

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian yang telah terlaksana, berlandaskan pada teori-teori sebagai kerangka berpikir untuk menggambarkan dari sudut mana penelitian menyoroti masalah yang dipilih. Singarimbun (1995:37) menyebutkan teori adalah serangkaian asumsi, konsep dan konstruksi, definisi dan proporsi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Dalam penelitian ini yang menjadi kerangka teori adalah :

A. Administrasi Pembangunan

Secara konseptual Administrasi merupakan sarana untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kelompok. Sebagai suatu konsep, administrasi adalah *Universal Application*. Administrasi ada bersamaan dengan munculnya *human race* dan akan terus dipakai selama umat manusia itu masih hidup. Administrasi merupakan unsur mutlak yang harus ada dalam setiap usaha kelompok dan menandai setiap usaha pencapaian tujuan secara kolektif. Sekalipun administrasi itu berbeda bentuknya, sesuai dengan sifat usahanya, namun secara substansial ia adalah sama. Unsur-unsur administrasi pasti ada, sekalipun ia berada dalam masyarakat primitif. Ia akan bertambah canggih bersama dengan bertambah maju dan kompleksnya masyarakat (Zauhar, 1996). Tujuan suatu organisasi secara garis besar adalah untuk pembangunan. Pembangunan yang dimaksudkan adalah pembangunan organisasi, kelompok maupun pembangunan

suatu negara. Administrasi yang efektif dan efisien merupakan tujuan yang hakiki untuk mewujudkan pembangunan tersebut.

Pembangunan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat suatu negara. Pembangunan adalah suatu tujuan untuk masa depan suatu negara yang terencana untuk mencapai kondisi yang lebih baik dari kondisi kehidupan yang kurang baik. Artinya, dalam pembangunan, suatu negara memiliki tujuan untuk mensejahterakan masyarakatnya atau membangun kesejahteraan menuju ke keadaan yang lebih baik. Dalam konteks pembangunan nasional, maka pembangunan kesejahteraan dapat didefinisikan sebagai segenap kebijakan dan program yang dilakukan pemerintah, dunia usaha, dan *civil society* untuk mengatasi masalah sosial dan memenuhi kebutuhan manusia. Tujuan pembangunan kesejahteraan yang utama adalah penanggulangan kemiskinan dalam segala bentuk manifestasinya (Jones dalam Suharto, 2006a).

Administrasi dan Pembangunan sebenarnya merupakan dua unsur yang dapat saling digabungkan. Konsep yang mendukung adalah tentang konsep Administrasi Pembangunan. Kristiadi (1994) mengemukakan bahwa administrasi pembangunan sebenarnya merupakan salah satu paradigma administrasi negara yaitu paradigma yang berkembang setelah ilmu administrasi negara sebagai ilmu administrasi pada sekitar tahun 1970. Mengacu dari kerangka perkembangan administrasi pembangunan seperti tersebut di atas, Kristiadi memberi pengertian tentang Administrasi Pembangunan adalah "Administrasi Negara yang mampu mendorong kearah proses perubahan dan pembaharuan serta penyesuaian". Oleh

karena itu administrasi pembangunan juga merupakan pendukung perencanaan dan implementasinya.

Tjokroamidjojo (1995) mengemukakan bahwa administrasi pembangunan lebih banyak memberikan perhatian terhadap lingkungan yang berbeda-beda, terutama lingkungan masyarakat yang baru berkembang. Administrasi pembangunan berperan aktif dan berkempentingan terhadap tujuan-tujuan pembangunan. Administrasi pembangunan berorientasi pada upaya yang mendorong perubahan-perubahan kearah ke keadaan yang lebih baik dan berorientasi mada depan. Administrasi pembangunan juga berorientasi pada pelaksanaan tugas-tugas pembangunan yaitu kemampuan merumuskan kebijakan pembangunan sedangkan ilmu administrasi negara lebih menekankan pada tugas-tugas rutin dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Administrasi pembangunan mengaitkan diri dengan substansi perumusan kebijaksanaan dan pelaksanaan tujuan-tujuan pembangunan diberbagai bidang.

Untuk mencapai tujuannya akan tugas-tugas pembangunan dan pemenuhan kebutuhan kelompok (perusahaan), konsep administrasi pembangunan juga diterapkan oleh PT Semen Indonesia Persero Tbk sebagai salah satu BUMN di Indonesia. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan perusahaan dari segala bidang internal perusahaan, kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan dan pada umumnya kesejahteraan bangsa Indonesia. Pemenuhan tujuan tersebut tekandung dalam tugas dan tanggung jawab perusahaan yang diwujudkan dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

B. Program *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Kebijakan, program dan proyek merupakan suatu tindakan/ kegiatan yang disengaja dengan variasi intensitas yang berbeda-beda, dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada , pada lokasi tertentu. Kebijakan selalu berhubungan dengan dorongan dan peraturan. Program membutuhkan baik dorongan, aturan maupun implementasi, sedangkan proyek hanya fokus pada implementasi. Hubungan antara kebijakan, program dan proyek adalah, suatu kebijakan seringkali mencakup sejumlah program, dan sebuah program terdiri dari sejumlah proyek. Namun, sebuah kebijakan juga dapat langsung dilakukan dan diimplementasikan dalam bentuk proyek (Khabibullah, 2012).

Kebijakan selalu berhubungan dengan bagaimana untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sehingga dapat diartikan sebagai suatu wujud aksi umum program untuk mencapai tujuan khusus. Tujuan tersebut telah ditentukan sebelumnya secara spesifik dan kebijakan tersebut dicapai melalui program atau proyek tertentu. Misalnya kebijakan tentang perusahaan BUMN yang wajib melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

Kemudian program dapat dijelaskan sebagai kebijakan dalam hal tujuan yang ingin dicapai. Kalau kita berbicara tentang suatu program, maka pada umumnya yang dimaksudkan adalah suatu lingkup kegiatan pemerintah yang relatif khusus dan cukup jelas batas-batasnya. Dalam konteks program menurut Solichin (2011:25-26) biasanya akan mencakup serangkaian kegiatan yang menyangkut pengesahan atau legilasi, pengorganisasian dan pengerahan atau

penyediaan sumber-sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu apabila kita berbicara program itu akan mencakup tindakan pengesahan/legislasi tertentu mengenai eksistensi program tersebut, penyediaan berbagai sumber daya yang diperlukan antara lain dana dan tenaga staf yang ditugaskan untuk melaksanakan program tersebut. Program tersebut merupakan langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Misalnya program CSR, ketika terdapat kebijakan tentang tanggung jawab sosial perusahaan, maka program yang dilaksanakan untuk mencapai tujuannya, yaitu untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, dilaksanakan program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

CSR tersebut dapat dipecah dalam berbagai kegiatan lain yang disebut proyek. Proyek merupakan aktivitas tertentu yang ditentukan waktunya, lokasinya dan tujuannya/maksudnya (anggarannya). Proyek menjelaskan suatu program yang dijabarkan secara terperinci pada sasaran tujuan. Proyek memiliki cakupan yang lebih sempit dari program, dan dikerjakan dalam jangka waktu yang terbatas.

Corporate Social Responsibility adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial dan lingkungan (Suhandari dalam Hendrik, 2008:1). CSR adalah salah satu program yang turun dari kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berawal dari

Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 ayat (1) yang berbunyi "...Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan....".

Tanggungjawab sosial perusahaan (CSR) adalah tentang bagaimana perusahaan berusaha menyelaraskan nilai-nilai dan perilaku mereka dengan harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingan (dimana tidak hanya pelanggan dan investor, tetapi juga karyawan, pemasok, masyarakat, regulator, kelompok kepentingan khusus dan masyarakat secara keseluruhan). CSR menggambarkan komitmen perusahaan untuk bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan. CSR menuntut bahwa bisnis atau perusahaan mengelola dampak ekonomi, sosial dan lingkungan dari operasi mereka untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan kerugian (Fontaine, 2013).

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) telah berkembang pesat selama dekade terakhir. *Trend* menunjukkan bahwa ada peningkatan yang signifikan dari keprihatinan keseluruhan masyarakat tentang pembangunan berkelanjutan dengan bantuan tanggung jawab sosial perusahaan. Konsep pembangunan berkelanjutan semakin penting tidak hanya dalam literatur ilmiah, tetapi juga dalam pandangan pemimpin perusahaan (Iqbal, 2012).

WBCSD (*The World Business Council for Sustainable Development*) merumuskan CSR sebagai "*The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of*

live of the workforce and their families as well as of local community and society at large". CSR adalah komitmen bisnis keberlanjutan untuk berperilaku secara etis dan memberikan kontribusi terhadap perkembangan ekonomi yang mempertinggi kualitas hidup para pekerja beserta keluarganya, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Definisi itulah yang kemudian juga disepakati oleh salah satu perusahaan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, yaitu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Maka dapat disimpulkan bahwa CSR merupakan komitmen perusahaan terhadap kepentingan para *stakeholders* dalam arti luas dari pada sekedar kepentingan perusahaan belaka. Dengan kata lain, meskipun secara moral adalah baik bahwa perusahaan mengejar keuntungan, bukan berarti perusahaan dibenarkan mencapai keuntungan tersebut dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan pihak yang terkait. Sehingga setiap perusahaan harus bertanggung jawab atas tindakan dan kegiatan dari usahanya yang mempunyai dampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap *stakeholders*-nya dan lingkungan di mana perusahaan melakukan aktivitas usahanya (Sonny dalam Isa, 2008:43-44).

Kompleksitas permasalahan sosial yang semakin rumit dalam dekade terakhir dan implementasi desentralisasi telah menempatkan CSR sebagai suatu konsep yang diharapkan mampu memberikan alternatif terobosan baru dalam pemberdayaan masyarakat miskin. CSR mempunyai program-program dan kegiatan tersendiri untuk melaksanakan tugas tanggung jawabnya. Kegiatan-

kegiatan CSR seperti yang dikutip oleh Iqbal dan Hardiansyah (2006) dari Departemen Pertanian Bogor dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 1 Kegiatan *Corporate Social Responsibility*

No.	Aspek	Muatan
1.	Sosial	Pendidikan, pelatihan, kesehatan, perumahan, penguatan kelembagaan (secara internal, termasuk kesejahteraan karyawan) kesejahteraan sosial, olahraga, pemuda, wanita, agama, kebudayaan dan sebagainya.
2.	Ekonomi	Kewirausahaan, kelompok usaha bersama/ unit mikro kecil dan menengah (KUB/UMKM), agrobisnis, pembukaan lapangan kerja, infrastruktur ekonomi dan usaha produktif lain.
3.	Lingkungan	Penghijauan, reklamasi lahan, pengelolaan air, pelestarian alam, ekowisata penyehatan lingkungan, pengendalian polusi, serta penggunaan produksi dan energi secara efisien.

Sumber : Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Departemen Pertanian, Bogor

Praktik Tanggungjawab Sosial PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (*Corporate Social Responsibility/ CSR*) yang meliputi tiga aspek yang dikemukakan oleh Iqbal dan Hardiansyah (2006) diimplementasikan oleh Biro Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Praktik CSR tersebut tidak

lepas dari perkembangan diskursus CSR. Tahun 1990-an dan permulaan tahun 2000, diskursus CSR terus meningkat dalam perusahaan, pemerintah dan masyarakat sipil. Berdasarkan definisi CSR yang dikemukakan oleh WBCSD, tujuan utama perusahaan didefinisikan sebagai *corporate finance* yang memaksimalkan nilai pemegang saham, bukanlah *sustainable*. Disebut demikian karena mengabaikan aktor-aktor atau stakeholder lain, seperti kreditor, pelanggan, debitur atau penerima pinjaman, kepentingan lingkungan, dan generasi masa depan. Oleh karena itu, ketimbang memaksimalkan nilai pemegang saham, korporasi diingatkan untuk mengambil tanggung jawab secara lebih luas terhadap kepentingan-kepentingan sosial. Organisasi pengembangan internasional seperti *World Bank* mengklaim bahwa CSR merepresentasikan sebuah sarana angkut baru bagi ekonomi komunis, pendidikan, antisipasi bencana, perlindungan lingkungan, promosi kesehatan, dan cakupan luas aktivitas lainnya yang dilakukan pemerintah.

C. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam perekonomian nasional disamping usaha swasta dan koperasi. Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN ikut berperan menghasilkan barang dan/ atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. Peran BUMN dirasakan semakin penting sebagai pelopor dan perintis dalam sektor usaha yang belum diminati oleh swasta. BUMN

juga mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil atau koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, deviden dan hasil privatisasi (Wibisono, 2007). Pelaksanaan peran BUMN tersebut diwujudkan dalam kegiatan usaha pada hampir seluruh sektor perekonomian seperti sektor pertanian, perikanan, perkebunan, kehutanan, manufaktur, pertambangan, keuangan, pos dan telekomunikasi, transportasi, listrik, industri dan perdagangan serta konstruksi.

Wibisono (2007) melanjutkan, sebagai institusi bisnis, BUMN dituntut untuk dapat menghasilkan laba sebagaimana layaknya perusahaan-perusahaan bisnis lainnya. Namun disisi lain, pada saat yang bersamaan BUMN dituntut untuk berfungsi sebagai alat pembangunan nasional dan berperan sebagai institusi social (public). Peran sosial ini mengisyaratkan bukan saja kepemilikan dan pengawasannya oleh publik tetapi juga menggambarkan konsep mengenai *public purpose* (sasarannya adalah masyarakat) dan *public interest* (orientasinya pada kepentingan masyarakat). Dengan demikian disadari bahwa posisi perusahaan-perusahaan BUMN ibarat memiliki dua sisi mata uang. Di satu sisi berperan sebagai institusi bisnis dan di sisi lainnya berperan sebagai institusi sosial karena merupakan alat negara.

Menurut Undang-undang No. 19 Tahun 2003 yang merupakan ketentuan perundangan mengenai BUMN, dikenal dua bentuk Badan Usaha Milik Negara yaitu perusahaan perseroan (Persero) dan perusahaan umum (Perum). Persero

adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki negara yang tujuan utamanya mencari keuntungan. Sedangkan Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/ atau jasa sekaligus mengejar keuntungan.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri semen dan menjadi perusahaan publik atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) setelah mencatatkan penjualan saham di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (selanjutnya menjadi Bursa Efek Indonesia) pada 8 Juli 1991. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah BUMN pertama di Indonesia yang *go public*. Perusahaan diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan di tahun 2013 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton/tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham Perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73% dan masyarakat 27%. Pada bulan September 1995, Perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang

dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S. A. de C. V., perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Kemudian tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham berubah menjadi: Pemerintah Republik Indonesia 51,0%, masyarakat 23,4% dan Cemex 25,5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0% Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,9%, dan masyarakat 24,0%. Pada akhir Maret 2010, Blue Valley Holdings PTE Ltd, menjual seluruh sahamnya melalui *private placement*, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah 51,0% dan publik 48,9%.

D. Sustainable Development (SD)

Pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) adalah proses pembangunan (lahan, kota, bisnis, masyarakat, dsb) yang berprinsip "memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan" (menurut Brundtland Report dari PBB, 1987. Salah satu faktor yang harus dihadapi untuk mencapai pembangunan berkelanjutan adalah bagaimana

memperbaiki kehancuran lingkungan tanpa mengorbankan kebutuhan pembangunan ekonomi dan keadilan sosial. Pembangunan berkelanjutan terdiri dari tiga tiang utama (ekonomi, sosial, dan lingkungan) yang saling bergantung dan memperkuat.

Untuk sebagian orang, pembangunan berkelanjutan berkaitan erat dengan pertumbuhan ekonomi dan bagaimana mencari jalan untuk memajukan ekonomi dalam jangka panjang, tanpa menghabiskan modal alam. Namun untuk sebagian orang lain, konsep "pertumbuhan ekonomi" itu sendiri bermasalah, karena sumberdaya bumi itu sendiri terbatas. Pembangunan berkelanjutan tidak saja berkonsentrasi pada isu-isu lingkungan. Lebih luas daripada itu, pembangunan berkelanjutan mencakup tiga lingkup kebijakan: pembangunan ekonomi, pembangunan sosial dan perlindungan lingkungan. Dokumen-dokumen PBB, terutama dokumen hasil *World Summit 2005* menyebut ketiga hal dimensi tersebut saling terkait dan merupakan pilar pendorong bagi pembangunan berkelanjutan.

Ketiga pilar pembangunan berkelanjutan yaitu sosial, ekonomi dan lingkungan tersebut kemudian menjadi acuan tiga pilar dari *Triple BottomLine*. Konsep ini merupakan kunci dari tanggung jawab sosial perusahaan yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang meliputi *people, planet and profit*. *People* menjadi landasan untuk pemberdayaan masyarakat, *planet* untuk pemberdayaan lingkungan dan *profit* merupakan landasan suatu perusahaan khususnya PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk memperoleh laba untuk perusahaan maupun laba dan keuntungan bagi para pemangku kepentingan.

Konsep pembangunan berkelanjutan pada era ini juga dilengkapi dengan beberapa konsep pendukung lainnya yang berkenaan dengan kelestarian lingkungan diantaranya adalah konsep *Green Economy* dan Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS). Kedua konsep penunjang tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Green Economy* (Ekonomi Hijau)

Program Lingkungan PBB (UNEP; *United Nations Environment Programme*) dalam laporannya berjudul *Towards Green Economy* menyebutkan, ekonomi hijau adalah ekonomi yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan keadilan sosial. Ekonomi hijau ingin menghilangkan dampak negatif pertumbuhan ekonomi terhadap lingkungan dan kelangkaan sumber daya alam. Dari definisi yang diberikan tersebut, pengertian ekonomi hijau dalam kalimat sederhana dapat diartikan sebagai perekonomian yang rendah karbon (tidak menghasilkan emisi dan polusi lingkungan), hemat sumber daya alam dan berkeadilan sosial (Alamaendah, 2012).

Alamendah berpendapat bahwa konsep ekonomi hijau melengkapi konsep pembangunan berkelanjutan. Sebagaimana diketahui prinsip utama dari pembangunan berkelanjutan adalah “memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan”. Sehingga dapat dikatakan bahwa ekonomi hijau merupakan motor utama pembangunan berkelanjutan. Pola hidup masyarakat modern telah membuat pembangunan sangat eksploitatif terhadap sumber daya alam dan mengancam kehidupan.

Pembangunan yang bertumpu pada pertumbuhan produksi terbukti membuahkan perbaikan ekonomi, tetapi gagal di bidang sosial dan lingkungan. Sebut saja, meningkatnya emisi gas rumah kaca, berkurangnya areal hutan serta musnahnya berbagai spesies dan keanekaragaman hayati. Di samping itu adalah ketimpangan rata-rata pendapatan penduduk negara kaya dengan negara miskin. Konsep ekonomi hijau diharapkan menjadi jalan keluar. Menjadi jembatan antara pertumbuhan pembangunan, keadilan sosial serta ramah lingkungan dan hemat sumber daya alam.

Kebijakan *green economy* ini sesungguhnya merupakan isu global karena turunan dari kebijakan *sustainable development* yang sebelumnya sudah berkembang secara luas. Kebijakan ini didasarkan pada hasil dari pertemuan para pemimpin dunia di Johannesburg pada tahun 2002 yang menekan semua perusahaan di dunia mengadopsi prinsip pembangunan berkelanjutan dalam aktivitas bisnisnya (Rudito & Famiola 2007). Kebijakan tersebut pada intinya menuntut dunia industri agar lebih bertanggung jawab terhadap keberlanjutan aspek sosial dan lingkungan alam., dengan penerapan *green economy*, efek industri yang mengancam lingkungan dan manusia bisa ditekan sehingga kerusakan lingkungan mampu diminimalkan. Penerapan kebijakan *green economy* ini penting dilakukan dunia industri untuk mendukung pembangunan nasional yang bersifat pro-lapangan kerja, pro-pertumbuhan dan pro-lingkungan.

Menyesuaikan diri dengan tuntutan tersebut, dunia industri mulai mengadopsi kebijakan *green economy* dalam operasional bisnisnya. Kebijakan *green economy* yang diadopsi ke dalam dunia industri berpatokan pada batasan

"Green economics is the economics of the real world—the world of work, human needs, the Earth's materials, and how they mesh together most harmoniously. It is primarily about "use-value", not "exchange-value" or money. It is about quality, not quantity for the sake of it. It is about regeneration---of individuals, communities and ecosystems---not about accumulation, of either money or material (greeneconomics.net)."

Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa *green economy* adalah suatu kebijakan ekonomi yang membangun harmonisasi antara pekerjaan manusia, kebutuhan manusia dan ketersediaan sumber daya alam yang terus berlanjut. Artinya, dalam kebijakan *green economy* ini, pembangunan bisnis yang dilakukan industri mestinya tidak semata-mata pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mengutamakan terjadinya perbaikan kualitas kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan alam (Diesenderof 2000 : 22, dalam Iskandar 2009: 40).

Kemudian menurut Rudito & Famiola (2007), salah satu bentuk penerapan *green economy* yang dilakukan industri adalah dengan memperbaiki etika bisnisnya melalui Tanggungjawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Gagasan ini diadopsi dari pemikiran John Elkington (1998 dalam Sukada, 2007) mengenai konsep *triple bottom line* dalam CSR, yakni relasi yang seimbang antara *Profit, People, dan Planet* (3R). Sejalan dengan prinsip tersebut, Sukada dkk. (2007 : 158), kemudian mendefinisikan CSR sebagai upaya manajemen industri untuk mencapai pembangunan bisnis yang berkelanjutan berdasarkan keseimbangan ekonomi, sosial dan lingkungan dengan memaksimalkan dampak positif dan meminimumkan dampak negatif dari operasional perusahaan.

Secara eksplisit memang ada gagasan pembangunan berkelanjutan yang disadur oleh industri dalam kebijakan CSR-nya. Namun, pelaksanaan kebijakan CSR perusahaan saat ini masih jauh dari harapan idealnya tersebut. Permasalahannya, banyak kasus menunjukkan, pelaksanaan CSR oleh industri hanyalah bersifat *charity* atau berupa bagi-bagi uang saja, tanpa benar-benar bertanggungjawab terhadap dampak operasional bisnisnya. Akibatnya, CSR tersebut menjadi sekedar kosmetik bagi pencitraan perusahaan tanpa memberikan perubahan yang berarti bagi perkembangan masyarakat dan kelestarian lingkungan alam (Sukadadik, 2007).

2. Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS)

Kajian Lingkungan Hidup Strategis (KLHS) adalah rangkaian analisis yang sistematis, menyeluruh dan partisipatif untuk memastikan bahwa prinsip pembangunan berkelanjutan telah menjadi dasar dan terintegrasi dalam pembangunan suatu wilayah dan/atau kebijakan, rencana dan/atau program (definisi KLHS dalam RUU Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup). Secara prinsip sebenarnya KLHS adalah suatu *self assessment* untuk melihat sejauh mana Kebijakan, Rencana dan/atau Program (KRP) yang diusulkan oleh pemerintah dan/atau pemerintah daerah telah mempertimbangkan prinsip pembangunan berkelanjutan. Dengan KLHS ini pula diharapkan KRP yang dihasilkan dan ditetapkan oleh pemerintah dan pemerintah daerah menjadi lebih baik.

Sesuai dengan amanat Undang–Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup pasal 15 ayat (1) menegaskan, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah wajib membuat KLHS untuk memastikan bahwa prinsip pembangunan berkelanjutan telah menjadi dasar dan terintegrasi dalam pembangunan suatu wilayah atau kebijakan, rencana maupun program, oleh karenanya KLHS digunakan untuk dan/atau program yang akan atau sudah ditetapkan. Dalam penyusunan kebijakan, rencana dan/atau program, KLHS digunakan untuk menyiapkan alternatif penyempurnaan kebijakan, rencana dan/atau program agar dampak dan/atau risiko lingkungan yang tidak diharapkan dapat diminimalkan, sedangkan dalam evaluasi kebijakan, rencana dan/atau program, KLHS digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan alternatif penyempurnaan kebijakan, rencana dan/atau program yang menimbulkan dampak dan/atau risiko negatif terhadap lingkungan.

Adapun yang wajib membuat KLHS yaitu pemerintah pusat dan pemerintah daerah dengan melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan. Pemerintah dan pemerintah daerah wajib melaksanakan KLHS ke dalam penyusunan/evaluasi Rencana tata ruang wilayah (RTRW) beserta rencana rincinya, rencana pembangunan jangka panjang (RPJP), dan rencana pembangunan jangka menengah (RPJM) nasional, provinsi dan kabupaten/kota; dan Kebijakan, rencana, dan/atau program yang berpotensi menimbulkan dampak dan/atau risiko lingkungan hidup. Selain itu dalam konsepnya, KLHS tidaklah sebatas memberikan alternatif terhadap pelaksanaan KRP. Ada banyak hal yang nantinya akan dikaji oleh KLHS diantaranya adalah:

- a. Kapasitas daya dukung dan daya tampung lingkungan hidup untuk pembangunan
- b. Perkiraan mengenai dampak dan risiko lingkungan hidup
- c. Kinerja layanan/ jasa ekosistem
- d. Efisiensi pemanfaatan sumber daya alam
- e. Tingkat kerentanan dan kapasitas adaptasi terhadap perubahan iklim
- f. Tingkat ketahanan dan potensi keanekaragaman hayati

Selain itu, KLHS dilaksanakan tidak dapat dilaksanakan begitu saja. Ada mekanisme-mekanisme pelaksanaan atau implementasi dari KLHS antara lain :

- a. Pengkajian pengaruh kebijakan, rencana, dan/atau program terhadap kondisi lingkungan hidup di suatu wilayah
- b. Perumusan alternatif penyempurnaan kebijakan, rencana, dan/atau program; dan
- c. Rekomendasi perbaikan untuk pengambilan keputusan kebijakan, rencana, dan/atau program yang mengintegrasikan prinsip pembangunan berkelanjutan.

Keberadaan KLHS bukan dimaksud untuk memperpanjang alur birokrasi dan menghambat pembangunan, namun untuk memastikan bahwa pembangunan berkelanjutan perlu terintegrasikan dalam pengambilan keputusan melalui informasi yang lebih komprehensif tentang lingkungan hidup. Hal ini tercermin diperhatikannya tiga pilar pembangunan yaitu ekonomi, sosial dan lingkungan, sehingga harus melibatkan lintas sektoral dan pengambil kebijakan dalam proses penyusunannya. Selain itu adanya pelibatan masyarakat dalam penyusunannya diharapkan menjadikan KLHS menjadi “representatif” bagi setiap pemangku kepentingan.

E. Good Corporate Governance (GCG)

Dalam melakukan usahanya, perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban yang bersifat ekonomis dan legal, namun juga kewajiban yang bersifat etis. Etika bisnis merupakan tuntunan perilaku bagi dunia usaha untuk bisa membedakan mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang boleh dan mana yang tidak boleh (Wibisono, 2007:9). Dalam keadaan bersaing ketat memperebutkan pasar demi mengejar keuntungan semaksimal mungkin, tentu mudah terjadi pelanggaran etika, yaitu pelanggaran asas-asas etika umum atau kaidah-kaidah dasar moral, diantaranya:

1. Kewajiban berbuat baik (*beneficence*, *amarma'ruf*).
2. Kewajiban tidak berbuat yang menimbulkan mudharat (*nonmaleficence*, *do no harm*, nahi mungkar).
3. Menghormati otonomi manusia (*respect for person*).
4. Berlaku adil (*justice, fairness*).

Untuk itulah diperlukan tatakelola perusahaan yang baik yang disebut *Good Corporate Governance* agar perilaku para pelaku bisnis mempunyai arahan yang bisa dirujuk.

Dalam tataran praktis, di Indonesia telah memiliki pedoman GCG yang disusun Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*. Perusahaan yang menerapkan GCG telah merasakan beberapa besar manfaat yang bisa dipetik setelah mempraktekkan konsep tersebut secara konsisten. Selain kinerja perusahaan yang terus membaik, harga saham dan citra perusahaan terus terdongkrak. Bahkan kredibilitas perusahaan terus terkerek melampaui batas-batas negara, baik dimata investor, mitra atau kreditor dan *stakeholders* lainnya.

Wibisono (2007:11-12) mengutarakan terdapat lima prinsip GCG yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* yang biasanya diakronimkan menjadi TARIF. Penjabaran dari TARIF itu sendiri adalah sebagai berikut :

1. *Transparency* (Keterbukaan Informasi). Secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi. Dalam mewujudkan prinsip ini, perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap stakeholders-nya.
2. *Accountability* (Akuntabilitas). Adalah adanya kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggungjawab antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi.
3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban). Merupakan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya termasuk masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan perusahaan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan juga mempunyai peran untuk bertanggungjawab selain kepada para *stakeholder*.
4. *Independency* (Kemandirian). Prinsip ini mengisyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran). Prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak stakeholder sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Praktek GCG pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. berjalan sejalan dengan konsep *triple bottom line* dari *sustainable development* yang selalu memperhatikan aspek risiko. Sehingga muncul kebijakan perusahaan yang fokusnya meliputi pertumbuhan usaha yang baik dan berkelanjutan, pengelolaan

lingkungan dan pengembangan masyarakat sekitar dan komitmen pada pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip GCG (Semen Indonesia, 2012).

F. *Community Development (Comdev)*

Masyarakat beserta kebudayaan yang ada didalamnya senantiasa akan mengalami perubahan, baik perubahan yang terjadi secara lambat maupun cepat. Perubahan-perubahan ini dianggap sebagai sesuatu yang wajar karena pengetahuan dan keadaan fisik masyarakat akan berkembang. Perubahan secara cepat menjadi tidak wajar apabila kemampuan masyarakat dengan pengetahuan yang ada tidak dapat memahami perubahan gejala sosial yang ada. Perubahan yang berjalan cepat umumnya disebabkan karena adanya sebuah pembangunan yang diterapkan dalam kehidupan masyarakat yang merubah kebiasaan sehari-hari. Atau juga adanya komunitas-komunitas lain yang hidup dalam areal bersama sebagai suatu masyarakat yang berbeda pola hidup antar masing-masing komunitas. Perbedaan tersebut dapat mengakibatkan terjadinya masalah-masalah sosial (Arsandi, 2012).

Arsandi melanjutkan, beroperasinya sebuah perusahaan haruslah mengingat dan memperhatikan keadaan gejala sosial budaya yang ada di sekitarnya. Sehingga dengan adanya pergerakan sosial budaya komuniti-komuniti sekitar yang nyata bervariasi, akan dapat menghambat berjalannya perusahaan itu sendiri, seperti munculnya kecemburuan sosial akibat dari pola hidup dan pendapatan yang sangat jauh berbeda antara perusahaan (pegawai perusahaan)

dengan komuniti-komuniti sekitar. Memang dengan keberadaan suatu perusahaan disuatu daerah, maka akan dapat mendorong bermunculan kegiatan-kegiatan sosial ekonomi komuniti sekitarnya, seperti adanya perusahaan-perusahaan jasa penunjang kehidupan perusahaan yang besar. Akan tetapi kemunculan perusahaan jasa ini pada umumnya berasal dari luar komuniti lokal dengan model usaha yang berbeda dengan komuniti lokal.

Untuk meningkatkan peran serta anggota masyarakat dalam kegiatan perusahaan atau paling tidak untuk menjaga kemunculan ketidaksetaraan sosial ekonomi anggota komuniti lokal dengan perusahaan atau dengan pendatang lainnya diperlukan suatu cara untuk meningkatkan daya saing dan mandiriya komunit lokal. Kemudian untuk itu diperlukan suatu wadah program yang berbasis pada masyarakat yang sering disebut dengan *community development* untuk menciptakan kemandirian komuniti lokal untuk menata sosial ekonomi sendiri. Disini tampak bahwa industri merupakan sebuah komuniti pendatang yang berusaha didaerah komuniti lokal sebagai pemegang hak ulayat, serta komuniti pendatang lainnya yang hidup atau mencari kehidupan didaerah tersebut. Kesemua komuniti ini dengan ciri sosial budaya serta suku bangsa dan pola kehidupan yang berbeda, hidup dalam satu kesatuan masyarakat.

Secara hakekat *community development* merupakan suatu proses adaptasi sosial budaya yang dilakukan oleh industri, pemerintah pusat dan daerah terhadap kehidupan komuniti-komuniti lokal, artinya bahwa industri adalah sebuah elemen dari serangkaian elemen hidup yang berlaku di masyarakat. Sebagai salah satu elemen, berarti industri masuk dalam struktur sosial msyarakat setempat dan

berfungsi terhadap elemen lainya yang ada. Dan dengan kesadaranya, industri harus dapat membawa komuniti-komuniti lokal bergerak menuju kemandiriannya tanpa merusak tatanan sosial budaya yang sudah ada (Rudito,2003). Dengan kata lain masyarakat terdiri dari komuniti lokal, komuniti pendatang dan komuniti industri, yang kesemua komuniti tersebut saling mempengaruhi, berinteraksi dan beradaptasi sebagai anggota masyarakat.

Secara umum *community development* adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang harus dilakukan secara sistematis, terencana dan diarahakan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya (Budimanta,2002). Prinsip dasar pengembangan masyarakat (*community development*) yang bersumber dari dunia usaha dan pemerintah pada dasarnya masih memandang komuniti lokal, sebagai obyek yang harus diperhatikan dan dirubah agar dapat setara kehidupanya dengan komuniti lainnya dan mandiri. Ada pula tiga dasar ruang lingkup program-program Comdev, yaitu:

1. *Community services* (pelayanan masyarakat), merupakan pelayanan korporat untuk memenuhi kepentingan masyarakat ataupun kepentingan umum, seperti pembangunan fasilitas umum antara lain pembangunan ataupun peningkatan sarana transportasi/ jalan, sarana pendidikan dan lain sebagainya.
2. *Community Empowering* (pemberdayaan masyarakat), merupakan program-program yang berkaitan dengan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandiriannya. Berkaitan dengan program ini adalah seperti pengembangan ataupun penguatan kelompok-kelompok swadaya masyarakat, komuniti lokal, organisasi profesi serta peningkatan kapasitas usaha masyarakat yang berbasiskan sumber daya setempat.
3. *Community relation* (hubungan masyarakat), merupakan kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan kesepahaman melalui komunikasi dan informasi kepada para pihak yang terkait, seperti konsultasi publik, penyuluhan dan sebagainya.

Kegiatan CSR PT Semen Indonesia dilaksanakan mengacu pada visi dan misi perusahaan serta Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, meliputi bidang pendidikan dan pelatihan, kesehatan, sarana dan prasarana umum, pelestarian alam, peribadatan dan sarana ibadah, serta kemitraan dan UKM. Kegiatan tersebut dilaksanakan sebagai wujud dari program pengembangan masyarakat (*community development*) melalui CSR.

G. Evaluasi Program

Evaluasi adalah upaya untuk mendokumentasikan apa yang terjadi dan juga mengapa hal itu terjadi. Idealnya suatu proyek dirancang untuk menentukan hubungan sebab akibat, dan dengan demikian pemikiran kedepan mengenai evaluasi menjadi suatu aspek integral dari rancangan semula (Bryant & White, 1987). Sedangkan menurut BAPPENAS dalam dokumen Pemantauan dan Evaluasi Program-Program Penanggulangan Kemiskinan tahun 2008, Evaluasi adalah suatu proses untuk membuat penilaian secara sistematis mengenai suatu kebijakan, program dan proyek atau kegiatan berdasarkan informasi dan hasil analisis dibandingkan terhadap relevansi, keefektifan biaya dan keberhasilannya untuk pemangku kepentingan.

Pada hakikatnya tiap rancangan proyek atau program adalah suatu hipotesis. Ia merupakan "firasat" atau tebakan seksama bahwa program itu akan benar-benar mencapai tujuan yang dikehendaki. Secara tersirat dihipotesiskan

bahwa terdapat hubungan atau kaitan antara proyek itu dan suatu hasil tertentu. Evaluasi merupakan upaya untuk mengetahui apakah kaitan-kaitan itu memang sungguh ada. Evaluasi yang paling sederhana mengumpulkan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pelaksanaan suatu program atau proyek.

Menurut Wibisono (2007), evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan suatu program atau proyek setelah diimplementasikan. Kadang ada kesan, evaluasi dilakukan bila satu program gagal. Sedangkan bila program itu berhasil, justru tidak dilakukan evaluasi. Evaluasi harus terus dilakukan baik saat suatu kegiatan itu gagal atau berhasil. Karena kegagalan dan keberhasilan dapat diketahui setelah suatu kegiatan atau program dievaluasi.

Berbeda dengan pengertian evaluasi pada umumnya yang sudah dikemukakan oleh para ahli, evaluasi program mempunyai makna yang lebih khusus. Dewi (2013) berpendapat bahwa evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang merealisasi atau mengimplementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan. Evaluasi program bertujuan untuk mengetahui pencapaian tujuan program yang telah dilaksanakan. Selanjutnya, hasil evaluasi program digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan tindak lanjut atau untuk melakukan pengambilan keputusan berikutnya..

Manfaat dari evaluasi program dapat berupa penghentian program, merevisi program, melanjutkan program, dan menyebarluaskan program. Evaluasi

bukan suatu tidakan untuk mencari-cari kesalahan atau mencari kambing hitam, evaluasi justru dilakukan untuk pengambilan keputusan. Misalnya keputusan untuk menghentikan, melanjutkan atau memperbaiki dan mengembangkan aspek-aspek tertentu dari program yang telah diimplementasikan.

Dalam praktik CSR, evaluasi sangat perlu dilakukan. Terutama bagi para perusahaan-perusahaan dan BUMN. Evaluasi dilakukan dengan meminta pihak independen untuk melakukan audit atas praktik CSR yang telah dilakukan. Langkah ini tak terbatas pada kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur operasi standart tetapi juga mencakup pengendalian resiko perusahaan. Evaluasi dalam bentuk *assesment* audit atau *scoring* juga dapat dilakukan secara mandatori misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN, untuk beberapa aspek penerapan CSR. Evaluasi tersebut membantu perusahaan untuk memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi CSR sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

PT Semen Indonesia misalnya, melakukan evaluasi CSR dan membuat laporan tahunan pelaksanaan program pengembangan masyarakat setiap akhir tahun. Evaluasi dan pelaporan dilakukan untuk memperoleh informasi tentang keberhasilan program sesuai dengan indikator capaian kinerja sebagaimana tertuang dalam Renstra. Data hasil evaluasi akan berguna untuk melakukan perbaikan pada program. Evaluasi tersebut dilakukan oleh pihak internal dari perusahaan. Dalam penelitian ini, penulis akan mencoba mengkaji evaluasi program CSR beserta program-program penunjang lainnya sebagai pihak

eksternal yang melakukan riset. Indikator yang digunakan untuk melakukan proses evaluasi ini diperoleh dari tahapan proses perencanaan strategis yang akan dijadikan sebagai perspektif bahasan pada penelitian terkait program CSR di PT Semen Indonesia.

H. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis mulai diperbincangkan untuk dipakai pada pemerintahan daerah sejak awal tahun 1980an. Pada masa tersebut, perencanaan strategis yang diimpor dari model dunia bisnis dipakai dalam yurisdiksi beberapa pemerintahan kota (di AS), antara lain: San Fransisco, San Luis Obispo, dan Pasadena (Kalifornia); Philadelphia (Pennsylvania); Albany (New York); dan Memphis, (Tennessee). Perencanaan strategis telah diterapkan tidak hanya pada bidang pembangunan ekonomi, tapi juga di bidang-bidang publik lainnya, antara lain: transportasi, kesehatan, dan lingkungan. Model-model perencanaan strategis diaplikasikan di bidang usaha (bisnis) karena diperlukan untuk merencanakan perusahaan secara efektif dalam mengelola masa depan yang penuh dengan ketidak-pastian. Dalam dunia bisnis, perencanaan strategis lebih dikenal dengan sebutan manajemen strategis atau manajemen strategik.

William dalam Amirullah dan Sri (2002:4) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah suatu tindakan manegerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeksplorasi peluang bisnis

yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan. Implikasi dari pengertian tersebut adalah perusahaan berusaha meminimalkan kekurangan (kelemahan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro. Definisi tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman bisnis.

Amirullah dan Sri (2002:10) menyebutkan bahwa proses manajemen strategik terdiri dari lima tahapan yaitu: analisis lingkungan, penetapan misi dan tujuan, perumusan strategik, pilihan dan penerapan strategi serta evaluasi atau pengendalian strategi. Masing-masing bagian dalam proses manajemen strategik memiliki ketergantungan satu sama lainnya. Berikut adalah penjabaran dari tiap proses manajemen strategik yang dikemukakan oleh Amirullah dan Sri:

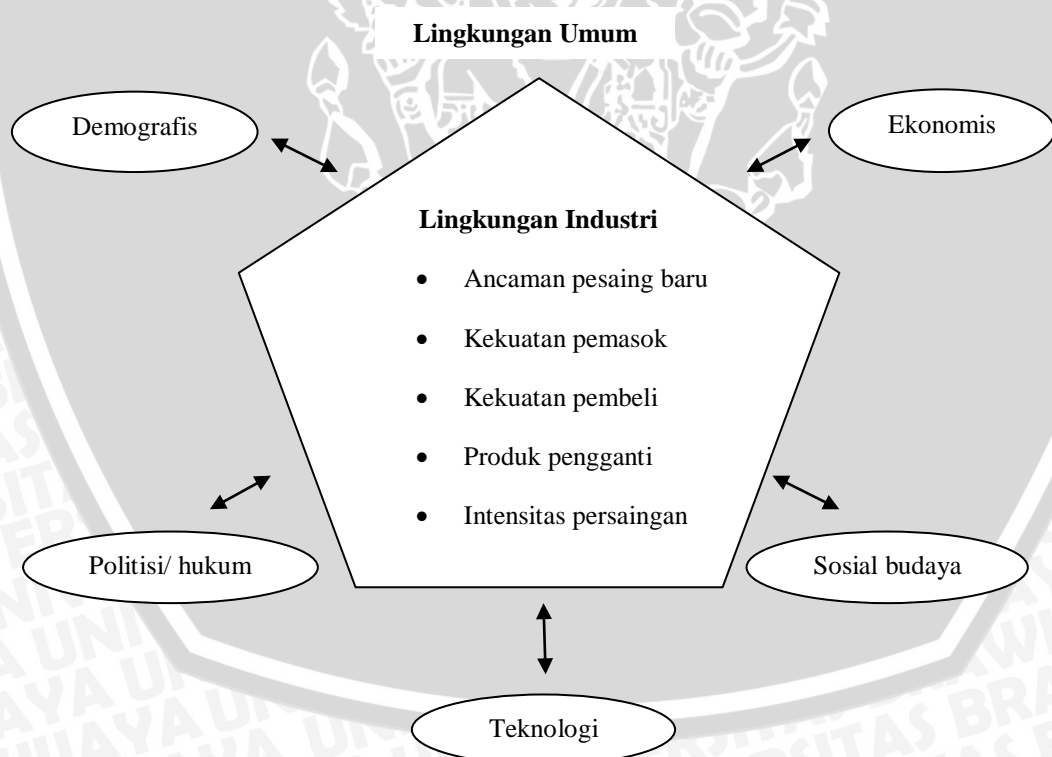
1. Analisis Lingkungan

Tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (opportunity) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (Threats) yang perlu di antisipasi. Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan usaha, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variabel pokok yang mempengaruhi kinerja dari suatu perusahaan. Hal itu berarti perusahaan hanya berusaha untuk mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (relevan), dan tidak sampai terjerumus untuk berusaha

menganalisis sebanyak mungkin variabel (infinite). Analisis lingkungan terdiri dari dua komponen pokok yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua komponen utama yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Untuk lebih memahami bagaimana lingkungan umum dan lingkungan industri tergabung dalam lingkungan eksternal, dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 3 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Sumber :Amirullah dan Sri (2002:17)



Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opprtunity*) yang berkembang dan menjadi *trend* pada saat itu serta ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing.

b. Analisis Lingkungan Internal

Lawrence dan Willian dalam Amirullah dan Sri (2002:47) mendefinisikan analisa lingkungan internal perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencanaan strategis mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menanganai ancaman di dalam lingkungan.

2. Penetapan Misi dan Tujuan

Suatu organisasi yang besar maupun kecil sekalipun pasti memiliki misi. Misi menurut pengertiannya adalah suatu tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasinya cakupan organisasinya. Di dalam suatu pernyataan misi biasanya menguraikan hal-hal seperti karakteristik produk, pasar yang dimasuki, dan teknologi yang digunakan. Misi suatu persusahaan pada

dasarnya mencerminkan alasan mengapa perusahaan itu ada. Dengan adanya suatu misi maka perusahaan akan dapat memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien.

Sama halnya dengan misi, tujuan suatu perusahaan juga penting untuk diperhatikan. Tujuan (objective) adalah landasan utama untuk menggariskan kebijakan yang ditempuh dan arah tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dengan kata lain tujuan adalah sesuatu yang harus dicapai. Dengan demikian, setiap perusahaan perlu merumuskan misi maupun tujuan secara jelas.

3. Perumusan Strategi

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh profit yang tinggi, perusahaan harus menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (strategis formulation). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.

Agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan, maka perumusan strategi harus sesuai dengan spesifikasi produk, pasar dan pemasarannya, sumber daya organisasi (keuangan atau non ekonomi) dan

teknologi. Formulasi strategi yang keliru akan memberikan dampak yang kurang baik bagi perusahaan sehingga pihak manajemen harus betul-betul memahami dan mencermati setiap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan.

5. Evaluasi dan Pengendalian

Bagian terakhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi merupakan suatu tahap dimana manajer mencoba menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi evaluasi strategi adalah proses dimana manajer membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan.

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang

terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Terdapat empat jenis utama dalam pengendalian strategi, 1) pengendalian asumsi, 2) pengendalian implementasi, 3) pengawasan strategi, dan 4) pengendalian peringatan khusus.

Seiring dengan perkembangan jaman, konsep manajemen strategis memiliki banyak perkembangan dan prosesnya pun semakin dimodifikasi untuk memperoleh strategi masa depan yang benar-benar sesuai untuk sebuah perusahaan. Pendapat lain tentang langkah manajemen strategis dikemukakan oleh Suyanto (2007:10-26) dimana ada 7 langkah manajemen strategis antara lain:

1. Visi, Misi Bisnis

Visi adalah tujuan unik perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Visi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan atau tujuan perusahaan. Visi ini mengandung filosofi bisnis dari pengambilan keputusan strategis perusahaan menyiratkan citra yang dipancarkan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan dan mengidentifikasi bidang produk (barang, jasa, gagasan) utama perusahaan serta kebutuhan utama pelanggan yang dipenuhi perusahaan. Secara ringkas visi menguraikan produk, pasar dan teknologi yang diterapkan perusahaan, dan ini dilakukan sedemikian sehingga mencerminkan

nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategik perusahaan.

Sedangkan misi merupakan operasionalisasi dari visi.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional.

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, biasanya tidak berkaitan dengan situasi operasi perusahaan tertentu yaitu faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi. Lingkungan industri terdiri dari persaingan diantara anggota industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. Lingkungan operasional meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi persaingan perusahaan, yaitu posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal perusahaan dikenal juga dengan nama analisis profil perusahaan. Analisis ini

menggambarkan kekuatan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi.

Kekuatan dan kelemahan pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, efektivitas promosi, kekuatan penjualan, efektivitas inovasi dan cakupan geografis.

Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia dapat ditunjukkan dari manajemen sumberdaya manusia, keterampilan dan moral karyawan, kemampuan dan perhatian manajemen puncak, produktivitas karyawan, kualitas kehidupan karyawan, fleksibilitas karyawan, ketaatan hukum karyawan, efektivitas imbalan dalam memotivasi karyawan dan pengalaman karyawan.

Kekuatan keuangan terdiri dari ketersediaan modal, arus kas, stabilitas keuangan, hubungan dengan pemilik dan investor, kemampuan berhubungan dengan bank, besarnya modal yang ditanam, keuntungan yang diperoleh (nilai saham), efektivitas dan efisiensi sistem akuntansi untuk perencanaan biaya-anggaran dan keuntungan dan sumber pendapatan perusahaan.

Keunggulan operasi meliputi fasilitas perusahaan, skala ekonomi, kapasitas produksi, kemampuan berproduksi tepat waktu, keahlian dalam berproduksi, biaya bahan baku dan ketersediaan pemasok, lokasi, layout, optimalisasi fasilitas, persediaan, penelitian dan pengembangan, hak paten, merk dagang, proteksi hukum, pengendalian operasi dan efisiensi serta biaya-manfaat peralatan.

Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen dapat diperoleh dari struktur organisasi, citra dan prestasi perusahaan, catatan perusahaan dalam mencapai sasaran, komunikasi dalam organisasi, sistem pengendalian organisasi keseluruhan, budaya dan iklim organisasi, penggunaan sistem yang efektif dalam pengambilan keputusan, sistem perencanaan strategik, sinergi dalam organisasi, sistem informasi yang baik dan manajemen kualitas yang baik.

4. Merumuskan Tujuan/ Sasaran

Setelah perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang juga dikenal sebagai analisis SWOT, selanjutnya perusahaan akan merumuskan sasaran/tujuan. Sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Dengan demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi,

pengembangan sumberdaya manusia, hubungan antarkaryawan dan tanggungjawab sosial.

5. Merumuskan Strategi

Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai perusahaan. Strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

6. Implementasi Strategis

Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat.

7. Pengendalian Strategi

Selama melaksanakan strateginya, perusahaan perlu mengamati hasilnya dan terus memantau perkembangan terbaru yang terjadi di lingkungan internal dan eksternalnya. Beberapa lingkungan bersifat stabil dari tahun ke tahun sementara yang lain perlahan-lahan berevolusi dengan cara yang dapat diperkirakan. Namun

demikian ada juga lingkungan yang mengalami perubahan besar dengan cepat dan tak dapat diramalkan. Perusahaan harus yakin akan satu hal, yaitu bahwa lingkungan akan berubah. Jika perubahan itu terjadi, perusahaan harus meninjau ulang dan merevisi pelaksanaan program, strategi, atau bahkan sasarannya.

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategism pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi yang dilakukan baik setelah strategi tersebut dirumuskan maupun setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi yang bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lain.

Berbeda dari pendapat tentang manajemen strategis yang telah diuraikan, Bryson (2012) membuat proses manajemen strategik yang tidak hanya dapat digunakan pada organisasi bisnis saja, tapi dapat diterapkan pula pada organisasi nirlaba, konsep ini lebih dikenal sebagai perencanaan strategis. Ada delapan

langkah proses perencanaan strategis menurut Bryson (2007:55). Delapan langkah ini harus mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi. Dengan kata lain, implementasi dan evaluasi tidak harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses dan terus-menerus. Delapan langkah tersebut adalah :

1. Memrakarsai dan menyepakati suatu proses Perencanaan Strategis. Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*option leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
2. Memperjelas Mandat Organisasi. Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi. Sesungguhnya, mengherankan bagaimana organisasi tertentu mengetahui dengan tepat apa yang harus dikerjakan dan tidak dikerjakan sebagai tugas mereka.
3. Memperjelas Misi dan Nilai-nilai Organisasi. Misi organisasi, yang berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison de etre*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya. Bagi perusahaan atau lembaga pemerintah, atau bagi organisasi nirlaba, hal ini berarti organisasi harus berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi.
4. Menilai lingkungan eksternal. Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan diluar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Sebenarnya, faktor “di dalam” merupakan

faktor yang dikontrol oleh organisasi dan faktor “di luar” adalah faktor yang tidak dikontrol oleh organisasi (Preffer dan Slancik, 1978).

5. Menilai lingkungan internal. Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumberdaya (inputs), strategi sekarang (proces), dan kinerja (output).
6. Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi. Sifat pengulangan proses perencanaan strategis seringkali muncul dalam langkah ini ketika partisipan menemukan bahwa informasi yang diciptakan/dibahas sebelumnya muncul kembali dengan sendirinya sebagai isu strategis.
7. Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-isu. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang harus dikerjakan, mengapa harus mengerjakan itu. Strategi dapat berbeda-beda karena tingkat, fungsi, dan kerangka waktu.
8. Visi Organisasi yang Efektif untuk Masa Depan. Langkah Terakhir dalam proses perencanaan, organisasi mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu dapat mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya. Secara khusus yang termasuk dalam deskripsi itu adalah misi organisasi, strategi dasarnya, criteria kinerjanya, beberapa aturan keputusan penting, dan standar etika yang diharapkan oleh seluruh pegawai.

Evaluasi dalam Perspektif Perencanaan Strategis (Evaluasi Strategis)

Ketiga pendapat para ahli tersebut mempunyai langkah atau proses yang berbeda, namun bila dikaji lebih dalam, ketiganya hampir memiliki kesamaan. Dari tiga pendapat para ahli perencanaan dan manajemen strategis tersebut, maka penulis menarik kesimpulan langkah-langkah strategis untuk mengevaluasi program CSR antara lain :

1. Evaluasi berdasarkan tinjauan mandat organisasi

Elemen yang harus di evaluasi pertama kali adalah mandat organisasi. Sebuah organisasi pastilah punya dasar dan landasan khusus dalam menjalankan suatu sistem dan kegiatan operasionalnya. Landasan tersebut yang sering kali dinamakan mandat. Mandat ini berasal dari bidang atau organisasi yang tingkatannya lebih tinggi. Mandat juga dapat berasal dari pemerintah.

Dasar yang dijadikan tolok ukur evaluasinya adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mengidentifikasi mandat yang ada. Kemudian bagaimana suatu organisasi menerima dan melaksanakan mandat tersebut.

2. Evaluasi berdasarkan kesepakatan dan negosiasi perencanaan strategis

Tahapan evaluasi selanjutnya adalah berdasarkan kesepakatan dan negosiasi perencanaan strategis. Maksudnya adalah dalam membuat dan melaksanakan strateginya, suatu organisasi pastilah mempunyai kesepakatan maupun kerjasama dengan pihak lain. Orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tersebut berperan sebagai stakeholder yang membuat keputusan. Setiap stakeholder dalam melaksanakan kegiatan strategis mempunyai posisi dan tugas masing-masing.

Hal yang menjadi tolok ukur evaluasinya adalah sejauh mana kerjasama antar stakeholder yang terlibat. Bagaimanakah alurnya dan apakah terjalin koordinasi dan komunikasi yang baik antar stakeholder tersebut.

3. Evaluasi berdasarkan visi/ tujuan organisasi/ perusahaan

Setelah mandat organisasi dan negosiasi strategis dievaluasi, bahasan evaluasi selanjutnya adalah berkaitan dengan visi atau tujuan organisasi. Visi ini dibentuk oleh suatu organisasi dengan pertimbangan berbagai stakeholder dan prioritas serta tujuan organisasi di masa depan. Tolok ukur evaluasinya adalah apakah visi tersebut sudah sesuai dengan bidang dan tujuan suatu

organisasi atau belum. Apakah dengan visi tersebut suatu organisasi dapat memenuhi tujuannya.

4. Evaluasi berdasarkan misi organisasi/ perusahaan

Misi adalah langkah, strategi atau kegiatan yang merupakan penjabaran dari visi yang bertujuan untuk menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi. Langkah evaluasi selanjutnya adalah berkaitan dengan misi organisasi. Indikatornya adalah apakah misi yang dibuat sudah sesuai dengan visi. Apakah misi tersebut dalam implementasinya dapat menunjang suatu organisasi dalam mencapai visi atau tujuannya.

5. Evaluasi berdasarkan perumusan, pengelompokan dan pengelolaan isu-isu strategis

Identifikasi isu strategis ini mempunyai pengaruh yang besar pada mandat, misi dan nilai-nilai tingkat campuran produk dan pelayan, klien, pengguna atau pembayar, biaya keuangan atau manajemen organisasi.

Dalam perumusannya, isu-isu harus disajikan secara ringkas, kemudian isu-isu tersebut harus dikelompokkan secara sistematis agar faktor penyebab isu tersebut muncul dapat teridentifikasi dengan baik. Selanjutnya barulah isu tersebut dikelola untuk mendapatkan berbagai spesifikasi penyelesaian. Indikator dalam

evaluasi pada langkah ini adalah sejauh mana isu-isu dirumuskan dan dikelompokkan dengan baik oleh organisasi dan perusahaan.

6. Evaluasi berdasarkan rumusan strategi untuk mengelola isu

Langkah ini berkaitan langsung dengan langkah sebelumnya dimana setelah isu dirumuskan dan dikelompokkan, kemudian isu tersebut dikelola untuk menemukan rumusan penyelesaian.

Perumusan strategi ini sama halnya dalam perumusan suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan maupun keputusan untuk mengelola isu-isu yang tengah berkembang. Indikator yang dijadikan evaluasi adalah apakah strategi yang dirumuskan benar-benar sesuai dalam pengelolaan isu yang sudah dikelola.

7. Evaluasi berdasarkan analisis SWOT

Langkah ini berkaitan dengan evaluasi mengenai indentifikasi lingkungan eksternal dan internal suatu organisasi atau perusahaan.

Evaluasi pada lingkungan internal mengacu pada kekuatan dan kelemahan suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan evaluasi pada lingkungan eksternal mengacu pada peluang dan ancaman.

Yang dijadikan indikator dalam langkah evaluasi ini adalah komponen analisis SWOT itu sendiri yaitu *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Treath* (Ancaman).

8. Evaluasi berdasarkan penilaian dan pendapat masyarakat

Dalam implementasi suatu program pembangunan baik yang dilakukan oleh instansi maupun perusahaan, sasarannya adalah masyarakat. Sehingga perlu adanya evaluasi terhadap suatu program yang mengarah pada pendapat atau penilaian masyarakat yang terlibat dalam sebuah program. Masyarakatlah yang secara realistis dapat mengungkapkan apakah suatu program yang diberikan benar-benar sesuai dan membantu dalam menghadapi setiap masalah atau isu yang terjadi di lingkungannya.

