarakat terhadap efektivitas implementasi CSR PT. ABC; 2) menganalisis pelaksanaan kegiatan CSR oleh PT. ABC; 3) merumuskan strategi untuk meningkatkan efektivitas implementasi CSR PT. ABC. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan survey untuk mengukur harapan dan penilaian kinerja oleh masyarakat atas program CSR yang diterapkan. Jumlah responden sebanyak 104 orang. Dalam penelitian ini digunakan Analisis Importance-Performance Analysis (IPA) bertujuan untuk mengetahui efektifitas dari program-program yang telah dijalankan serta memetakan hubungan antara harapan dengan kinerja dari masing-masing variabel. Selanjutnya menggunakan analisis SWOT dari hasil pengolahan data dan dari tujuan program dibuat oleh CSR sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk menyusun strategi dalam usaha meningkatkan efektifitas program CSR PT. ABC.

Kata kunci: corporate social responsibility (CSR), industri pertambangan, analisis implementasi, IPA, SWOT

¹ Alamat Korespondensi:

Email: rizkiaji_rikky@yahoo.com

PENDAHULUAN

Dalam hal pencapaian sosial, PT. ABC menjunjung tinggi praktik ketenagakerjaan yang baik, hak-hak azasi manusia, dan program pemberdayaan sosial. *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT. ABC dibentuk pada tahun 2009 menjadi CSR Department, jalur langsungnya ke Direksi (di bawah direksi), disinilah mulai ada program CD dan SDP. Khusus mengenai kegiatan CSR itu sendiri, PT. ABC telah melaksanakan

640 program dari tahun 2012 sampai 2013, dan pada tahun 2013 dilaksanakan 177 program kegiatan terkait program Tujuan Pembangunan Milenium (Millenium Development Goals/MDG) yang terdiri dari 73 program pendidikan, 33 program kesehatan, program ekonomi, 11 program sosial, 4 program keamanan, dan 38 program SDP. Namun, dalam dua tahun terakhir masih adanya demo dan penutupan akses jalan menuju wilayah pertambangan PT. ABC.

Evaluasi kinerja implementasi CSR menurut Prayogo (2013) memberikan tiga manfaat yaitu manfaat teknis, manfaat bisnis, dan manfaat sosial. Secara khusus menurut Prayogo (2011) evaluasi terhadap program CSR perlu menekankan pada aspek praktis yaitu menilai capaian kerja serta bagaimana menyempurnakan program selanjutnya. Prayogo dan Hilarius (2012) menyatakan bahwa penggambaran dan pengukuran keberhasilan implementasi program CSR dapat dilihat dari efektivitas program CSR. Menurut Prayogo *et al.* (2013) CSR perlu dilakukan pada aspek peningkatan kesejahteraan komunitas, peningkatan kemampuan masyarakat lokal untuk mengembangkan diri dan integrasi sosial antara perusahaan dan masyarakat lokal.

Pentingnya peran CSR dalam berkelanjutan bisnis perusahaan menjadikan CSR diadopsi dalam strategi bisnis perusahaan. Andrew (1980) dalam Srivastava *et al.* (2012) memberikan saran pendekatan yang ditempuh perusahaan dalam menetapkan CSR sebagai bisnis strategi melalui empat langkah yaitu menetapkan kompetensi organisasi perusahaan, menganalisis tantangan dan peluang dalam industri, menetapkan nilai (*value*) yang dianut perusahaan, menetapkan sejauhmana langkah tanggung jawab perusahaan dilaksanakan.

Istilah CSR di Indonesia sering disebut sebagai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Siegel dan Vitaliano (2005) menyebutkan bahwa CSR terjadi ketika perusahaan terlibat dalam aktivitas yang muncul untuk memajukan agenda sosial di luar perusahaan yang diharuskan oleh hukum. Dimensi etika tanggung jawab sosial yaitu pelaku bisnis bertindak sebagai agen moral sehingga pengambil keputusan oleh para pelaku bisnis harus melibatkan pertimbangan nilai yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut masyarakat (Watrack dan Cochran, 1985).

Tanggung jawab sosial perusahaan lalu menjadi hal yang begitu kongkrit, baik demi terciptanya suatu kehidupan sosial yang baik maupun demi kelangsungan dan keberhasilan kegiatan bisnis perusahaan tersebut. Menurut Saidi (2003) kedermwanaan sosial perusahaan secara umum sangat dipengaruhi oleh faktor dari ukuran dan kematangan perusahaan.

Porter dan Kramer (2006) menyatakan bahwa pendekatan strategik CSR berdampak pada nilai sosial yakni mentransformasikan aktivitas rantai nilai bagi

keuntungan masyarakat dan memperkuat strategi perusahaan.

Sebagai produsen semen PT. ABC telah menjual 18,2 juta ton semen pada tahun 2013, yang merupakan penjualan semen terbesar oleh sebuah entitas tunggal di Indonesia. Sebagai perusahaan semen dengan entitas tunggal terbesar di Indonesia dewasa ini, PT. ABC berkewajiban mengupayakan hasil ekonomi, langkah pelestarian lingkungan, praktik ketenagakerjaan yang baik, perlindungan terhadap hak asasi manusia, pengembangan sosial dan kesejahteraan masyarakat, serta tanggung jawab produk bagi segenap pemangku kepentingan Perseroan. Segala permasalahan tersebut di atas merupakan bagian yang tak terpisahkan dari upaya pengembangan yang berkelanjutan oleh Perseroan, termasuk Rencana Strategis (Renstra) lima tahun kegiatan Tanggung jawab Sosial Perusahaan (CSR) dari tahun 2011 hingga 2015. Renstra CSR tahun 2011 hingga 2015 menjabarkan arah dan tujuan strategis upaya pemberdayaan masyarakat oleh PT ABC yang bertumpu pada lima pilar, yaitu pendidikan, kesehatan, perekonomian, sosial-budaya-olahraga-agama, dan keamanan. Sekalipun program CSR lima pilar tersebut lebih berbobot pada pemberdayaan masyarakat daerah dimana Perseroan beroperasi, cakupan dari program pembangunan berkelanjutan PT. ABC menjangkau jauh lebih luas dari sekedar kegiatan CSR untuk mencakup sasaran 4P yang universal, yaitu *profit, people, planet* dan *product*.

Dalam hal pencapaian sosial, PT. ABC menjunjung tinggi praktek ketenagakerjaan yang baik, hak-hak asasi manusia, dan program pemberdayaan sosial. Khusus mengenai kegiatan CSR itu sendiri, PT. ABC melaksanakan sejumlah 338 kegiatan di tahun 2013 dibandingkan dengan 342 kegiatan CSR pada tahun 2012, dimana 177 kegiatan terkait program Tujuan Pembangunan Milenium (*Millenium Development Goals/MDG*) yang terdiri dari 73 program pendidikan, 33 program kesehatan, program ekonomi, 11 program sosial, 4 program keamanan, dan 38 program SDP.

Perusahaan yang sering mendapat sorotan penerapan CSR-nya adalah perusahaan ekstraktif. Ini karena perusahaan tersebut mengambil hasil alam sehingga dampaknya terhadap masyarakat terasa lebih jelas serta berpotensi untuk mengubah lingkungan. PT. ABC tak luput dari sorotan tajam masyarakat. Dengan tingginya produksi yang dihasilkan maka aktivitas pertambangan otomatis menjadi salah satu aktivitas yang terpenting

dalam industri semen ini. Terjadinya gesekan dengan masyarakatpun kerap terjadi akibat kegiatan penambangan yang aktif ataupun akibat kebijakan dari perusahaan. Agar dapat bertahan perusahaan tersebut harus mampu memperkecil risiko perubahan lingkungan dan melakukan pengelolaan yang lebih baik serta bertanggung jawab dari sejak awal. Kondisi tersebut sebenarnya hanya merupakan cerminan tentang semakin pentingnya pembahasan CSR dalam konteks industri ekstraktif di Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan suatu studi untuk mengetahui secara nyata dampak dari implementasi CSR suatu perusahaan terhadap masyarakat disekitar perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut 1) bagaimana persepsi masyarakat penerima manfaat terhadap implementasi CSR PT. ABC?; 2) bagaimana efektivitas pelaksanaan program CSR PT. ABC?; dan 3) bagaimana strategi untuk dapat meningkatkan efektivitas implementasi program CSR PT. ABC?

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT. ABC. yang terdapat di Citeureup – Bogor, Jawa Barat. Pengambilan data ini dilakukan selama dua bulan, yaitu bulan September sampai bulan Oktober 2014. Pemilihan perusahaan dilakuka sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan PT. ABC. merupakan perusahaan semen yang telah menjual 18,2 juta ton semen pada tahun 2013, yang merupakan penjualan semen terbesar oleh sebuah entitas tunggal di Indonesia. Dan PT. ABC. juga mendapatkan “*CSR Development Pioneer Award*” sebagai salah satu perusahaan yang memelopori *Corporate Social Responsibility Directorate*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan survei untuk mengukur harapan dan penilaian kinerja oleh masyarakat atas program CSR yang diterapkan oleh PT. ABC.

Teknik pengambilan sampel untuk pengambilan data primer pada penelitian ini, yaitu berdasarkan *non probability sampling*. Teknik *non probability sampling* ditujukan untuk mendapat respon dari masyarakat penerima manfaat dari implementasi CSR di sekitar pertambangan PT. ABC. Teknik pengambilan sampel berdasarkan *non probability*, yaitu *convenience sampling* (Supranto, 2002). Pengambilan sampel ini mempergunakan kepala keluarga penerima manfaat dari implementasi CSR sebagai unit *sampling* dengan

ukuran sampel *n* dalam Citeureup Bogor. Importance-Performance Analysis menurut Oktaviani dan Suryana (2006) terdiri dari komponen analisis kuadran da analisis kesenjangan (*gap*).

Teknik ini mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan produk dan layanan dengan cara membandingkan dua kriteria yang dipakai konsumen dalam mengambil keputusan yaitu tingkat kepentingan atribut yang relatif bagi konsumen dan penilaian konsumen terhadap atribut yang mereka terima (Levenburg *et al.* 2005).

Pada penelitian ini digunakan nilai kritis/*error* (persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi) sebesar 10%. Dari 12 desa binaan PT. ABC. hanya diambil empat desa yang bersinggungan langsung dengan pertambangan PT. ABC. Jumlah populasi masyarakat penerima manfaat di empat desa sebanyak 1000 kepala keluarga (KK) dan tingkat toleransi sebesar 10% maka jumlah contoh yang dapat diambil berdasarkan Slovin adalah sebesar 90 KK. Adapun persamaan slovin tersebut dapat dilihat pada bagian berikut ini.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

- n* = Ukuran sampel
- N* = Ukuran populasi
- e* = Nilai kritis/*error* (batas ketelitian)

Tahap pertama dari teknik pengambilan sampel bertahap ini adalah penarikan terhadap beberapa desa yang ada dalam Kecamatan Citeureup. Dari empat desa tersebut (Desa Lulut, Desa Leuwi Karet, Desa Tajur, dan, Desa Hambalang) lokasi pelaksanaan program CSR PT. ABC. dipilih dari masing-masing desa sebanyak 26 responden (menggunakan perhitungan proporsi dari keseluruhan jumlah responden) hingga jumlahnya mencapai ukuran sampel (*n*) yang diinginkan sehingga jumlah total responden dari empat desa sebanyak 104 orang. Untuk data penunjang dalam mendeskripsikan gambaran umum PT. ABC. telah dilakukan wawancara yang ditujukan pada internal dari *external affairs & sustainability development*.

Data primer merupakan data yang diperoleh masyarakat penerima manfaat berupa harapan dan penilaian kinerja atas implementasi CSR PT. ABC. Adapun alat yang digunakan dalam pengumpulan data primer berupa

kuesioner dengan daftar pertanyaan terbuka dalam dua bagian. Pertama penilaian kinerja (*performance*) oleh masyarakat atas pelaksanaan program CSR PT. ABC. Kedua harapan (*expectation*) masyarakat terhadap pelaksanaan program CSR PT. ABC.

Pada butir 1 dan 2 diberikan pertanyaan dengan jawaban bersifat terbuka melalui *checklist* yang berskala ordinal (menggunakan skor) 1 sampai 5. Skala 1 berarti (tidak setuju), 2 berarti (kurang setuju), 3 berarti (netral), 4 berarti (setuju) dan 5 berarti (sangat setuju) terhadap kinerja dari program CSR yang dijalankan oleh perusahaan dan harapan dari masyarakat penerima manfaat. Selain menggunakan pendekatan kuantitatif juga digunakan pendekatan kualitatif sebagai data penunjang melalui penjelasan tentang gambaran pelaksanaan program CSR yang diterapkan oleh PT. ABC. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data internal perusahaan dan studi pustaka berupa jurnal-jurnal, artikel majalah dan sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Jenis data yang dikumpulkan meliputi hal-hal berikut sejarah dan profil perusahaan, program dan pemahaman tentang CSR, orientasi program CSR, transparansi kegiatan/program CSR.

Penelitian ini mengambil masyarakat di sekitar wilayah pertambangan PT. ABC. yang berlokasi di Citeureup Jawa Barat yang menerima manfaat dari implementasi program CSR PT. ABC. Pengukuran tingkat efektivitas pelaksanaan program CSR dilakukan dengan menggunakan metode IPA. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode sebagai berikut yang pertama dengan wawancara terstruktur dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang telah tertulis dan daftar isian untuk mendapatkan data dan informasi dari responden yang dipilih, yaitu masyarakat sekitar wilayah pertambangan PT. ABC sebagai penerima manfaat dari implementasi CSR PT. ABC baik program fisik maupun program non fisik di empat desa. Cara kedua dengan studi pustaka yang dilakukan dengan cara mengkaji data-data mengenai program-program CSR yang telah diterapkan oleh perusahaan, serta artikel-artikel dari majalah, internet, maupun jurnal dan buku-buku yang sesuai dengan topik penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis *Importance-Performance Analysis* (IPA) bertujuan mengetahui Efektivitas dari program-program yang telah dijalankan

serta memetakan hubungan antara harapan dengan kinerja dari masing-masing variabel. Selanjutnya menggunakan analisis SWOT dari hasil pengolahan data dan dari tujuan program dibuat oleh CSR sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk menyusun strategi dalam usaha meningkatkan efektivitas program CSR PT. ABC.

Analisis kuadran bertujuan memetakan variabel-variabel harapan dari penilaian kinerja oleh masyarakat atas implementasi CSR PT. ABC. Adapun langkah-langkah dalam analisis kuadran adalah sebagai berikut:

Pertama adalah menghitung rata-rata penilaian harapan dan kinerja untuk setiap variabel dengan rumus :

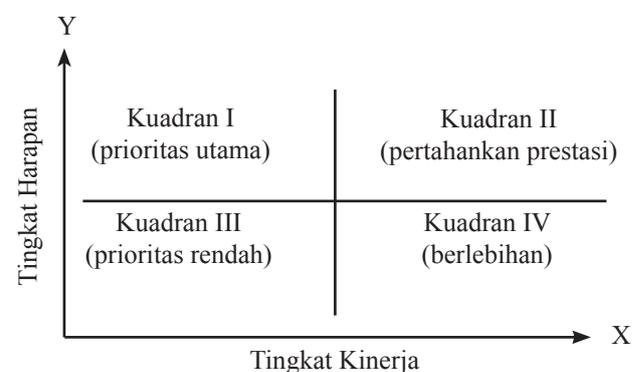
$$X_i = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{n} \quad Y_i = \frac{\sum_{i=1}^k y_i}{n}$$

Keterangan :

- X_i : Bobot rata-rata tingkat penilaian kinerja variabel ke-i
- Y_i : Bobot rata-rata tingkat penilaian harapan variabel ke-i
- n : Jumlah responden

Nilai X memotong tegak lurus pada sumbu horisontal, yakni sumbu yang mencerminkan kinerja variabel (X), sedangkan nilai Y memotong tegak lurus sumbu vertikal, sumbu yang mencerminkan harapan variabel (Y).

Setelah diperoleh bobot kinerja dan harapan variabel serta nilai rata-rata kinerja dan harapan variabel, kemudian nilai-nilai tersebut diplotkan kedalam diagram kartesius seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kuadran *Expectation-Performance Analysis* (Zeithmal, 1990)

Penjelasan mengenai empat kuadran menurut Zeithmal (1990) adalah sebagai berikut:

Kuadran I (prioritas utama) ini membuat variabel-variabel implementasi CSR yang dianggap penting oleh masyarakat tetapi pada kenyataannya variabel-variabel tersebut memiliki kinerja yang belum sesuai dengan harapan masyarakat. Tingkat kinerja dari variabel tersebut lebih rendah daripada tingkat harapan masyarakat terhadap variabel tersebut. Variabel-variabel yang terdapat dalam kuadran ini harus lebih ditingkatkan lagi kinerjanya agar dapat memuaskan masyarakat setempat.

Kuadran II (pertahankan prestasi) variabel-variabel yang terdapat dalam kuadran ini menunjukkan bahwa variabel tersebut paling penting dan memiliki kinerja tinggi. Variabel ini perlu dipertahankan untuk waktu selanjutnya.

Kuadran III (prioritas rendah) variabel yang terdapat dalam kuadran ini dianggap kurang penting oleh masyarakat dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan terhadap variabel yang masuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh masyarakat sangat kecil.

Kuadran IV (berlebihan) kuadran ini membuat variabel-variabel yang dianggap kurang penting oleh masyarakat dan dirasakan terlalu berlebihan. Peningkatan kinerja variabel-variabel yang terdapat pada kuadran ini hanya

akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber daya.

Tahap berikutnya adalah menggunakan SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) untuk menyusun program CSR PT. ABC. Program CSR PT. ABC menjadi unit basis analisis SWOT. Faktor kekuatan dan kelamahan perusahaan dalam melaksanakan program CSR didapat dari data hasil wawancara dengan pihak pelaksana CSR (internal), sedangkan faktor tantangan dan peluang didapat dari data hasil dengan wawancara dengan perwakilan masyarakat, perusahaan, dan pemerintah (eksternal).

Faktor-faktor tersebut kemudian disusun dalam suatu matriks SWOT. Menurut David (2004) matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci bagian tersulit untuk mengembangkan matriks SWOT dan memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satupun kecocokan yang terbaik.

Strategi yang dikembangkan dalam metode SWOT yang pertama adalah strategi *Strengths-Opportunities* merupakan strategi agresif karena menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan sebesar-besarnya peluang yang ada. Strategi kedua, yaitu *Weakness-Opportunities* adalah strategi stabilisasi atau strategi rasionalisasi, karena strategi ini meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

	Kekuatan (S) Daftar Variabel Kekuatan	Kelemahan (W) Daftar Variabel Kelemahan
Kesempatan (O) Daftar Variabel Kesempatan	Kekuatan-Kesempatan (SO) Menggunakan Kekuatan untuk Memperoleh Peluang	Kelemahan-Kesempatan (WO) Mengatasi Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang
Kendala (T) Daftar Variabel Kendala	Kekuatan-Kendala (ST) Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	Kelemahan-Kendala (WT) Memperbaiki Kelemahan dan Menghindari Risiko

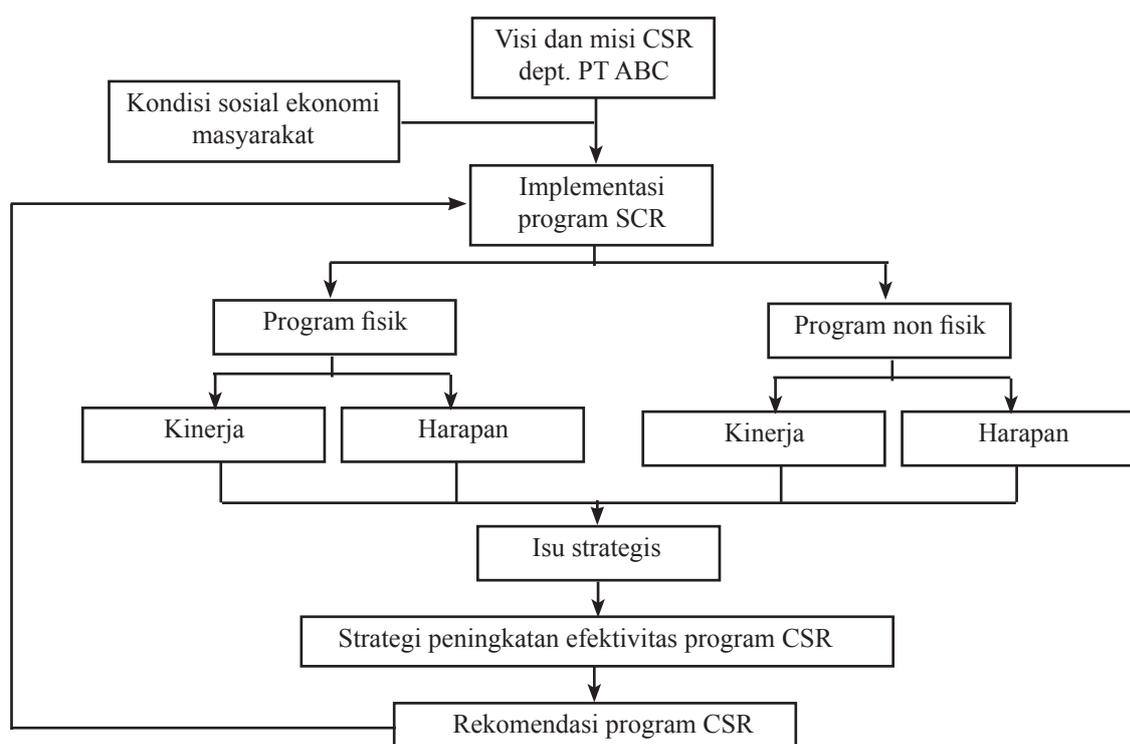
Gambar 2. Matrix SWOT penelitian

Strategi yang ketiga, yaitu *Strengths-Threats* adalah strategi deversifikasi dimana menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengatasi berbagai ancaman yang dihadapi. Strategi yang keempat, yaitu *Weakness-Threats* didasarkan pada kegiatan difensif yang berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta menghindari berbagai ancaman yang dihadapi. Selanjutnya dijadikan matrix SWOT dapat dilihat pada Gambar 2. Pada akhirnya hasil dari analisis ini akan dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam penyusunan strategi untuk dapat meningkatkan efektivitas program CSR PT. ABC.

Sebagaimana perusahaan lainnya, PT. ABC. ingin turut serta berpartisipasi dalam pengembangan masyarakat di tempat beroperasinya perusahaan. Hal ini ditandai dengan dibentuknya divisi khusus yang mengatur pengembangan masyarakat (*community empowerment*), yaitu *department of CSR*. Pada umumnya banyak program CSR yang tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat. Hal ini karena program CSR hanya merupakan bentuk “pemberian” perusahaan pada masyarakat dan tidak ada kaitannya dengan kinerja perusahaan itu sendiri. Untuk menghindari terjadinya hal ini maka perlu untuk mengetahui persepsi masyarakat mengenai implementasi CSR perusahaan selama ini. Informasi berupa persepsi masyarakat akan

sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam merancang program-program yang orientasinya memang untuk memenuhi harapan masyarakat. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa perusahaan akan berhasil dalam menjalankan program-program CSR yang telah dirancang.

Beberapa indikator CSR diklasifikasikan ke dalam dimensi-dimensi yang terdapat pada metode SERVQUAL digunakan untuk pengukuran kepuasan masyarakat atas implementasi program CSR selama ini. Dengan metode ini dapat diketahui kesenjangan yang terjadi. Efektivitas program CSR akan tergambar dari kesenjangan yang dihasilkan, artinya semakin besar kesenjangan yang ada menunjukkan bahwa semakin tidak efektifnya program yang dijalankan demikian pula sebaliknya semakin kecil kesenjangan yang dihasilkan maka semakin efektif program yang dijalankan. Kesenjangan terjadi apabila proporsi harapan masyarakat lebih besar bila dibandingkan dengan kinerja program CSR. Ketidakpuasan masyarakat merupakan potensi yang dapat memicu munculnya konflik. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap kelancaran operasional perusahaan. Untuk menghindari hal tersebut perlu dirumuskan suatu strategi agar dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan program CSR pada masa yang akan datang. Mengenai kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

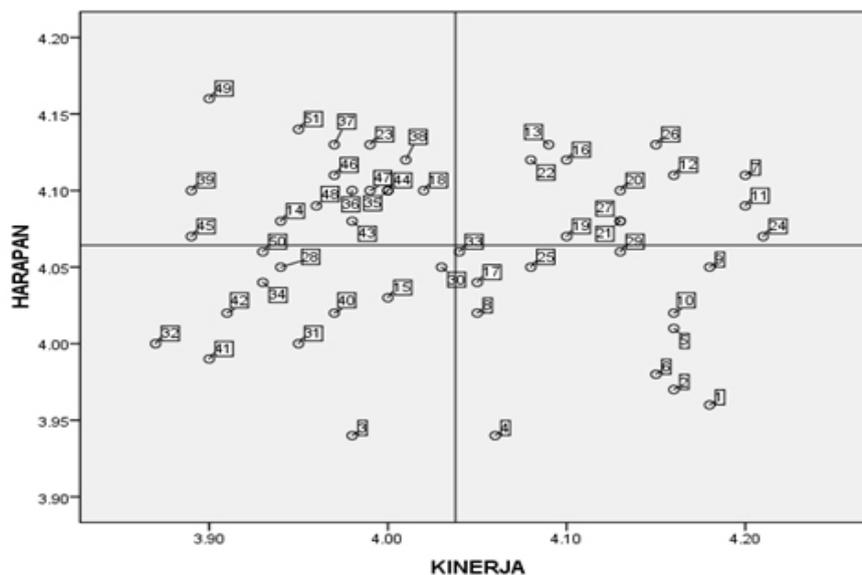
Banyak Pihak yang belum mengetahui secara pasti apakah program CSR yang telah dijalankan oleh PT. ABC sudah sesuai dengan harapan masyarakat yang terdapat di sekitar wilayah pertambangan. Masyarakat yang merasa tidak puas merupakan potensi yang akan memicu konflik dan akan mengancam keberlanjutan kegiatan oprasional PT. ABC. Berkaitan dengan hal tersebut maka aspek–aspek yang memberikan kepuasan dan ketidak puas masyarakat perlu diketahui. Ini akan sangat membantu dalam mencapai Efektivitas sejalan dengan usaha peningkatan kepuasan masyarakat.

Salah satu aspek yang dianalisis dalam penelitian ini adalah memberikan penilaian terhadap variabel-variabel pelayanan. Dengan menggunakan analisis kuadran, dapat diperoleh gambaran penilaian penerima manfaat terhadap kinerja dari program CSR yang diimplementasikan oleh PT. ABC pada beberapa desa sekitar wilayah tambang.

Dari keempat desa binaan PT. ABC diperoleh hasil penelitian kinerja program CSR dan kepuasan penerima manfaat maka variabel-variabel pelaksanaan program CSR dapat dikelompokkan menjadi empat kuadran. Garis pembagi kuadran-kuadran tersebut adalah nilai

rata-rata dari skor rata-rata tingkat kinerja yaitu sebesar 4,04 dan nilai rata-rata dari skor rata-rata tingkat harapan sebesar 4,06 (Gambar 4).

Kuadran pertama, yaitu sebagai prioritas utama ini menunjukkan variabel-variabel pelayanan yang tingkat harapannya diatas rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya berada dibawah rata-rata. Dengan demikian variabel-variabel pelayanan dari program CSR yang berada dalam kuadran ini, kinerjanya harus ditingkatkan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus. Variabel yang termasuk dalam kuadran 1 sebagai berikut: kualitas sumber daya manusia pendamping (14), petugas memiliki pengetahuan (18), penerimaan masyarakat tidak berbelit (23), usaha tidak menyebabkan polusi tanah (35), usaha tidak menyebabkan polusi udara (36), usaha tidak menyebabkan polusi air (37), usaha tidak menyebabkan polusi suara (38), memberi jaminan keamanan (39), peduli terhadap isu pelestarian lingkungan (43), peduli terhadap kesehatan (44), peduli terhadap kegiatan kesenian (45), peduli terhadap sosial kemasyarakatan (46), peduli terhadap kegiatan kepemudaan (47), peduli terhadap kegiatan olahraga (48), peduli terhadap kegiatan keagamaan (49), petugas mampu beradaptasi kepada masyarakat (51).



Gambar 4. Variabel-variabel pelaksanaan program CSR

Kuadran kedua harus dipertahankan prestasinya karena ini menunjukkan variabel-variabel pelayanan yang tingkat harapan dan tingkat kinerjanya diatas rata-rata. Dengan demikian variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertahankan dan harus segera dikelola dengan baik karena dianggap sudah memiliki kelebihan di mata masyarakat penerima manfaat. Variabel yang termasuk dalam kuadran 2 sebagai berikut: pengadaan sarana jalan (7), memberikan program kemandirian (11), terbina komunikasi (12), petugas mampu mendampingi masyarakat (13), petugas ramah (16), pemantauan terhadap program CSR (19), evaluasi program CSR (20), program sesuai dengan kebutuhan masyarakat (21), program CSR tidak menimbulkan ketergantungan (22), sarana keluhan masyarakat (24), program pendidikan dapat dimanfaatkan (26), program pendidikan berkelanjutan (27).

Kuadran ketiga dengan prioritas rendah ini menunjukkan variabel-variabel pelayanan yang tingkat harapan dan tingkat kinerjanya dibawah rata-rata. Variabel-variabel kualitas yang termasuk dalam kuadran ini perlu diwaspadai, dicermati, dan dikontrol karena tingkat harapan masyarakat dapat berubah seiring meningkatnya kebutuhan. Variabel yang termasuk dalam kuadran 3 sebagai berikut: penyediaan perpustakaan mandiri (3), kemampuan petugas yang memadai (15), menerima masukan masyarakat (28), sigap menanggapi permintaan masyarakat (30), program yang dijalankan oleh konsisten (31), pemantauan lingkungan sekitar tambang (32), melestarikan hutan dan komunitas hewan liar (34), proporsi penyerapan tenaga kerja lokal (40), peduli terhadap pendidikan (41), peduli terhadap keamanan (42) memiliki sungguh memperhatikan kepentingan masyarakat (50).

Kuadran keempat berlebihan karena ini terdiri dari variabel-variabel kualitas pelayanan yang memiliki tingkat harapan yang berada dibawah rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya diatas rata-rata sehingga dirasakan terlalu berlebihan oleh penerima. Oleh karena itu, pihak manajemen PT. ABC. dapat mengurangi pengalokasian biaya dan anggaran variabel yang masuk kedalam kuadran ini ke variabel-variabel kualitas pelayanan yang membutuhkan perbaikan. Variabel yang termasuk dalam kuadran 4 sebagai berikut: inisiatif dalam menciptakan kegiatan ekonomi produktif (1), penyediaan sekolah (2), penyediaan sarana MCK (4), penyediaan posyandu (5), penyediaan sarana olahraga (6), renovasi sarana Desa (8), renovasi sarana Peribadatan (9), petugas menggunakan seragam

(10), masyarakat percaya kepada petugas (17), respon protes masyarakat (25), memberikan informasi (29), pelestarian lingkungan (33).

Hasil analisis SWOT dihasilkan beberapa strategi meliputi:

1. Strategi S-O

Kekuatan-Kesempatan (SO) menggunakan kekuatan untuk memperoleh peluang dengan cara pembuatan rencana kegiatan CSR disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat (S1, S2, O2).

2. Strategi S-T

Kekuatan-Kendala (ST) menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman dengan cara membentuk kelompok pengamanan lingkungan masyarakat yang dibekali keahlian khusus (S1, S2, S3, A1, A2). Memfasilitasi kegiatan seminar mengenai Pertambangan oleh ESDM dan Masyarakat sebagai pesertanya (S1, S2, S3, T1, T2, T3)

3. Strategi W-O

Kelemahan-Kesempatan (WO) mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang dengan cara penerimaan tenaga kerja dari masyarakat sekitar pertambangan (W1, W2, O1).

4. Strategi W-T

Kelemahan-Kendala (WT) memperbaiki kelemahan dan menghindari risiko dengan cara pelatihan petugas CSR mengenai pertambangan dan dampak lingkungan (W1, T1, T2, T3). Menggunakan konsultan CSR yang berpengalaman dalam industri pertambangan (W1, W2, T1, T2, T3).

Mengenai pelaksanaan kegiatan CSR oleh PT. ABC. dapat terlihat bahwa tidak semua program berjalan sesuai dengan yang diinginkan, hal ini dapat terlihat dari kuadran 1 yang menunjukkan variabel-variabel pelayanan yang tingkat harapannya diatas rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya masih berada dibawah rata-rata. Oleh sebab itu, variabel-variabel pelayanan dari program CSR yang berada dalam kuadran 1, kinerjanya harus ditingkatkan. Pada kuadran 4 dapat terlihat variabel-variabel kualitas pelayanan yang

memiliki tingkat harapan yang berada di bawah rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya di atas rata-rata sehingga dirasakan terlalu berlebihan oleh penerima. Oleh karena itu, pihak manajemen PT. ABC. dapat mengurangi pengalokasian biaya dan anggaran pada variabel yang terdapat di kuadran ini dan dapat dialokasikan pada variabel yang masih harus diperbaiki. Hasil yang didapat dari persepsi masyarakat terhadap efektivitas implementasi CSR PT. ABC. secara keseluruhan menggambarkan bahwa program-program yang dilaksanakan hingga saat ini cukup baik dan dapat terlihat dari rata-rata.

Dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan efektivitas implementasi CSR PT. ABC, perlunya memperhatikan faktor-faktor dari internal dan eksternal CSR itu sendiri. Dari penilaian masyarakat masih kurangnya kemampuan SDM dari CSR dan masih banyaknya ancaman yang dapat mengganggu pelaksanaan program dan kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan-pelatihan untuk SDM CSR sangat dibutuhkan.

Implikasi Manajerial

Pembuatan rencana kegiatan CSR disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dengan cara mendiskusikan rencana untuk kegiatan tahunan yang akan datang dan menjadikan agenda rapat tahunan khusus untuk program masyarakat. Mengembangkan Potensi Desa dengan program kegiatan olah raga, kesenian, agama yang dilombakan secara rutin tingkat desa, kecamatan, dan tingkat kabupaten agar timbul atlet, seniman, dan ulama lokal yang berprestasi sehingga dapat mengembangkan dan mengharumkan nama desa dan perusahaan. Mengadakan kegiatan untuk membuka wawasan masyarakat desa seperti seminar mengenai industri kecil dan menengah agar masyarakat mengetahui cara berusaha yang baik dan menguntungkan.

Membentuk kelompok pengamanan lingkungan masyarakat yang dibekali keahlian khusus dengan program pelatihan masyarakat bersama TNI atau POLRI. Memfasilitasi kegiatan seminar mengenai Pertambangan oleh ESDM dan Masyarakat sebagai pesertanya untuk membuka wawasan masyarakat desa seperti seminar mengenai pertambangan agar masyarakat mengetahui proses dan risiko yang dapat terjadi di tambang. Mengadakan program pelatihan bagi calon tenaga kerja yang berasal dari masyarakat

sekitar pertambangan untuk bekerja di perusahaan atau di perusahaan lain agar masyarakat sejahtera.

Mengadakan program pelatihan dan seminar bagi petugas CSR mengenai pertambangan dan dampak lingkungan agar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya. Menggunakan jasa konsultan CSR yang berpengalaman dalam industri pertambangan sebagai pemberi masukan bagi CSR PT. ABC.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Mengenai pelaksanaan kegiatan CSR oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa, Tbk. dapat terlihat bahwa tidak semua program berjalan sesuai dengan yang diinginkan, hal ini dapat terlihat dari kuadran 1 yang menunjukkan variabel-variabel pelayanan yang tingkat harapannya di atas rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya masih berada di bawah rata-rata. Oleh sebab itu, variabel-variabel pelayanan dari program CSR yang berada dalam kuadran 1, kinerjanya harus ditingkatkan. Pada kuadran 4 dapat terlihat variabel-variabel kualitas pelayanan yang memiliki tingkat harapan yang berada di bawah rata-rata sedangkan tingkat kinerjanya di atas rata-rata sehingga dirasakan terlalu berlebihan oleh penerima. Pihak manajemen PT. ABC. dapat mengurangi pengalokasian biaya dan anggaran pada variabel yang terdapat di kuadran ini dan dapat dialokasikan pada variabel yang masih harus diperbaiki.

Hasil yang didapat dari persepsi masyarakat terhadap efektivitas implementasi CSR PT. Indocement Tunggal Prakarsa, Tbk. secara keseluruhan menggambarkan bahwa program-program yang dilaksanakan hingga saat ini cukup baik dan dapat terlihat dari rata-rata.

Saran

Berdasarkan ruang lingkup penelitian, diharapkan penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan di 8 desa binaan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. lainnya. Dan tidak hanya berdasarkan pada penelitian masyarakat saja sebagai penerima manfaat tetapi juga melibatkan pihak lain seperti pemerintah sebagai penentu dari kebijakan yang berkaitan dengan implementasi CSR. Penelitian ini membahas pelaksanaan CSR dan persepsi

masyarakat secara umum sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan *creating share value*.

DAFTAR PUSTAKA

- David FR. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Alih bahasa: Alexander Sindono. Prenhallindo. Jakarta.
- Levenburg, Nancy M, Magal SR. 2005. Applying importance performance analysis to evaluate e-buisness strategic among small firms. *E-Service Journal* 3(3):29–48. <http://dx.doi.org/10.2979/ESJ.2004.3.3.29>.
- Oktaviani RW, Suryana RN. 2006. Analisis kepuasan pengunjung dan pengembangan fasilitas wisata agro: studi kasus di Kebun Wisata Pasirmukti, Bogor. *Jurnal Agro Ekonomi* 24(1): 4–58.
- Porter ME, Kramer MR. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review Journal* December 2006: 78-90
- Prayogo D. 2011. Evaluasi program corporate social responsibility dan community development pada industri tambang dan migas. *Jurnal Makara Sosial Humaniora* 15 (1): 43–58.
- Prayogo D, Hilarius Y. 2012. Efektivitas program CSR dalam pengenasan kemiskinan. *Jurnal Sosiologi Masyarakat* 17 (1):1–22.
- Prayogo D. 2013. Measuring corporate social responsibility for local communities in mining, oil and gas industries: the case of Indonesia. *Journal of Economic and Sustainable Development* 4 (1): 59–68.
- Prayogo D, Irvan M, Hilarius Y, Yudha SW. 2013. Development of a guide for the implementation and assesment of mining, oil and gas CSR Programs in Indonesia. *European Journal of Buisness and Managemant* 5(1):100–109.
- Siegel DS, Vitaliano DF. 2005. *An Empirical Analysis of the strategic Use of Corporate Social Responsibility*. New York: Rensselaer Polytechnic Institute.
- Srivastava AM, Negi G, Mishra V, Pandey S. 2012. Corporate social responsibility: a case study of Tata Group. *IOSR Journal of Buisness and Management* 3(5):17–27. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-0351727>.
- Supranto J. 2002. *Metode Riset: Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta:Penerbit Rineka Cipta.
- Watrlick LS, Cochran PL. 1985. The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review Journal* 10 (4):758–769.
- Zeithaml VA, Parasuraman A, Berry LL. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Preception and Expetation*. The Free Press. New York.