

Managing CSR

A REFERENCE



Riza Primahendra

AMERTA Social Consulting and Resourcing
2015

Managing CSR

REFERENCE

Riza Primabendra

*AMERTA Social Consulting & Resourcing
2015*

*“Do not walk behind me,
I may not lead.
Do not walk in front of me,
I may not follow.
Just walk beside me and be my friend.”*

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Managing CSR a reference / Riza Primahendra

ISBN 978-602-72025-4-2

1. Humanisme. 2. Kepemimpinan. I. Roni Nurhayanto,
AM

144

Foto : Tejo Kristanto dan dokumen pribadi

Editor : Fransiskus Pascaries Heryoso

Tata letak isi : Wendy Wahyu W

Desain sampul : Wendy Wahyu W

Diterbitkan pertama kali oleh : Perkumpulan Amerta

Cetakan pertama : Februari 2013

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Perkumpulan Amerta

Jl. Pulo Asem Utara A.20 Jati, Rawamangun

Kecamatan Pulogadung

Jakarta Timur - 13220

021 - 4719005

www.amerta.or.id

amerta.association@gmail.com

Daftar Isi

Pengantar

1. Pengertian Dasar

2. Penilaian Sosial

3. Pengelolaan Program

4. Keberlanjutan

5. Catatan Lapangan

Pengantar

Pada saat ini tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) semakin dipahami oleh beragam pemangku kepentingan. Dikalangan internal perusahaan, CSR mendapatkan penerimaan dan diintegrasikan dalam operasi bisnis perusahaan. Pada sisi lain, kerangka peraturan (UU tentang Perseroan Terbatas, UU tentang Penanaman Modal, UU tentang Lingkungan Hidup) telah membuat CSR menjadi sebuah kewajiban perusahaan. Meski demikian, para pengambil kebijakan di Indonesia juga telah mengambil langkah maju dengan menetapkan biaya CSR sebagai komponen biaya operasi yang mengurangi pajak (*tax deductible policy*). Apakah hal ini akan berdampak terhadap keberlangsungan perusahaan dan efektivitas CSR masih perlu untuk dikaji.

Tahun 2015 merupakan tahun yang penuh tantangan bagi para pelaku usaha, setidaknya terdapat lima hal yang perlu diperhatikan.

1. **Pemerintah baru.** Presiden Joko Widodo bersama dengan kabinetnya mengirimkan pesan yang jelas yaitu orientasi kerja, undangan untuk investasi, dan penegakan hukum. Pada sisi bisnis, orientasi kerja berarti adalah perijinan yang lebih ringkas dan cepat. Undangan untuk investasi berarti penyederhanaan perijinan. Penegakan hukum berarti jaminan keamanan dan berusaha.
2. **Peraturan.** Dua peraturan yang berpotensi berdampak bagi kegiatan CSR pelaku bisnis adalah UU tentang Desa dan UU tentang Pemerintahan Daerah.

3. **Masyarakat.** Kesadaran masyarakat yang semakin tinggi terhadap hak-hak dasar dan lingkungan membuat masyarakat semakin kritis terhadap berbagai hal. Masyarakat juga semakin terkoneksi dan mampu untuk mengorganisir diri lebih baik. Kondisi ini merupakan peluang dan sekaligus tantangan bagi pelaku ekonomi.

Kondisi yang ada membawa implikasi bagi pengembangan praktik CSR oleh pelaku ekonomi. Beberapa implikasi yang perlu dicatat.

1. **Isu prioritas.** *Common goods* seperti air bersih, energi, tanah, dan lingkungan akan menjadi isu yang sensitif manakala tidak terkelola dengan baik. Pelaku usaha perlu memastikan bahwa operasi bisnis yang dilakukan tidak berdampak negatif terhadap *common goods*. Isu hubungan industrial bagi perusahaan padat karya juga menjadi wilayah sensitif yang perlu dikelola. Pengembangan kesadaran multi pihak untuk memahami masalah secara komprehensif sehingga dapat merumuskan solusi yang terbaik menjadi sebuah keharusan.
2. **Pentingnya konteks.** Beberapa pihak mencoba melakukan standarisasi praktik CSR namun pengalaman lapangan memperlihatkan bahwa CSR sangat dipengaruhi oleh konteks dimana perusahaan tersebut beroperasi. CSR yang dilakukan oleh perusahaan perlu untuk memperhatikan konteks geografis, demografis, sosial dan budaya. Perusahaan yang sama dengan produk yang sama beroperasi di wilayah yang berbeda perlu mengembangkan CSR yang berbeda.
3. **Integrasi CSR dalam proses bisnis.** Banyak perusahaan masih menempatkan CSR sebagai kegiatan yang terpisah dan dikelola secara terpisah dari proses bisnis. Hal ini selain tidak efektif juga mengirimkan pesan yang salah karena CSR diidentikan dengan alokasi anggaran untuk kegiatan yang bisa dipergunaan oleh siapa saja dan untuk apa saja, terpisah dengan operasi perusahaan. CSR perlu diposisikan secara tepat yaitu merupakan bagian tak terpisahkan dari operasi bisnis yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan keamanan operasi.
4. **Dimensi Hukum CSR.** Praktik CSR perlu dipastikan berada dalam koridor hukum yang berlaku. Persepsi yang salah terhadap CSR seperti yang

banyak terjadi dan dialami oleh berbagai perusahaan mendorong praktik yang dapat dikategorikan sebagai KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Perusahaan perlu meninjau kembali penerima manfaat (beneficiaries), proses pelaksanaan, dan dampak maupun implikasi yang ditimbulkan dari kegiatan CSR yang dilaksanakan.

Catatan akhir untuk memastikan pelaku bisnis melaksanakan CSR secara efektif dengan kesadaran terhadap konteks yang ada danantisipasi terhadap tantangan yang menghadang adalah 3R, yaitu

- ***Right personnel.*** Pastikan orang yang kompeten dan sesuai untuk bertanggung jawab.
- ***Robust partner.*** Mitra kerja perusahaan dalam melaksanakan CSR perlu memiliki pengalaman lapangan dan kapasitas untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis tanpa mengabaikan tujuan yang disepakati.
- ***Regular review.*** Praktik CSR perlu direview secara reguler untuk bisa disesuaikan dengan dinamika lapangan dan operasi bisnis perusahaan.

Selamat membaca.

1

PENGERTIAN DASAR



CSR & Bisnis



Sejak setidaknya tiga dasawarsa terakhir terminologi CSR telah berkembang dari pemikiran para akademisi di kampus, seruan para pegiat sosial di lapangan, dan tuntutan konsumen etis (*ethical consumer*) menjadi bagian dari manajemen perusahaan. CSR bersama dengan terminologi “kewarganegaraan perusahaan” (*corporate citizenship*) merupakan standar baru dalam pengelolaan perusahaan.

Namun demikian pengertian dan praktik CSR di lapangan sangat beragam. Berbagai pihak mengembangkan pengertian dan praktik tersendiri sesuai dengan prioritas dan kepentingannya. Tulisan ini bermaksud untuk meninjau kembali pengertian CSR dan mencoba membuat peta atas kegiatan CSR yang banyak dilakukan di Indonesia.

Beberapa definisi mengenai CSR telah dikembangkan oleh berbagai pihak. Tiga dari berbagai definisi tersebut adalah :

Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources (Kotler)

Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that society has of business (Business for Social Responsibility)

The willingness of an organization to incorporate social and environmental considerations in its decision making and be accountable for the impacts of its decisions and activities on society and environment. (ISO 26000).

Ketiga definisi diatas mewakili dari berbagai definisi mengenai CSR yang pada dasarnya menyatakan CSR terdiri dari tiga elemen kunci yaitu:

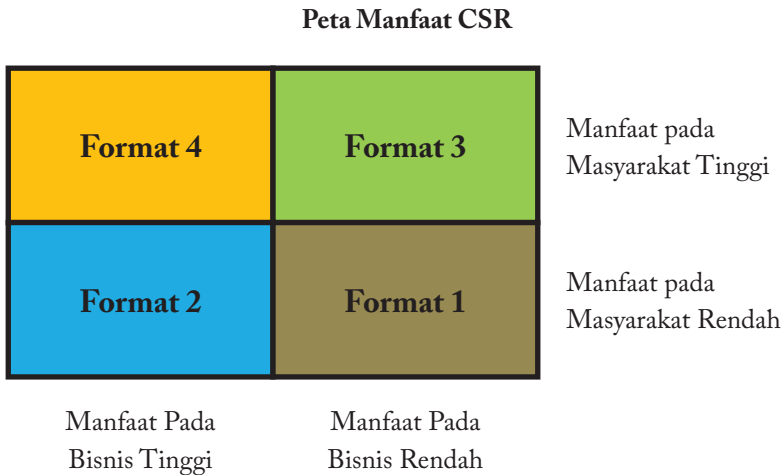
1. CSR adalah komitmen, kontribusi, pengelolaan bisnis, dan pengambilan keputusan pada perusahaan.
2. CSR didasarkan pada akuntabilitas, mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan, memenuhi tuntutan etis, legal, dan profesional.
3. CSR memberikan dampak nyata pada pemangku kepentingan dan secara khusus pada masyarakat sekitar.

Di Indonesia, CSR telah menjadi kewajiban legal karena secara jelas dinyatakan dalam Undang-Undang (UU) nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, serta UU nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal yang telah diikuti dengan penerbitan PP nomor 47 tahun 2012. Dalam PP nomor 47 tahun 2012 terdapat tiga unsur kunci yang akan mempengaruhi dinamika CSR di Indonesia. Pertama, CSR merupakan kewajiban perseroan yang harus direncanakan dan dilaporkan didalam RUPS. Kedua, realisasi anggaran CSR diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang dapat mengurangi pajak. Ketiga, tidak melaksanakan CSR berpotensi untuk dikenakan sanksi.

Manfaat CSR

Dalam perkembangannya, berbagai perusahaan mengembangkan kegiatan yang diasosiasikan sebagai CSR secara berbeda. Dari beragam kegiatan CSR tersebut dapat dikelompokkan berdasar dua elemen dasar yaitu manfaat

pada bisnis dan manfaat pada masyarakat seperti dapat dilihat pada diagram berikut.



Dari diagram diatas kegiatan yang diasosiasikan dengan CSR secara skematis dikelompokkan kedalam empat bagian, yaitu:

- **Format 1** adalah kegiatan yang manfaat pada masyarakat dan bisnis rendah karena pada umumnya merupakan pemberian maupun dukungan dari perusahaan kepada kegiatan rutin yang sebenarnya dapat diselenggarakan sendiri oleh masyarakat. Bantuan untuk acara keagamaan, upacara, dan kegiatan-kegiatan serupa adalah kegiatan-kegiatan yang manfaat baik bagi masyarakat maupun bisnis relatif rendah. Kegiatan semacam ini sebenarnya lebih tepat dikategorikan sebagai media komunikasi dengan pemangku kepentingan.
- **Format 2** merupakan kegiatan yang memberikan manfaat bisnis yang tinggi namun manfaat bagi masyarakat rendah. Kegiatan-kegiatan berbentuk *cash for work* atau *outsourcing* tenaga nir trampil adalah contoh format 2. Meskipun terdapat pelibatan tenaga lokal namun karena tidak terdapat transfer keahlian dan atau mengembangkan usaha lokal, manfaat pada masyarakat terbatas sejauh bisnis masih beroperasi.

- **Format 3** terdiri dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung berbagai isu sosial dan lingkungan pada skala lokal maupun global. Kegiatan pemberdayaan masyarakat lokal maupun kelompok rentan, konservasi hutan dan sumber air bersih adalah bentuk yang jamak dilakukan. Dukungan perusahaan dilaksanakan dalam jangka waktu yang relatif panjang untuk memberikan dampak yang nyata pada isu yang dipilih.
- **Format 4** mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memastikan sinergi antara proses bisnis dan nilai tambah dari operasi bisnis kepada masyarakat dan lingkungan. Konsep *Strategic CSR* dan *Corporate Shared Value* (CSV) merupakan acuan dalam melaksanakan CSR dengan format 4.

Pengalaman lapangan menuntut perusahaan untuk menggunakan format CSR secara dinamis. Meskipun secara ideal format 4 merupakan praktik CSR yang harus diwujudkan, namun untuk mewujudkannya format-format CSR yang lain seringkali perlu untuk dilaksanakan secara terkontrol dan terjadwal.

Disadari sepenuhnya bahwa pengertian CSR bukanlah pengertian yang statik. Sebaliknya, pengertian CSR senantiasa harus berkembang, namun perkembangan tersebut terarah pada mendorong pertemuan pemikiran dan prioritas dari para pemangku kepentingan.

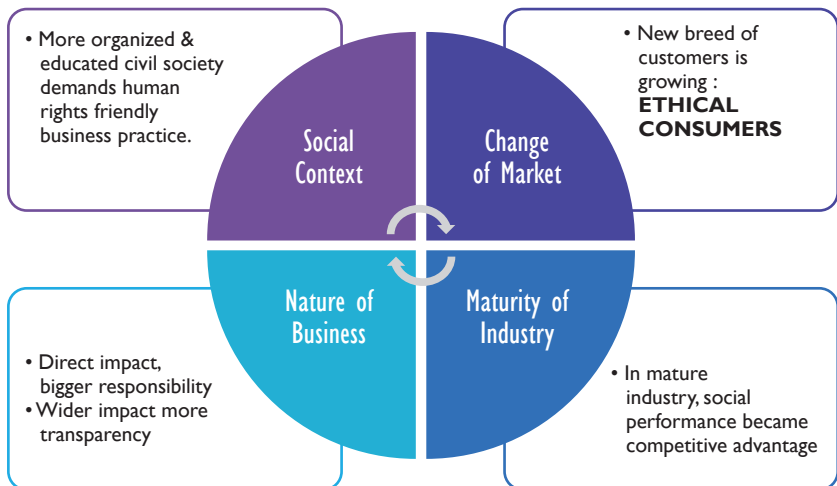
CSR & Kecenderungan Konteks Bisnis

Keberadaan CSR tidak dapat dilepaskan dari beberapa kecenderungan kunci (*key trends*) bisnis yang dihadapi pelakunya secara global, regional, nasional, maupun lokal. Setidaknya terdapat empat kecenderungan yang perlu diperhatikan.

Pertama, Konteks sosial yang berubah. Masyarakat sipil (*civil society*)

telah semakin terorganisir tidak hanya pada tingkat lokal tetapi juga telah menjadi jejaring global. Kasus lokal pada saat ini dapat berkembang menjadi isu global yang memicu dukungan atau kecaman global. Masyarakat sipil juga semakin terdidik dan semakin peduli terhadap etika global seperti hak asasi manusia (HAM). Pengetahuan HAM tidak lagi menjadi milik pegiat organisasi non pemerintah (NGO) maupun pengelola program Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) namun juga telah menjadi pengetahuan komunitas dan tokoh-tokoh lokal.

Kedua, pasar dimana perusahaan melempar produknya juga sedang mengalami perubahan. Standar-standar baru untuk barang dan jasa yang dihasilkan semakin banyak diadopsi oleh berbagai negara dan berbagai kelompok pelanggan. Berbagai standar baru tersebut umumnya bertujuan untuk memastikan bahwa model bisnis termasuk didalamnya rantai pemasok (*supply chain*) dan proses produksi yang menghasilkan barang dan jasa mengikuti tiga prinsip: *Do No Harm*, *Do Not Violate*, dan *Do Not Conflict*. *Do No Harm* berarti tidak memberikan dampak negatif kepada orang dan lingkungan. *Do Not Violate* berarti tidak melanggar standar, aturan, dan praktik terbaik (*best practice*) dari industri. *Do Not Conflict* berarti model bisnis tidak menimbulkan konflik dengan pemangku kepentingan.



Ketiga, pada industri yang sudah mengalami pematangan, harga tidak lagi elastis, teknologi telah menjadi komoditas publik, sumber daya telah terpetakan dan terdistribusikan, maka perusahaan perlu mengembangkan sumber keunggulan baru untuk terus bertahan. Kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap perusahaan menjadi asset tak ternilai. Kepercayaan dan dukungan ini berkembang tidak lagi terbatas pada kualitas dan harga produk, laba serta nilai saham. Kepercayaan dan dukungan berkembang dari kemampuan perusahaan menjadikan dirinya bagian dari kepedulian pemangku kepentingan. Kemampuan perusahaan secara strategis mengintegrasikan CSR dalam proses bisnis serta mengkomunikasikannya secara efektif kepada pemangku kepentingan menjadi sebuah keharusan.

Keempat, tidak dapat diingkari bahwa beberapa bisnis karena karakteristiknya akan terkondisi untuk menerapkan CSR lebih cepat dan lebih intens. Dua kategori bisnis tersebut adalah:

- Bisnis dengan dampak yang langsung pada masyarakat dan lingkungan akan mendapatkan tekanan untuk menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar.
- Bisnis dengan dampak yang luas, dalam pengertian mempengaruhi berbagai kelompok masyarakat dan ekosistem akan dituntut untuk menjadi lebih transparan.

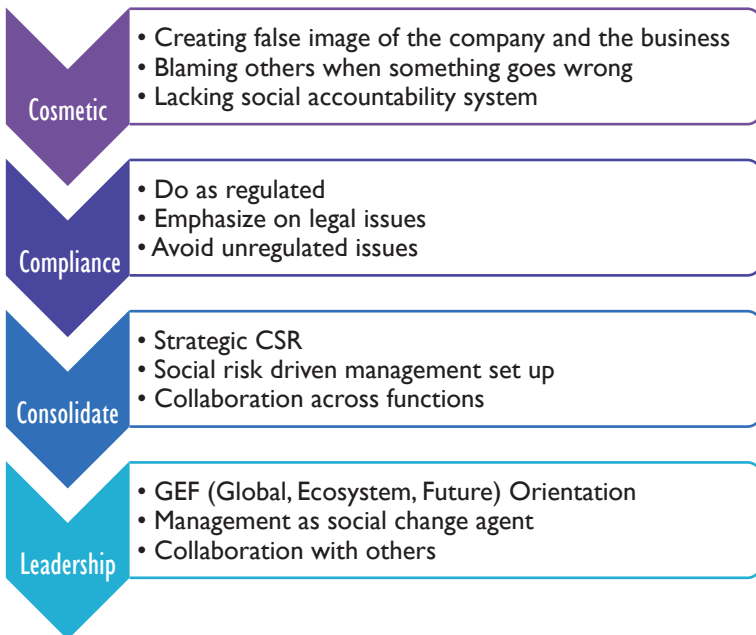
Dinamika Internal CSR

Menyikapi berbagai dorongan yang ada, sikap manajemen perusahaan secara umum dapat dikelompokkan kedalam empat bentuk yang dapat disebut sebagai 3CL.

C yang pertama adalah *Cosmetic*. Manajemen perusahaan yang menyikapi CSR dengan cara ini akan cenderung mengupayakan citra perusahaan dan operasinya secara baik meskipun tidak didasari fakta yang benar. Bila kemudian terungkap apa yang sesungguhnya terjadi maka manajemen cenderung

mempersalahkan pihak lain. Manajemen juga pada umumnya tidak memiliki sistem akuntabilitas yang efektif. Kalaupun ada, maka sistem ini hanya ‘diatas kertas’.

C yang kedua merupakan representasi dari *Compliance*. Manajemen perusahaan akan melakukan tindakan atau mengambil kebijakan terkait dengan CSR sejauh hal tersebut diatur atau diwajibkan. Manajemen pada umumnya akan memberikan tekanan pada aspek legal, memastikan bahwa kewajiban legal dipenuhi dan dengan demikian tidak mengganggu proses bisnis. Bila ternyata di lapangan ada isu sosial yang berkembang, maka sejauh isu tersebut tidak diatur secara jelas dan tidak mengganggu proses bisnis maka manajemen akan menghindari untuk terlibat secara langsung maupun tidak langsung.



C yang ketiga merupakan singkatan dari *Consolidate*. Manajemen merespon isu CSR dengan menata kelembagaan dan proses bisnis sesuai dengan resiko sosial serta implikasi finansial yang ditimbulkan. Melalui Strategic CSR berbagai fungsi pada perusahaan didesain sehingga mampu mewujudkan kinerja sosial. Berbagai departemen atau unit yang terkait dikelola sehingga mampu melakukan mitigasi resiko sosial serta meminimalisir dampak yang ditimbulkan.

Sementara L adalah *Leadership*. Manajemen yang menerapkan pendekatan ini mengimplementasikan Strategic CSR pada perusahaan. Manajemen juga melihat dirinya sebagai pihak yang bertugas melipatgandakan nilai perusahaan tetapi pada saat yang sama juga sebagai agen perubahan sosial dengan perspektif GEF (Global, Ecosystem, Future). Tugas ini diwujudkan melalui kolaborasi dan kerja sama strategis dengan pihak-pihak lain seperti berbagai perusahaan, kantor pemerintah, dan perusahaan-perusahaan lain.

Tanggapan dari manajemen perusahaan terhadap isu CSR sangat terkait dengan tingkat pemahaman dan kompetensi dari manajemen. Semakin luas dan mendalamnya pemahaman serta kompetensi dari manajemen akan berkorelasi positif dengan efektivitas implementasi CSR. Berbagai fenomena menunjukkan dengan jelas bahwa manajemen perusahaan tidak dapat membiarkan isu CSR. Keberlanjutan dan daya saing perusahaan menjadi taruhannya.

CSR Sebagai Investasi Sosial



Tanggung jawab sosial perusahaan atau yang lebih dikenal CSR (*corporate social responsibility*) dimengerti oleh beberapa kalangan sebagai kontribusi perusahaan pada masyarakat melampaui kewajiban dan tanggung jawab legal. Karena dipahami sebagai kontribusi, CSR diidentikkan dengan biaya dan tujuannya dilekatkan pada salah satu fungsi manajemen seperti pemasaran, komunikasi, maupun *public relation*.

Pada beberapa tahun terakhir telah berkembang pemahaman yang lebih luas mengenai CSR. Seiring dengan berkembangnya wacana dan pemahaman perusahaan yang sering dirumuskan dalam terminologi *triple bottom line*, CSR tidak lagi diidentikkan dengan biaya. Konsep *triple bottom line* menegaskan bahwa orientasi perusahaan tidak hanya mencakup profit, tetapi juga 2 P lain yaitu planet dan people. Orientasi planet berarti perusahaan juga perlu memastikan keberlangsungan dan daya dukung lingkungan. Orientasi people berarti perusahaan mengupayakan kesejahteraan manusia didalam dan diluar perusahaan. Melalui pemahaman tersebut, CSR memiliki makna baru, tidak lagi sebagai biaya tetapi sebagai investasi.

Perbedaan pemahaman ini membawa implikasi yang mendasar karena beberapa hal sebagai berikut.

1. CSR tidak lagi sebagai kompensasi terhadap dampak negatif dari operasi perusahaan melainkan menjadi upaya mengembangkan nilai bersama (*shared values*) yang memastikan operasi bisnis memberikan manfaat kepada korporasi dan pemangku kepentingan khususnya masyarakat sekitar.
2. CSR tidak lagi bersifat transaksional antara korporasi dengan pemerintah daerah atau masyarakat sekitar tetapi menjadi bersifat transformasional.

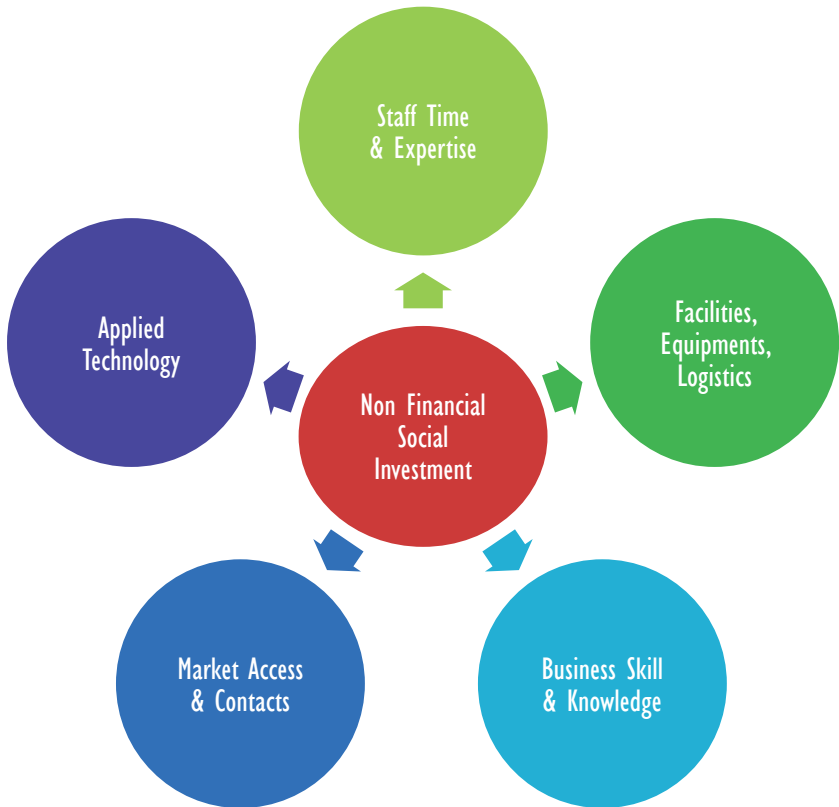
CSR yang transaksional berarti menjadikan CSR untuk alat tukar bagi kepentingan korporasi. CSR yang transformasional mengandung arti CSR sebagai sarana melaksanakan transformasi relasi dan kondisi dimana korporasi bersama dengan pemangku kepentingan bekerja sama untuk secara struktural dan sistemik mewujudkan kesejahteraan bagi semua secara berkelanjutan.

3. CSR dengan demikian tidak lagi berjangka waktu pendek melainkan berjangka waktu yang lebih panjang.

Investasi Sosial

Beberapa waktu terakhir, mulai berkembang pemahaman CSR sebagai investasi sosial perusahaan yang memberikan dampak berkelanjutan pada komunitas. Investasi sosial dapat dirumuskan sebagai kontribusi atau tindakan perusahaan pada masyarakat sehingga memungkinkan masyarakat memenuhi kebutuhan/hak dasar serta memanfaatkan sumber daya dan peluang ekonomi secara bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Kontribusi atau tindakan perusahaan tersebut dapat mengambil berbagai bentuk. Untuk mendorong kemandirian, sangat disarankan kontribusi non finansial seperti waktu dan keahlian staf, fasilitas dan perlengkapan perusahaan yang dapat dipakai oleh masyarakat, skill bisnis, akses pasar, dan teknologi terapan yang dikuasai perusahaan.



Agar investasi sosial dapat sungguh merupakan alat CSR yang efektif, maka beberapa hal dasar yang diperlukan adalah.

1. **Kembangkan kebijakan dan praktek terbaik terkait dengan relasi perusahaan-masyarakat (*develop best practices and policies relate to company-society relationship*).** Kebijakan dan praktek yang dimaksud adalah:
 - a. *Grievance mechanism*
 - b. *Environmental and social impact management*
 - c. *Local hiring and procurement*
 - d. *Stakeholder engagement*

e. *Conflict resolution mechanism*

2. **Kembangkan kemitraan dan kolaborasi (*develop partnership and collaboration*)**. Investasi sosial hanya dapat terlaksana apabila perusahaan mampu mengembangkan batu penjur yang diperlukan yaitu kepercayaan (*trust*), saling menghormati (*mutual trust*), pembelajaran bersama (*shared learning*), dan rasa memiliki pada tingkat lokal (*local ownership*). Batu penjur ini berkembang melalui proses kemitraan dan kolaborasi yang sejak awal kegiatan CSR dilaksanakan secara konsisten.
3. **Kembangkan berdasar kompetensi inti dan keterkaitan bisnis (*build based on core competencies and business links*)**. Investasi sosial yang strategis dikembangkan atas dasar kompetensi inti dan keterkaitan bisnis perusahaan. Bila hal ini dilaksanakan, maka perusahaan dapat berkontribusi secara lebih efektif, efisien, dan memberikan dampak penganda pada asset non finansial.
4. **Fokus pada inisiatif berdampak luas (*focus to wide impact initiative*)**. Berbagai pengalaman lapangan menunjukkan bahwa seringkali tidak ada hubungan antara banyaknya dana yang dipergunakan untuk CSR dengan komunikasi maupun keterlibatan pemangku kepentingan lokal. Investasi sosial yang selektif, dirumuskan dengan baik, melibatkan pemangku kepentingan kunci, cenderung memberikan dampak lebih luas dan berkelanjutan. Investasi semacam ini dikembangkan sesuai dengan konteks, tidak ada satu intervensi yang berlaku untuk semua konteks.

Prinsip Investasi Sosial

Investasi sosial oleh perusahaan dapat dilaksanakan melalui beragam pendekatan, berbagai pendekatan yang dilaksanakan hanya akan menjadi efektif bila didasarkan pada prinsip-prinsip yang disebut dengan MASS, yaitu.

1. ***Measurable***. Investasi sosial bukanlah “sumur tanpa dasar” dimana perusahaan mencurahkan sumber daya tanpa hasil yang terukur. Sebaliknya,

investasi sosial adalah sebuah investasi dimana terdapat hasil yang dapat diukur atau setidaknya diobservasi. Pada umumnya hasil dari investasi sosial adalah perubahan yang positif dan bersifat permanen dari mereka yang menjadi penerima manfaat. Salah satu metode untuk mengukur investasi sosial adalah ROSI (*return on social investment*).

2. ***Aligned.*** Inisiatif investasi sosial bukanlah inisiatif yang terisolasi dengan inisiatif lain. Sebaliknya, investasi sosial perlu menjadi bagian dari inisiatif pembangunan lokal. Dengan demikian investasi sosial perlu dikembangkan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan kunci.
3. ***Sustainable.*** Investasi sosial yang berhasil ditandai dengan berkurangnya ketergantungan dan berkembangnya kemandirian masyarakat, berkembangnya kapasitas dan kompetensi organisasi dan kelembagaan lokal, serta langkah-langkah keluar yang efektif dari perusahaan (*effective exit/phasing-out strategy*).
4. ***Strategic.*** Investasi sosial tidak dapat memenuhi semua permintaan dari aktor lokal. Investasi sosial memfokuskan diri pada bentuk intervensi yang memiliki dampak pengganda (*multiplier effect*) luas, mengatasi masalah dasar, mengoptimalkan aset non finansial yang dimiliki masyarakat, dan terintegrasi dengan rencana bisnis serta kompetensi perusahaan.

Investasi sosial adalah sebuah konsep yang juga merupakan kebijakan dan salah satu praktek CSR yang dapat memberikan ungkitan (*leverage*) pada kontribusi perusahaan. Investasi sosial juga merupakan alat bantu bagi perusahaan untuk memenuhi tiga tanggung jawab utama seperti yang dirumuskan dalam *triple bottom lines*. Disadari sepenuhnya bahwa penerapan investasi sosial bukan proses yang mudah terutama karena melibatkan perubahan mindset dari para pemangku kepentingan dan khususnya manajemen. Meski demikian, investasi sosial akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mampu mengembangkannya.

2

PENILAIAN SOSIAL



Masalah Sosial

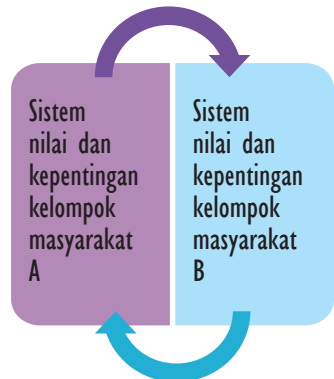


Langkah pertama dalam mengembangkan program CSR adalah menentukan masalah sosial yang akan menjadi fokus dari program. Hal ini dapat dilakukan dengan pertama-tama mengidentifikasi masalah sosial yang ada dalam komunitas.

Masalah sosial dapat memiliki dua aspek dasar yaitu masalah yang terjadi di masyarakat dan masalah yang memiliki dampak ke masyarakat.

Dimensi dari masalah sosial sendiri dapat sangat luas karena mencakup ekonomi, politik, hukum, maupun budaya. Sebuah masalah sosial pada umumnya tidak terdiri dari satu dimensi tetapi dari banyak dimensi yang saling terkait.

Dilihat dari penyebabnya, masalah sosial sendiri dapat muncul karena beberapa hal. Pertama, dalam masyarakat selalu terdapat berbagai kelompok yang memiliki sistem nilai dan kepentingan yang berbeda. Perbedaan ini dapat menjadi sumber konflik dan ketegangan walaupun dalam banyak pengal-



aman komunitas lain perbedaan juga sebenarnya dapat menjadi sumber kemajuan. Masalah sosial dapat muncul karena kelompok yang memiliki sistem nilai dan kepentingan mencoba untuk mendominasi yang lain dan tidak dapat mengelola ketegangan yang tercipta sehingga menimbulkan kekerasan. Masalah sosial juga dapat muncul karena kelompok masyarakat yang rentan dan atau minoritas terus menerus didominasi sehingga pada akhirnya menyebabkan berkembangnya berbagai bentuk resistensi dan perlawanan pasif.

Kedua, masyarakat yang pada waktu-waktu sebelumnya telah hidup dalam harmoni dan hubungan kesalingtergantungan antar kelompok masyarakat dapat mengalami perubahan. Proses interaksi dengan pihak-pihak diluar masyarakat seperti datangnya orang-orang baru, regulasi yang datang dari pemerintah, teknologi, dana, dan informasi maupun dinamika internal didalam kelompok masyarakat dapat menjadi pemicu terjadinya disharmoni dan berubahnya hubungan kesalingtergantungan.

Ketiga, masalah sosial sebagai akibat penyimpangan dari apa yang sebenarnya diidealkan oleh komunitas dengan realita yang dialami. Komunitas yang merasa apa yang dialami berbeda dengan yang diharapkan dapat berpikir untuk kembali pada keadaan yang lalu maupun berupaya mengambil jalur pintas untuk mewujudkan apa yang diidealkan. Dalam proses tersebut mereka yang dianggap menjadi penghambat atau penghalang untuk mewujudkan apa yang ideal atau mengembalikan apa yang sudah pernah ada dapat dijadikan sumber masalah sosial.

Memilih Masalah Sosial

Dalam masyarakat terdapat begitu banyak masalah sosial dan perusahaan harus memilih setidaknya satu yang akan menjadi fokus. Proses pemilihan ini tidak dapat didasarkan hanya pada preferensi dari perusahaan, karena kalau ini terjadi maka begitu terjadi pergantian manajemen maka akan terjadi pula pergantian fokus program CSR. Apabila hal ini terjadi maka perusahaan akan terus menerus mengalami perubahan fokus dan berdampak buruk pada

keberlanjutan penanganan masalah sosial.

Pemilihan masalah sosial juga tidak dapat diserahkan pada pihak lain seperti misalnya pemerintah atau akademisi, karena bisa saja masalah sosial yang dipilih mungkin bukan merupakan masalah sosial yang menjadi keprihatinan masyarakat setempat. Pada sisi lain perusahaan yang telah mengembangkan program CSR tidak dapat begitu saja berubah.

Masalah sosial harus dipilih oleh para pegiat perusahaan sendiri. Dalam melaksanakan pemilihan masalah sosial, terdapat tiga hal yang perlu dijadikan parameter. Ketiga hal tersebut adalah:

- o **Keluasan.** Seberapa luas masalah sosial tersebut dirasakan atau mempengaruhi masyarakat dan operasi bisnis perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Keluasan ini dapat menggunakan pengertian geografis atau wilayah teritorial maupun demografis atau kelompok penduduk.
- o **Kedalaman.** Seberapa dalam masalah sosial tersebut berdampak pada masyarakat dan bisnis perusahaan. Masalah sosial yang berdampak dalam berarti masalah sosial tersebut mempengaruhi berbagai aspek, dimensi, atau sektormasyarakat lokal dan perusahaan.
- o **Kecenderungan (*trend*).** Apakah masalah sosial tersebut pada beberapa waktu terakhir dan diproyeksikan ke depan semakin parah dan menjadi kompleks atau sebaliknya masalah sosial tersebut seiring berjalannya waktu menghilang dengan sendirinya.

Dalam melaksanakan pemilihan, perusahaan dapat menggunakan ketiga parameter di atas sebagai kriteria penilai masalah sosial yang akan menjadi fokus program CSR. Prosedur pemilihan masalah sosial dilaksanakan dengan tahap-tahap sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi berbagai masalah sosial yang ada di masyarakat sekitar.

Pada tahap ini perlu dibedakan antara fenomena sosial dengan masalah sosial yang sesungguhnya.

2. Dari berbagai masalah sosial yang dirasakan diberi bobot berdasar parameter yang ada. Pemberian bobot dapat dilaksanakan berdasar kesepakatan atau merupakan bobot rata-rata hasil penilaian setiap orang yang terlibat dalam proses.
3. Pengambilan kesepakatan dari hasil pembobotan. Masalah sosial yang mendapatkan bobot paling besar adalah masalah sosial yang dipilih.
4. Apabila masalah sosial yang dipilih merupakan masalah yang multidimensi maka dapat dilakukan perumusan ulang masalah sosial sehingga lebih sesuai dengan kondisi yang ada di masyarakat.

Untuk membantu proses pemilihan masalah sosial maka dapat digunakan alat bantu yaitu matrik pemilihan sebagai berikut.

Contoh Pemilihan Masalah Sosial dengan Metode Pembobotan

Lokasi Kerja : Pedesaan di Kalimantan Tengah

MASALAH SOSIAL	KELUASAN	KEDALAMAN	TREND	BOBOT
1. Pendapatan rendah	4	3	3	10
2. Pembalakan hutan	3	4	4	11
3. Kualitas pendidikan	3	4	3	10

Berdasar contoh di atas, maka Lembaga ABC perlu menjadikan pembalakan hutan sebagai masalah sosial yang menjadi fokus. Modifikasi dari masalah sosial tersebut dengan melibatkan masalah sosial nomor satu adalah “pembalakan hutan yang meluas sehingga dalam jangka panjang menyebabkan pendapatan masyarakat hutan menjadi rendah.”

Menganalisa Masalah Sosial

Setelah masalah sosial tertentu dipilih menjadi fokus dari perusahaan, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisa terhadap masalah sosial tersebut. Dua aspek utama yang ingin diketahui melalui proses analisa adalah:

- i. Dampak apa yang akan ditimbulkan bila masalah sosial tersebut terus ada dan siapa yang akan menjadi korban utama,
- ii. apa yang menjadi sebab dari berkembangnya masalah sosial tersebut dan siapa yang bertanggung jawab.

Proses analisa masalah sosial perlu dilakukan secara bersama-sama oleh para pemangku kepentingan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Menuliskan masalah sosial dan faktor-faktor apa yang menyebabkan masalah sosial tersebut muncul dan apa yang terjadi apabila masalah sosial tersebut dibiarkan.
2. Membangun hubungan sebab akibat dari berbagai penyebab masalah.
3. Membangun hubungan sebab akibat dari dampak yang ditimbulkan.
4. Menentukan dampak serta korban paling utama.
5. Menentukan siapa yang bertanggung jawab.
6. Menentukan penyebab dan penanggung jawab paling utama.
7. Meninjau ulang keseluruhan hasil analisa dan melaksanakan perbaikan apabila diperlukan.

Hasil dari proses analisa sosial adalah peta masalah sosial dimana kita secara gamblang dapat melihat berbagai variabel dampak dan penyebab serta keterkaitannya.

Kemiskinan dan CD



Masalah kemiskinan pada awalnya adalah masalah publik yang ditangani oleh institusi publik yaitu pemerintah. Keterbatasan kapasitas pemerintah dalam mengatasi persoalan kemiskinan mendorong berkembangnya berbagai organisasi non pemerintah – yang lebih dikenal dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM) – untuk terlibat dalam mengatasi persoalan kemiskinan. Keterlibatan LSM dalam persoalan kemiskinan telah menghasilkan berbagai pendekatan, metode, dan skill yang bertumpu pada partisipasi masyarakat.

Keterlibatan perusahaan dalam persoalan kemiskinan diawali terutama oleh industri ekstraktif yang bekerja pada wilayah terisolasi dan miskin. Perusahaan pertambangan, minyak & gas, maupun perkebunan terkondisi untuk terlibat dalam upaya penanggulangan kemiskinan pada wilayah kerjanya. Kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan-perusahaan tersebut mengambil pendekatan yang dilakukan baik oleh pemerintah maupun LSM. Dalam perkembangannya, pemahaman dan pemaknaan tanggung jawab sosial meluas kepada berbagai industri yang lain, demikian pula keterlibatan dalam persoalan sosial khususnya kemiskinan dilakukan oleh semakin banyak perusahaan dari berbagai industri. Kegiatan sosial yang kemudian lebih dikenal dengan *Community Development* (CD) pada akhirnya menjadi bagian dan ujung tombak kegiatan CSR.

Secara umum, rakyat miskin sendiri memiliki lima karakteristik yaitu keterbatasan kapabilitas, keterbatasan kekuasaan, keterbatasan kesempatan, keterbatasan keamanan, dan keterbatasan akses.

Karakteristik Rakyat Miskin

- **Pertama**, rakyat miskin menghadapi kondisi *lack of capability*. Rakyat miskin tidak memiliki kapabilitas yang cukup untuk keluar dari belenggu kemiskinan terutama yang bersifat struktural mereka hanya mampu bertahan hidup dalam berbagai keterbatasan yang mereka hadapi.
- **Kedua**, rakyat miskin tidak memiliki posisi tawar yang kuat atau *lack of power*. Ketidakberdayaan (*powerlessness*) dari rakyat miskin membuat kebutuhan dan kepentingan mereka tidak terakomodasi dalam berbagai kebijakan publik.
- **Ketiga**, rakyat miskin tidak memiliki peluang dan alternatif atau *lack of opportunity*. Ketiadaan pilihan dan alternatif yang terwujud dalam berbagai bentuk seperti pekerjaan dan pendidikan membuat kemiskinan cenderung diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.
- **Keempat**, adalah *lack of security*. Rakyat miskin hidup dalam situasi yang rawan. Berbagai ancaman terhadap kehidupan selalu berada disekitar rakyat miskin. Penggusuran, tindak kriminal, sakit, dan semacamnya dapat membuat rakyat miskin jatuh dalam kemiskinan yang lebih dalam.
- **Kelima**, adalah *lack of access*. Rakyat miskin tidak memiliki akses pada berbagai pelayanan dasar dan khususnya pada sumber daya ekonomi. Sebagai akibatnya, pekerja anak menjadi sesuatu yang banyak ditemui, mengobati diri sendiri ketika sakit adalah pilihan rasional, dan berhubungan dengan rentenir bukan sesuatu yang terlarang.

Pemahaman terhadap karakteristik kemiskinan pada gilirannya akan mempengaruhi pendekatan atau cara intervensi yang dilakukan perusahaan. Seperti halnya pemerintah dan LSM, dalam prakteknya, berbagai perusahaan

yang melaksanakan CD menggunakan tiga pendekatan pembangunan berdasarkan tiga asumsi terhadap rakyat miskin seperti dapat dilihat pada tabel berikut.

3 Pendekatan CD

	Pendekatan Pertama	Pendekatan Kedua	Pendekatan Ketiga
Masalah Yang Diatasi	Kemiskinan karena tidak tersedianya pelayanan dasar dan infrastruktur	Kemiskinan karena tidak adanya akses terhadap pelayanan keuangan	• Kemiskinan sebagai akibat berbagai faktor yang saling terkait. • Ketidak-seimbangan hubungan kekuasaan.
Asumsi Terhadap Rakyat Miskin	• <i>The have not</i> • Pasif • Obyek yang perlu dibantu • Peran laki-laki sebagai kepala keluarga sangat penting	• Memiliki potensi untuk menolong diri mereka sendiri melalui usaha mikro • Peran perempuan sangat strategis	• Rakyat miskin adalah tuan atas nasib mereka sendiri. • Rakyat miskin adalah penanggung jawab proses pemberdayaan
Program Utama	• Pembangunan infrastruktur • Penyediaan kebutuhan dasar • Hibah	Penyediaan berbagai jenis pelayanan keuangan untuk berbagai keperluan rakyat miskin	• Mobilisasi sosial & pemberdayaan. • <i>People centered advocacy</i>. • Campuran program generasi I&II secara selektif.

Lembaga Utama	• Kantor pemerintah • Organisasi multilateral • LSM dan donornya	• Lembaga Keuangan Mikro • Perbankan • LSM-LKM	Masyarakat sipil, pemerintah, dan korporasi secara setara
Ukuran Kinerja	• Distribusi yang meluas dari infrastruktur dan pelayanan publik • Biaya yang dipergunakan untuk proyek	• Peran perempuan yang dominan • Intervensi ekonomi yang berkelanjutan • Kapitalisasi usaha mikro	• Kesadaran keterkaitan lokal & global (<i>glocalization</i>) • Diterimanya indikator pembangunan berbasis hak asasi
Catatan	• Tidak berkelanjutan • Menciptakan ketergantungan • Berfokus pada aspek fisik	• Berfokus pada aspek keuangan • Tidak menjawab masalah struktural dan sistemik • Tidak mendorong kemandirian rakyat	• Membuat perubahan paradigma praktisi pembangunan dan aktivis sosial • Menjalin sinergi dari beragam stakeholder

Pendekatan pertama CD dapat dilihat pada program karitatif. Hasil yang dicapai dari pembangunan model ini yang paling jelas adalah pemenuhan kebutuhan dasar dari rakyat dan ketersediaan infrastruktur yang menjangkau pedesaan. Sayangnya pola ini sangat tergantung dari inisiatif dan kemampuan pihak luar, dalam hal ini perusahaan. Ketika perusahaan menghentikan operasinya maka bentuk pembangunan semacam ini tidak dapat diteruskan.

Pendekatan kedua lebih dikenal dengan gerakan keuangan mikro meneruskan hasil yang dicapai oleh generasi pertama terutama dalam aspek pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sebagai sektor yang strategis dalam penanggulangan kemiskinan. Pendekatan ini mengkombinasikan karakter sosial dan ekonomi dari pembangunan kedalam satu sistem keuangan yang berkelanjutan untuk mendukung UMKM. Sementara generasi ini masih terus berkembang, telah muncul kesadaran baru mengenai kompleksitas masalah kemiskinan sehingga melahirkan pendekatan ketiga.

Pendekatan ketiga ini seperti dapat dilihat pada tabel diatas bersifat lebih kompleks seiring dengan pemahaman yang melihat kemiskinan juga dipengaruhi berbagai faktor yang bersifat struktural dan sistemik baik secara lokal maupun global.

Dimensi Penanggulangan Kemiskinan

Pemahaman terhadap karakteristik rakyat miskin membawa implikasi pada praktek CD yang lebih efektif. Praktisi tanggung jawab sosial perlu menyadari bahwa kemiskinan adalah sesuatu yang kompleks sehingga dalam penanggulangannya juga harus dilaksanakan sebagai upaya yang menyeluruh dan sistematis. Upaya tersebut terdiri dari lima dimensi yaitu:

- Penguatan kelembagaan rakyat sehingga potensi yang terbatas dapat dimobilisasi dan dimanfaatkan mengatasi kemiskinan. Upaya pemberdayaan juga dapat lebih efektif serta pondasi keberlanjutan dapat dibangun.
- Pengembangan akses yang luas pada sumber daya ekonomi seperti pelayanan keuangan dan pasar, dan juga informasi serta teknologi tepat guna akan memberikan dampak pengganda yang besar.
- Pemenuhan kebutuhan dasar seperti pendidikan, kesehatan, air bersih, dan energi secara berkelanjutan dan terjangkau dengan melibatkan pihak-pihak teknis terkait.
- Peningkatan kompetensi yang dilaksanakan perlu mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku. Penting untuk mengupayakan pengem-

bangun kemampuan lembaga lokal melaksanakan peningkatan kompetensi secara mandiri.

- Peningkatan partisipasi rakyat dalam proses pembangunan dapat mengambil bentuk perumusan program dalam Musrenbang, pelaksanaan proyek swadaya, dan terbangunnya kemitraan jangka panjang.

5 Dimensi Penanggulangan Kemiskinan



Kelima dimensi penanggulangan kemiskinan perlu menjadi perspektif dalam melaksanakan CD untuk memastikan kemiskinan menjadi bagian dari sejarah. Berbagai program dan proyek pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah, LSM, maupun perusahaan diwaktu yang lalu sering hanya mene-

kankan pada satu atau dua dimensi dan mengabaikan dimensi lain sehingga tidak efektif.

Menelaah CD

Pada saat ini CD tidak lagi merupakan kegiatan yang didominasi oleh LSM dan pemerintah, sebaliknya, CD telah menjadi garda depan CSR yang secara langsung bersentuhan dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat sekitar yang menjadi pemangku kepentingan utama perusahaan. CD jugatelah mengalami proses pengayaan sehingga menjadi sebuah pendekatan yang multi aspek dan multi sektor.

Aspek Dan Sektor Kunci CD

Sektor Aspek	Politik	Ekonomi	Sosial	Teknologi
Akses	Akses pada proses pengambilan keputusan publik	Akses pada sumber daya ekonomi	Akses pada akseptasi dan penghargaan sosial	Akses pada teknologi terapan dan informasi
Kapasitas	Kapasitas untuk memperjuangkan pelayanan publik	Kapasitas untuk mengelola usaha ekonomi produktif	Kapasitas untuk mengelola proses perubahan sosial	Kapasitas untuk memanfaatkan teknologi secara optimal
Lembaga	Lembaga rakyat dapat dijadikan basis pemenuhan hak asasi	Lembaga dapat dijadikan mobilisasi sumber daya ekonomi	Lembaga dapat dijadikan basis perubahan sosial	Lembaga dapat menjadi basis proses pembelajaran dan pengembangan

Sebagai sebuah pendekatan untuk mengatasi persoalan kemiskinan, CD memiliki karakteristik tersendiri yang secara umum dapat dilihat berikut ini.

- **Adalah sebuah proses “akar rumput”.** CD merupakan proses yang terjadi di masyarakat lokal dan dilaksanakan didalam konteks mereka. CD bukanlah proses yang dapat didesain dan diproses dari atas. CD dikembangkan dan dilaksanakan di lapangan dimana masyarakat lokal hidup dan dimana permasalahan kemiskinan berada.
- **Pengembangan keswadayaan (*self-reliance*).** Banyak kegiatan yang dinamakan CD dalam kenyataan justru menumbuhkan ketergantungan masyarakat lokal terhadap aktor luar. Apabila hal ini terjadi, maka kegiatan yang dilaksanakan pada dasarnya bukan CD, karena CD pada dasarnya adalah upaya menolong masyarakat agar mereka dapat menolong dirinya sendiri, ringkasnya membuat masyarakat menjadi lebih ber-swadaya.
- **Pengembangan komunitas pembelajar (*learning communities*).** Menjadi ber-swadaya menuntut masyarakat lokal untuk mampu belajar dari pengalamannya sendiri untuk menjawab tantangan yang akan muncul di kemudian hari dan juga mampu memberdayakan diri mereka sendiri.
- **Pengurangan kerentanan dan kemiskinan secara konkrit.** Keberhasilan CD bukan sekedar bahwa kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan (ouput). Apapun kegiatannya dan oleh siapa saja, CD hanya akan dianggap berhasil bila mampu mengurangi kerentanan dan kemiskinan yang dihadapi masyarakat secara konkrit. Lebih jauh lagi CD perlu didasarkan pada hak-hak dasar/asasi dari masyarakat lokal.
- **Pengembangan peluang ekonomi dan matapencaharian yang berkelanjutan sebagai pintu masuk.** Persoalan yang paling mendesak bagi masyarakat miskin dan terbelakang adalah ketidaktersediaan peluang ekonomi dan matapencaharian yang berkelanjutan. Tanpa menjawab persoalan ini terlebih dahulu akan sangat sulit berbagai sektor dan aspek dari CD yang lain dapat dilaksanakan dan dampak dari CD dapat berkelanjutan. Peluang ekonomi dan matapencaharian yang berkelanjutan juga merupakan prasyarat agar masyarakat menjadi ber-swadaya.
- **Penguatan modal masyarakat.** Dalam setiap komunitas masyarakat miskin, selalu terdapat berbagai modal (*human capital, nature capital, social*

capital, financial capital, physical capital) yang memungkinkan mereka bertahan dalam situasi kemiskinan dan keterbelakangan. Modal ini seringkali sangat terbatas dan terdistribusi secara tidak merata. Pendekatan CD menuntut untuk pertama-tama mengidentifikasi berbagai modal yang ada di masyarakat, seberapa besar, bagaimana distribusinya, dan kemudian modal mana yang paling perlu untuk diperkuat sehingga memungkinkan masyarakat mengatasi tantangan kehidupan yang mereka hadapi.

- **Penyeimbangan tujuan sosial, ekonomi, budaya, dan lingkungan.** Sering terjadi CD justru mengubah keseimbangan elemen-elemen dalam masyarakat yang ada. Apabila hal ini terjadi maka dalam jangka panjang akan merugikan masyarakat. CD sebaiknya dilaksanakan dengan mempertahankan perspektif keseimbangan yang ada di masyarakat lokal. Dengan kata lain CD perlu menjadi upaya pembangunan berkelanjutan dalam skala lokal (*Local Sustainable Development*).

3

PENGELOLAAN PROGRAM



Perencanaan Program CSR



CSR adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana oleh korporasi untuk memastikan proses bisnis perusahaan memberikan dampak yang positif dan berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian, perlu disadari bahwa dalam melaksanakan CSR terdapat banyak ketidakpastian dan tantangan yang dihadapi. Ketidakpastian tersebut dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti perubahan kondisi lingkungan eksternal perusahaan seperti perubahan kebijakan, kondisi ekonomi makro, maupun dinamika sosial politik yang terjadi. Berbagai hal tersebut menuntut korporasi untuk memiliki rencana program CSR yang baik. Program CSR yang baik memiliki beberapa aspek yaitu berdimensi waktu yang relatif panjang mencakup beberapa tahun, menetapkan kegiatan-kegiatan utama yang akan dilakukan sesuai dengan tuntutan lingkungan, melibatkan jejaring dan pemangku kepentingan yang merupakan sumber daya strategis dari korporasi.

Pilar perencanaan program CSR yang baik terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

1. Penilaian sosial
2. Perumusan misi, nilai, dan visi
3. Penyusunan rencana strategis
4. Penyusunan rencana tahunan

Penilaian sosial pada dasarnya adalah upaya untuk mengenali kondisi sosial dimana korporasi melakukan kegiatan bisnisnya. Aspek dari realita sosial yang perlu dikenali oleh korporasi mencakup hal-hal sebagai berikut :

- Pemangku kepentingan lokal
- Asset komunitas (kondisi alam, akses keuangan, infrastruktur, modal sosial, potensi ekonomi lokal)
- Sejarah dan potensi konflik sosial
- Pengalaman dan keberadaan berbagai program pembangunan/CSR
- Kebijakan dan peraturan yang relevan.

Tahap berikut dari perencanaan program CSR adalah merumuskan visi, misi, dan nilai yang dikembangkan berdasar realita sosial yang dialami oleh korporasi. Visi, misi, dan nilai dari program CSR bukan merupakan rumusan yang disusun begitu saja oleh para pendiri dan pegiat akan tetapi merupakan hasil telaah dan pengalaman korporasi dalam berbagai aspek proses bisnis. Karakteristik dan peran dari misi, nilai dan visi tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut.

- **MISI** adalah alasan keberadaan dan wilayah kegiatan dari program CSR. Misi selalu akan terkait dengan strategi bisnis, karakteristik industri, serta realita sosial yang dialami korporasi. Pernyataan misi yang baik perlu menggambarkan prioritas korporasi dan karakteristik program CSR yang akan dilaksanakan.
- **NILAI** termanifestasikan dalam berbagai aspek program CSR. Nilai akan memandu pelaksanaan program CSR agar sesuai dengan maksudnya seperti mendorong kemandirian masyarakat atau mengembangkan kemitraan, serta menghindarkan dari pragmatisme proyek.
- **VISI** adalah kondisi ideal yang akan terwujud melalui pelaksanaan program CSR secara konsisten oleh korporasi. Kondisi ideal ini merupakan sintesa dari kelangsungan bisnis, dampak positif pada pemangku kepentingan, dan bentuk kolaborasi yang berkesinambungan antara korporasi dengan para pemangku kepentingan.

Misi, nilai, dan visi ini kemudian menjadi pondasi dari proses lebih lanjut yaitu penyusunan rencana strategis. Rencana strategis adalah proses yang pada dasarnya bermaksud untuk memastikan tighal, yaitu:

1. Masalah sosial apa yang menjadi prioritas dalam program CSR. Sudah jelas bahwa korporasi tidak bisa terlibat dalam berbagai masalah sosial dan memang bukan menjadi tugasnya. Namun demikian, korporasi dapat memilih masalah sosial yang memiliki daya pengungkit (leverage) dan terintegrasi dengan kegiatan bisnisnya.
2. Langkah-langkah sistematis untuk berkontribusi pada masalah sosial sesuai dengan misi, nilai, dan visi program CSR korporasi. Pada prakteknya banyak pihak akan meminta bahkan menuntut korporasi untuk terlibat dalam berbagai isu sosial. Mengikuti begitu saja permintaan berbagai pihak tersebut akan membuat korporasi tidak mampu mewujudkan tujuan strategis dari program CSR.
3. Integrasi dengan proses bisnis. CSR yang berkelanjutan adalah CSR yang terintegrasi dengan proses bisnis korporasi. Beberapa pihak masih memahami CSR sebagai alokasi dana dari korporasi dan hal ini perlu dikoreksi karena tidak tepat. Perencanaan program CSR akan membantu korporasi memperlihatkan dampak positif dari proses bisnis pada masyarakat.

Rencana strategis menjadi panduan bagi perusahaan untuk dapat melaksanakan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mengatasi masalah sosial. Pada umumnya pelaksanaan kegiatan oleh perusahaan mengambil dua bentuk yaitu kegiatan pelayanan yang rutin dan kegiatan proyek. Kegiatan pelayanan yang rutin dilaksanakan dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dasar seperti pendidikan dan kesehatan. Kegiatan proyek yang dimaksudkan disini adalah kegiatan yang berorientasi pada isu-isu aktual dan kontekstual yang dihadapi masyarakat seperti pelanggaran hak asasi manusia (HAM) dan diskriminasi. Pada beberapa waktu terakhir, banyak perusahaan yang mengembangkan kedua kegiatan ini secara paralel dan sinergis.

Tahap berikutnya adalah memonitor proses pelaksanaan kegiatan untuk dapat disimpulkan apakah selaras dengan misi, nilai, dan visi, serta rencana strategis yang ditetapkan. Evaluasi dilaksanakan pada dampak dari kegiatan perusahaan pada masalah sosial. Apakah terdapat perbaikan kualitas kehidupan dari kelompok masyarakat yang dilayani, apakah masalah sosial yang ada berkurang dampak negatif dan wilayah terjadinya.

Perumusan Visi, Misi, dan Nilai

Penilaian sosial memberikan dasar dari perumusan visi, misi, dan nilai dari perusahaan. Tiga aspek dari penilaian sosial yang akan dipergunakan dalam proses perumusan visi, misi, dan nilai dari program CSR adalah: a) dampak utama dari masalah sosial pada jangka panjang termasuk siapa yang paling dirugikan, b) faktor-faktor utama penyebab masalah sosial termasuk pemangku kepentingan yang paling terkait, c) nilai-nilai atau tradisi apa yang berkontribusi sehingga masalah sosial menjadi laten atau sulit diatasi.

Proses untuk merumuskan visi perusahaan dilaksanakan melalui proses sebagai berikut:

1. Menjadikan masalah sosial utama sebagai dasar untuk merumuskan kondisi ideal yang diharapkan terwujud dalam komunitas. Kondisi ideal ini mencakup perbaikan pada mereka yang menjadi korban, lingkungan mereka, dan perikehidupan.
2. Merumuskan perbaikan yang dialami korban menggunakan acuan yang dapat diverifikasi/diobservasi.

Contoh

Dampak utama : Rendahnya kualitas kesehatan masyarakat Kabupaten X ditandai dengan tingginya jumlah warga yang jatuh sakit (angka kesakitan jauh lebih tinggi dari rata-rata nasional)

Korban utama : Anak-anak usia sekolah

Visi : Masyarakat Kabupaten X khususnya anak-anak usia sekolah memiliki kualitas kesehatan yang sesuai dengan standar kesehatan nasional

Sementara proses untuk merumuskan misi perusahaan dilakukan melalui proses berikut ini:

1. Menjadikan sebab utama dari masalah sosial untuk merumuskan solusi ideal yang akan dilaksanakan untuk mengatasi masalah sosial. Pada umumnya solusi ideal adalah jawaban dari sebab utama.
2. Mengkombinasikan solusi ideal dengan pelaku yang paling bertanggung jawab terhadap masalah sosial. Dengan demikian misi adalah solusi melalui salah satu sebab dari masalah sosial yang paling utama dan ditujukan secara spesifik kepada salah satu pelaku yang bertanggung jawab.

Contoh

Sebab utama : Banyaknya guru honorer di daerah yang tidak dapat melaksanakan tugasnya karena kompetensi yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum

Penanggungjawab : Pejabat dinas terkait

Misi : Bekerjasama dengan pemerintah daerah mengembangkan kompetensi guru honorer sesuai dengan tuntutan kurikulum.

Sedangkan nilai yang perlu dikembangkan oleh perusahaan merupakan nilai tanding (*counter values*) dari nilai-nilai yang berkembang pada masalah sosial. Apabila pada sebuah masalah sosial berkembang nilai patron – klien dan materialisme, maka nilai yang perlu dikembangkan oleh perusahaan adalah partisipasi (sebagai lawan dari nilai patron-klien) dan kesukarelawan (sebagai lawan dari materialisme).

Penyusunan Rencana Strategis

Pendekatan yang akan dipaparkan dalam buku ini adalah *result based management* (RBM) atau Manajemen Berbasis Hasil (MBH) yang berdasarkan pengalaman lapangan lebih dapat membantu mengaitkan antara tujuan jangka panjang dengan kegiatan-kegiatan nyata.

Kata kunci yang digunakan dalam MBH adalah hasil (*result*). Hasil sendiri dimengerti sebagai **“perubahan yang terukur dan positif dari masyarakat/ kelompok sasaran yang menghadapi masalah sosial sebagai akibat serangkaian intervensi yang dilaksanakan organisasi sosial secara konsisten dan sistematis”**. Hasil didalam MBH dibedakan ke dalam tiga bentuk berdasarkan durasi waktu, yaitu:

- Hasil jangka pendek (*short-term results*) atau output yang sering disebut juga luaran
- Hasil jangka menengah (*medium-term results*) atau outcomes
- Hasil jangka panjang (*longer-term results*) atau impact yang dikenal juga dengan dampak

Diagram Rangkaian Hasil



Perusahaan perlu sejak awal menetapkan dampak atau hasil jangka panjang (*impact*) yang ingin ditetapkan. Rumusan hasil jangka panjang kemudian diterjemahkan ke dalam outcomes dan dilanjutkan dengan rumusan hasil jangka pendek (*output*).

Dalam prakteknya, perusahaan akan melaksanakan berbagai kegiatan untuk mewujudkan *output*. *Output* yang konsisten akan mendorong tercapainya *outcomes*. *Outcomes* yang terwujud pada gilirannya akan mewujudkan dampak atau impact apabila tidak terjadi perubahan kondisi eksternal yang sangat berbeda dengan yang diperkirakan.

Dalam menyusun manajemen berbasis hasil, alat bantu yang dapat dipakai adalah matrik yang dikenal dengan matrik rangkaian nilai (MRN). MRN terdiri dari dua aspek yang perlu diidentifikasi yaitu:

- Aspek pertama adalah rangkaian hasil yang dimulai dari dampak, diikuti outcomes, output, dan dilengkapi rangkaian aktifitas yang diperlukan untuk mencapai hasil
- Aspek kedua adalah penjelasan untuk rangkaian hasil mencakup hal-hal seperti
 1. Indikator untuk setiap rangkaian hasil untuk mengetahui apakah hasil yang diharapkan sungguh sudah tercapai.
 2. Kerangka waktu untuk menentukan berapa lama rangkaian hasil diharapkan dapat tercapai.
 3. Jangkauan pemanfaat adalah siapa saja yang diharapkan mendapatkan hasil yang diharapkan
 4. Resiko/asumsi adalah hal-hal yang menjadi prasyarat atau sebaliknya harus dihindari agar hasil yang ditentukan dapat tercapai.

Secara skematis, MRN dapat disusun dalam bentuk sebagai berikut.

Matrik Rangkaian Nilai

Visi : Misi : Nilai :			Periode Waktu
Program	Output	Outcomes	Impact
Indikator			
Kerangka Waktu			
Jangkauan Pemanfaat			
Resiko/Asumsi			

MRN akan membantu perusahaan merumuskan impact, outcomes, dan output dengan menggunakan dua logika dasar yaitu logika horisontal dan logika vertikal.

1. Dalam logika horisontal perlu ada keterkaitan atau hubungan sebab akibat yang jelas dari berbagai faktor didalam MRN secara horisontal, misalnya impact yang ditetapkan perlu memiliki keterkaitan dengan *outcomes*, *output*, dan aktivitas.
2. Dalam logika vertikal, antara hasil dan berbagai parameter seperti indikator, kerangka waktu, jangkauan pemanfaat, dan resiko/asumsi yang ditampilkan secara vertikal harus sesuai, saling terkait, dan masuk akal.

Proses pengisian matrik rangkaian nilai dapat dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Pengisian visi, misi, dan nilai serta periode waktu rencana strategis. Guna-kan visi, nilai, dan misi yang telah dirumuskan dari analisa
2. Perumusan *impact* dengan menggunakan visi, misi, dan nilai sebagai rujukan. *Impact* biasanya merupakan rumusan yang lebih terukur dari visi.
3. Penyusunan rumusan *outcomes* dengan menggunakan *impact* sebagai acuan, diikuti rumusan *output* dengan *outcomes* sebagai acuan.
4. Perumusan aktivitas dilakukan dengan mempertimbangkan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mewujudkan output
5. Perumusan resiko/asumsi dimulai dari dari resiko/asumsi untuk output bergerak menuju resiko/asumsi untuk *impact*. Resiko adalah kondisi yang dapat membuat suatu hasil (*output, outcomes, impact*) gagal terwujud sementara asumsi adalah hal-hal yang diperlukan agar hasil dapat diwujudkan.
6. Perumusan indikator, kerangka waktu, pemanfaat, untuk setiap hasil dimulai dari *impact* bergerak ke output.
7. Pemeriksaan ulang indikator, kerangka waktu, pemanfaat, serta resiko/asumsi agar terdapat keterkaitan dan tidak terjadi tumpang tindih.
8. Pemeriksaan ulang semua rumusan dengan menjadikan visi dan misi sebagai acuan.

Berikut adalah contoh dua matrik rangkaian nilai yang sudah terisi dari perusahaan yang bergerak di bidang kesehatan dan pemberdayaan. Sebagai catatan, matrik rangkaian nilai pada dasarnya adalah alat bantu sehingga dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan lembaga.

Contoh Matrik Rangkaian Nilai 1

Visi : Terwujudnya masyarakat yang sehat dan produktif disekitar wilayah operasi Misi : Membangun kesadaran masyarakat tentang hidup dan perilaku sehat Nilai : Partisipasi dan keberlanjutan			Periode Waktu 3 tahun
<i>Program</i>	<i>Output</i>	<i>Outcomes</i>	<i>Impact</i>
1. Kampanye makanan sehat dan bernutrisi berbahan baku lokal 2. Pilot project rumah sehat 3. Pengembangan instalasi air bersih 4. Revitalisasi posyandu dan puskesmas	1. Nutrisi dan makanan sehat dikonsumsi 2. Sanitasi dan air bersih dapat diakses oleh warga 3. Imunisasi dasar pada seluruh balita	Pola hidup yang sehat terlaksana di keluarga-keluarga	Kualitas kehidupan masyarakat di Kabupaten X meningkat
<i>Indikator</i>	1. 80% anak mengkonsumsi makanan bernutrisi 2. 70% keluarga memiliki akses air bersih 3. 90% balita mendapat imunisasi dasar	90% keluarga menerapkan pola hidup sehat	Angka kesakitan turun 40%

Kerangka Waktu	2015	2017	2018
Jangkauan Pemanfaat	Perempuan dan anak peserta program	Keluarga di wilayah operasi	Penduduk di kecamatan wilayah operasi
Resiko/Asumsi	Pelaksana lapangan handal	Keterlibatan PKK, Karang Taruna, dsb	Sinergi program pemma

Contoh Matrik Rangkaian Nilai 2

Visi : Tercapainya tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi bagi pengusaha mikro di kota KLM Misi : Memperkuat organisasi para pengusaha mikro sehingga mampu melayani anggotanya dengan baik Nilai : Profesional dan subsidiari			Periode Waktu 36 bulan
Aktivitas	Output	Outcomes	Impact
1. Training bagi BDS provider 2. Penulisan manual & modul 3. Pencetakan dan distribusi	1. BDS provider menguasai skill pendampingan 2. Manual & modul pendampingan tersedia	BDS provider mampu mendampingi organisasi pengusaha mikro secara berkelanjutan	Omzet pengusaha mikro yang bergabung didalam organisasi meningkat
Indikator	1. 75 BDS provider mengikuti training 2. 80% peserta menguasai materi	50 BDS provider melaksanakan pendampingan berkelanjutan	80% organisasi pengusaha mikro mampu meningkatkan omzet anggota 30%

Kerangka Waktu	6 bulan	24 bulan	36 bulan
Jangkauan Pemanfaat	<i>BDS provider</i> di kota KLM	Organisasi pengusaha mikro	Pengusaha mikro dan keluarganya
Resiko/Asumsi	Mendapat trainer handal BDS provider berminat	Pengurus organisasi berkomitmen	Pengusaha mikro bersedia mencoba

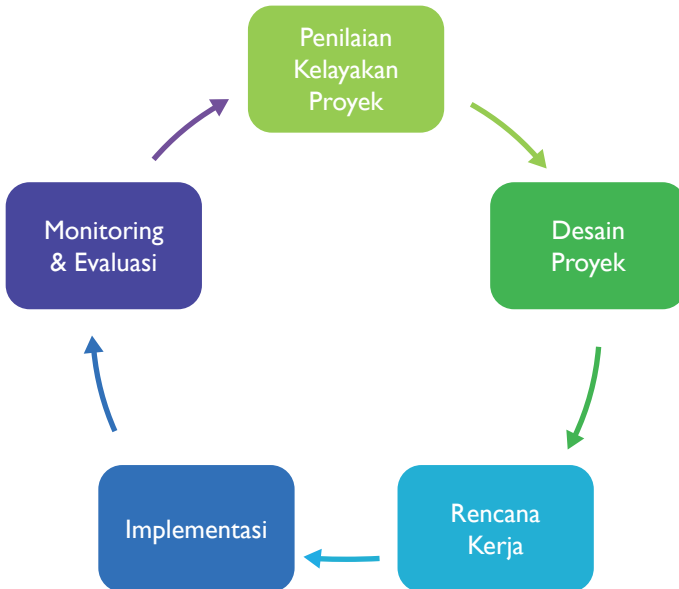
MRN yang sudah terisi pada dasarnya merupakan sebuah rencana strategis dalam bentuk yang ringkas dan mudah dipahami oleh pimpinan dan anggota maupun staf dari perusahaan. Aktivitas yang terumuskan melalui MRN adalah program bagi perusahaan yang bersangkutan untuk dilaksanakan dalam kerangka waktu yang sudah ditetapkan. Rencana strategis ini pada umumnya dilengkapi dengan rencana tindak (action plan) yang merupakan penjelasan lebih detil mengenai aktivitas yang akan dilakukan. Dari rencana tindak dapat dihitung rencana keuangan strategis (strategic financial plan) dari perusahaan.

Pengelolaan Proyek CSR



Proyek pada perusahaan pada umumnya adalah implementasi dari rencana strategis. Proyek dalam konteks ini perlu dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu dalam periode waktu dan sumber daya yang tertentu pula.

Proyek dengan demikian memiliki beberapa karakteristik yaitu (i) terdiri dari serangkaian kegiatan, (ii) bermaksud mencapai tujuan tertentu, (iii) dilaksanakan pada periode waktu tertentu, dan (iv) menggunakan sumber daya tertentu. Keempat karakteristik ini adalah batu penjuru bagi manajemen proyek. Manajemen proyek adalah sebuah siklus yang terdiri dari lima bagian, yaitu.



- Penilaian kelayakan proyek (*project feasibility study*) yang bermaksud menilai apakah sebuah proyek setelah mempertimbangkan berbagai faktor di lapangan dapat dilaksanakan ataukah memerlukan penyesuaian.
- Desain proyek (*project design*) adalah upaya menerjemahkan proyek kedalam desain yang terdiri dari serangkaian kegiatan dan prasyarat-prasyarat yang diperlukan.
- Rencana kerja (*work plan*) adalah menyusun rangkaian kegiatan dalam sebuah rencana yang lengkap dengan keterangan pelaksana, waktu, sumber daya, dan bagaimana kegiatan akan dilaksanakan
- Implementasi (*implementation*) merupakan bagian dimana berbagai rencana kegiatan dilaksanakan seoptimal mungkin.
- Monitoring dan evaluasi adalah bagian dimana proses pembelajaran organisasi dijalankan sehingga memungkinkan proyek yang berikutnya lebih baik.

Penilaian Kelayakan

Penilaian kelayakan bermaksud menilai apakah sebuah proyek yang merupakan pelaksanaan dari rencana strategis dan telah diputuskan oleh manajemen layak untuk dilaksanakan pada suatu kondisi dan konteks tertentu. Adalah sebuah realita bahwa tidak ada proyek yang akan mendapatkan dukungan sepenuhnya atau kondisi yang sangat kondusif. Demikian pula tidak ada proyek yang akan mendapatkan keberatan atau penolakan sepenuhnya. Penilaian kelayakan pada dasarnya berupaya mengidentifikasi seberapa besar keberatan dan dukungan bagi pelaksanaan proyek.

Penilaian kelayakan proyek bagi perusahaan dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- Verifikasi lapangan dan pengumpulan data serta informasi
- Analisa potensi lokal
- Analisa pemangku kepentingan
- Perumusan rekomendasi

Verifikasi lapangan dan pengumpulan data serta informasi. Verifikasi lapangan dilakukan terhadap masalah sosial dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Pengelola proyek perlu melihat di lapangan kondisi masalah sosial yang akan ditangani melalui proyek. Apakah masalah sosial sudah terselesaikan melalui inisiatif pihak lain atau justru menjadi semakin kompleks dan belum ditangani. Pengelola proyek juga perlu mengetahui kegiatan-kegiatan apakah yang pernah dilakukan terkait dengan masalah sosial yang ada.

Verifikasi lapangan perlu ditunjang dengan pengumpulan data dan informasi yang relevan. Data dan informasi ini perlu mencakup apa yang tampak di permukaan (*above the surface*) seperti apa yang tertulis di media massa dan apa yang banyak disuarakan oleh masyarakat, maupun apa yang ada dibawah permukaan (*below the surface*) yaitu mengamati fenomena sosial seperti pertambahan jumlah anak jalanan, kasus-kasus kekerasan rumah tangga, jumlah anak putus sekolah, dan sebagainya. Metode pengumpulan data yang dapat digunakan untuk hal ini adalah metode-metode yang sering disebut penilaian cepat (*rapid assessment*).

Analisa potensi lokal. Analisa potensi lokal didasari asumsi bahwa tidak mungkin perusahaan dapat mengambil oper semua masalah sosial dan upaya penyelesaian masalah sosial yang berkelanjutan perlu melibatkan kelompok masyarakat yang menjadi korban. Potensi lokal dengan demikian juga perlu dipahami mencakup semua aspek dari kelompok masyarakat yang dapat berkontribusi dalam pelaksanaan proyek. Analisa ini akan lebih berdaya guna apabila dilaksanakan dengan pendekatan partisipatif dimana pengelola proyek dan masyarakat atau pemangku kepentingan lain bersama-sama aktif terlibat. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam analisa potensi lokal adalah.

- Modal sosial yaitu mekanisme, kebiasaan, dan tradisi yang ada di masyarakat yang menunjang proyek.
- Modal personal adalah keberadaan orang-orang yang bersedia dan mampu mendukung pelaksanaan proyek.
- Modal ekonomi merupakan keberadaan sumber atau akses dana, pasar, dan

produksi komoditi yang dapat digunakan baik untuk mendukung proyek atau melanjutkan inisiatif proyek.

- Modal natural adalah sumber daya alam seperti keberadaan mata air dan sungai yang dapat mendukung proyek
- Modal infrastruktur adalah berbagai infrastruktur yang sudah ada dan dibangun baik oleh pemerintah maupun masyarakat

Analisa pemangku kepentingan. Analisa ini dilakukan untuk mengetahui siapa yang memiliki kepentingan terhadap proyek yang akan dilaksanakan, apakah kepentingan tersebut sejalan atau tidak dengan tujuan proyek, dan sejauh mana pengaruh orang-orang yang terkait terhadap pelaksanaan proyek. Proses analisa pemangku kepentingan terdiri dari empat tahap yaitu.

1. Mengidentifikasi pemangku kepentingan kunci
2. Menilai kepentingan setiap pemangku kepentingan terhadap proyek
3. Mengidentifikasi pengaruh (*power*) pemangku kepentingan terhadap keberlangsungan proyek
4. Merumuskan upaya pelibatan pemangku kepentingan pada proyek.

Perumusan rekomendasi. Tahap akhir dari penilaian kelayakan adalah merumuskan rekomendasi bagi proyek. Pada umumnya dapat terdiri dari tiga rekomendasi yaitu.

- Proyek tidak dapat dilaksanakan
- Proyek dapat dilaksanakan sesuai rencana
- Proyek dapat dilaksanakan dengan beberapa penyesuaian

Pilihan terhadap salah satu dari tiga alternatif ini merupakan hasil dari tahap verifikasi lapangan, analisa potensi lokal, dan analisa pemangku kepentingan. Proyek yang baik akan selalu memiliki aspek dukungan yang lebih banyak misalnya terjadi perbaikan sistem atau kebijakan yang lebih adil, dalam jangka panjang akan memberikan dampak positif bagi sebagian besar orang, dan berpihak pada rakyat banyak khususnya yang lemah, miskin, dan tertindas. Proyek yang dilaksanakan perusahaan seringkali dalam jangka pendek akan menimbulkan ketidaknyamanan bagi kelompok elit.

Desain Proyek

Desain proyek dilaksanakan manakala manajemen perusahaan setelah mendapatkan rekomendasi hasil penilaian kelayakan menetapkan untuk melanjutkan proyek. Desain proyek adalah upaya untuk menetapkan berbagai kegiatan yang diperlukan dalam proyek dan menyusunnya dalam suatu rangkaian kegiatan yang terencana.

Salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk menyusun desain proyek adalah yang dikenal dengan sebutan logical framework (*logframe*) atau kerangka logis. *Lograme* dikembangkan pada tahun 1970-an sebagai alat manajemen proyek untuk membantu:

- Menyusun urutan pemahaman dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- Mengembangkan mekanisme monitoring dan evaluasi.

Sebagai suatu alat bantu, *logframe* akan membantu proses perumusan berbagai hal yang diperlukan dalam proyek yaitu.

- Tujuan akhir yang akan dicapai atau *goal*. *Goal* biasanya dirumuskan dalam bentuk perubahan nyata pada kelompok masyarakat atau masalah sosial yang ditangani.
- Sasaran yang akan dicapai atau *purpose*. *Purpose* adalah perubahan pada organisasi atau pihak yang akan berpengaruh besar pada kelompok masyarakat atau masalah sosial.
- *Output* atau hasil yang diharapkan merupakan hasil langsung yang didapatkan dari pelaksanaan kegiatan
- Tindakan-tindakan konkrit yang perlu dilaksanakan.
- Indikator adalah rumusan berbagai ukuran untuk mengetahui bahwa kegiatan sudah dilaksanakan dan standar untuk menentukan apakah kegiatan dilaksanakan dengan baik atau tidak.
- Alat verifikasi adalah alat yang diperlukan untuk verifikasi indikator yang

sudah ditetapkan tercapai atau tidak.

- Asumsi adalah hal-hal yang diandaikan ada agar misalnya aktivitas yang dilaksanakan akan menghasilkan output yang diharapkan atau *output* yang tercapai mengakibatkan tercapainya *purpose*, dan demikian seterusnya. Resiko adalah hal-hal yang apabila muncul akan menyebabkan *output*, *purpose*, atau *goal* menjadi tidak tercapai.

Hal-hal yang dipaparkan diatas disusun dalam sebuah matrik yang dikenal sebagai matrik perencanaan proyek atau MPP. Melalui MPP pengelola proyek dapat memeriksa keterkaitan antara berbagai faktor proyek secara khusus keterkaitan antara goal, purpose, output, dan aktivitas. Hal ini penting untuk menjamin bahwa kegiatan yang akan dilaksanakan sungguh berkontribusi pada pencapaian *goal*. Pada sisi lain, MPP juga membantu pengelola proyek untuk memperhatikan berbagai asumsi yang diperlukan atau resiko yang mengancam pencapaian *goal*.

Matrik Perencanaan Proyek dan Urutan Pengisian

Struktur	Indikator	Alat Verifikasi	Asumsi/Resiko
<i>Goal</i> (1)	(8)	(9)	
<i>Purpose</i> (2)	(10)	(11)	(7)
<i>Output</i> (3)	(12)	(13)	(6)
Aktivitas (4)	(14)	(15)	(5)

Desain proyek melalui *logframe* akan memberikan kepada pengelola proyek gambaran komprehensif mengenai proyek. Gambaran ini akan menjadi panduan dalam menyusun rencana kerja, implementasi proyek dan juga digunakan dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi.

Rencana Kerja

Rencana kerja merupakan tindak lanjut dari desain proyek. Rencana kerja pada dasarnya merupakan penjabaran dari setiap kegiatan yang telah dirumuskan dalam desain proyek. Penjabaran kegiatan terutama dengan memberikan informasi tambahan mengenai beberapa hal.

- **Target kegiatan** adalah apa yang diharapkan dihasilkan atau dicapai melalui pelaksanaan kegiatan. Target memiliki peran seperti indikator pada MPP dimana pengelola proyek dapat menentukan apakah kegiatan sudah dilaksanakan atau tidak dan apakah pelaksanaannya sesuai seperti standar yang ditetapkan.
- **Kerangka waktu** menentukan kapan kegiatan harus mulai dilaksanakan, berapa lama pelaksanaannya, dan kapan kegiatan sudah harus selesai. Kerangka waktu juga berfungsi sebagai penghubung antara kegiatan yang satu dengan yang lain, kegiatan mana yang harus mulai dan kegiatan mana yang harus mengikuti.
- **Penanggung jawab** adalah orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan tertentu termasuk didalamnya adalah menjamin pencapaian target pada kerangka waktu yang ditentukan.
- **Sumber daya dan budget** merupakan keterangan mengenai sumber daya apa saja dan berapa budget yang dibutuhkan oleh penanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan. Atas dasar keterangan ini pengelola proyek dapat menyusun budget proyek.

Matrik Rencana Kerja

Kegiatan	Target	Kerangka Waktu	Penanggung jawab	Sumber Daya & Budget
1.				
2.				
3.				

Mempertimbangkan pentingnya rencana kerja dalam sebuah proyek, maka pengelola proyek perlu merumuskan matrik rencana kerja bersama dengan semua orang yang akan terlibat didalam proyek. Dalam menyusun rencana kerja perlu diperhatikan rencana kerja dan budget cadangan yang dapat dipergunakan manakala terjadi perubahan situasi yang mendadak.

Implementasi Proyek

Didalam mengimplementasikan rencana kegiatan, sangat penting untuk sejak awal memulai dengan benar. Memulai dengan benar mengandung beberapa pengertian. Pertama, membangun tim yang tepat. Tantangan pertama pengelola proyek adalah membangun tim yang solid. Tim yang solid berarti selain harus memperhatikan kompetensi masing-masing anggota tim, satu hal yang jauh lebih penting adalah kemampuan untuk bekerja sama. Proyek terdiri dari rangkaian kegiatan yang satu sama lain saling terkait. Kegagalan satu kegiatan akan mempengaruhi kegiatan yang lain. Serupa dengan itu, tim yang mengelola proyek akan berbagi tanggung jawab berarti kegagalan pelaksanaan salah satu tanggung jawab juga akan berdampak pada yang lain.

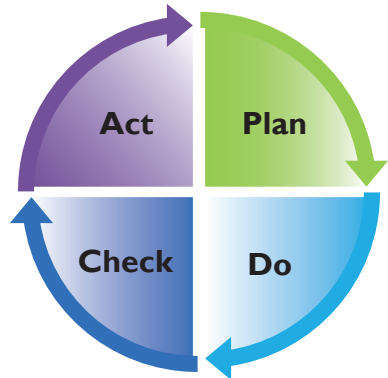
Kedua, konsisten dengan rencana dan tidak memberikan toleransi

pada hal-hal yang tidak mendasar. Godaan kuat dari pengelola proyek adalah memberikan toleransi pada penyimpangan-penyimpangan kecil yang dianggap tidak mendasar. Karena kecil dan dianggap tidak mendasar maka dibiarkan, namun hal ini akan memberi jalan pada penyimpangan-penyimpangan yang lebih besar sehingga pada akhirnya menggagalkan pencapaian tujuan proyek.

Ketiga, membangun mekanisme koordinasi yang jelas dan tegas. Tim pengelola proyek perlu menetapkan mekanisme koordinasi mencakup: kapan, dimana, apa yang disampaikan, menggunakan media apa. Perkembangan teknologi informasi telah sangat membantu manajemen proyek karena koordinasi dapat dilakukan kapanpun dan dimanapun.

Hal berikutnya yang diperlukan dalam implementasi kegiatan adalah mengembangkan mekanisme kerja yang secara terus menerus melaksanakan perbaikan. Mekanisme kerja ini berlaku baik secara individual maupun tim. Mekanisme ini dikenal pada manajemen kualitas sebagai mekanisme PDCA. PDCA terdiri dari empat langkah yaitu:

- *Plan*. Merencanakan kegiatan harian sesuai dengan kerangka waktu yang disediakan
- *Do*. Melaksanakan rencana harian dengan seoptimal mungkin
- *Check*. Memeriksa realisasi dari rencana, kalau terjadi penyimpangan perlu diperiksa sejauh mana penyimpangan dan apa yang menyebabkan.
- *Act*. Melaksanakan berbagai tindakan perbaikan.



Monitoring & Evaluasi

Monitoring adalah suatu penilaian yang terus menerus pada proses pelaksanaan kegiatan. Monitoring dengan demikian akan menggunakan matrik rencana kerja sebagai panduan utama. Monitoring bukanlah kegiatan sambil lalu. Sebaliknya, monitoring merupakan kegiatan strategis karena berbagai penyimpangan dapat diidentifikasi sedini mungkin bila monitoring dilaksanakan dengan baik. Sebelum dilakukan monitoring maka beberapa pertanyaan berikut perlu dijawab terlebih dahulu oleh pengelola proyek

- Aspek-aspek apa yang akan diprioritaskan untuk dimonitor? Apakah realisasi dan penggunaan budget, kualitas pekerjaan, pola kerja anggota tim proyek, penggunaan peralatan dan fasilitas, ataukah pencapaian target untuk setiap kegiatan?
- Dokumen apa saja yang perlu didapatkan dan dibutuhkan sebagai bukti?
- Bagaimana dan siapa yang akan mengolah data dan informasi yang didapatkan?
- Keputusan apa saja yang dapat diambil sebagai hasil dari monitoring?

Pada proyek yang skalanya terbatas, kegiatan monitoring pada umumnya merupakan bagian dari tanggung jawab pengelola proyek. Pada proyek yang skalanya besar, pengelola proyek dapat membentuk tim monitoring tersendiri yang secara berkala melakukan monitoring dan memberikan laporan pada pimpinan proyek.



Evaluasi adalah penilaian berkala yang terutama dipergunakan untuk memeriksa apakah batu-batu penjur (milestones) proyek telah tercapai atau tidak. Evaluasi akan menggunakan matrik perencanaan proyek dari *logframe* sebagai alat bantu utama dalam menilai perkembangan dan dampak proyek. Berbeda dengan monitoring yang pada umumnya dilaksanakan selama proyek berjalan, evaluasi dapat dilaksanakan setelah proyek selesai. Evaluasi semacam itu pada

umumnya adalah evaluasi dampak.

Siapa yang harus melaksanakan evaluasi sangat tergantung pada karakteristik, desain dan skala proyek. Pihak-pihak yang secara umum dapat melaksanakan evaluasi pada proyek perusahaan adalah:

- Masyarakat atau kelompok sasaran
- Evaluator independen
- Sponsor atau donatur
- Pemangku kepentingan lain

Alat bantu untuk melakukan evaluasi adalah matrik evaluasi yang terdiri dari lima bagian yaitu kegiatan dan indikator dari logframe, serta temuan, analisa, dan rekomendasi

Matrik Evaluasi

Kegiatan (logframe)	Indikator (logframe)	Temuan	Analisa	Rekomendasi
1.				
2.				
3.				

4

KEBERLANJUTAN

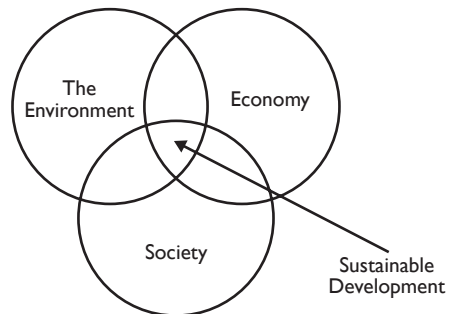


Pengelolaan Keberlanjutan

Keberlanjutan menjadi kata kunci ketika kita berbicara tentang CSR dan pembangunan. Keberlanjutan dipersepsikan sebagai acuan untuk menilai apakah sebuah program CSR atau kegiatan pembangunan yang dilaksanakan berhasil atau tidak. Membangun dan mengelola keberlanjutan menjadi inti dari program CSR dan pembangunan.

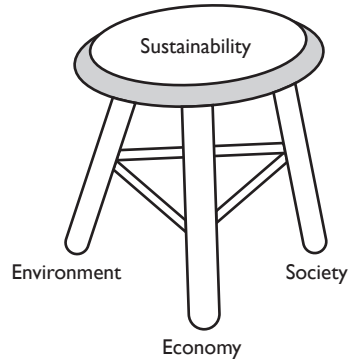
Konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) menyatakan bahwa keberlanjutan adalah irisan dari kegiatan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Analogi lain, keberlanjutan adalah kursi dengan tiga kaki yang satu dengan yang lain harus setara. Secara konseptual, konsep-konsep tersebut dapat dipahami namun tantangan yang sebenarnya bagi banyak perusahaan adalah pada tataran lapangan. Desain program CSR atau ComDev atau pembangunan lokal seperti apa yang berkelanjutan.

Untuk memulai desain program CSR yang berkelanjutan, tiga pertanyaan kunci perlu dijawab terlebih dahulu. Pertama, Apa yang akan berlanjut? Apakah kegiatan CSR yang akan berlanjut, ataukah manfaat atau pelayanan dari program CSR yang



akan berlanjut, ataukah sistem kesejahteraan masyarakat yang akan berlanjut. Dalam manajemen hasil (*result management*) apakah keberlanjutan akan diwujudkan pada tataran *activity*, *output*, atau *outcome*?

Pada tataran *activity*, maka keberlanjutan diwujudkan dengan terlibatnya pihak lain untuk meneruskan atau mengambil over kegiatan yang dilaksanakan termasuk didalamnya sumber daya, kelembagaan, dan personil. Pada beberapa kasus, inisiatif perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dilanjutkan oleh pemerintah daerah. Pada kasus lain, perusahaan perkebunan melanjutkan program pemberdayaan petani lokal yang telah dilaksanakan oleh pengelola sebelumnya. Prasyarat agar hal ini dapat terlaksana adalah adanya komitmen dan misi yang serupa dari perusahaan atau institusi lain untuk melanjutkan kegiatan yang sudah berjalan.



Keberlanjutan pada tataran output berarti hasil yang akan dicapai oleh satu perusahaan melalui program CSR juga akan diwujudkan oleh perusahaan atau institusi lain dengan program lain pada penerima manfaat yang sama. Tujuan sama, kegiatan berbeda, adalah rumusan singkatnya. Sebuah perusahaan manufaktur memiliki tujuan meningkatkan pendapatan keluarga pelaku usaha kecil yang berada di kawasan industri. Tujuan ini dicapai melalui pelatihan kepada para pelaku usaha kecil. Setelah berjalan beberapa waktu, perusahaan lain juga akan meningkatkan pendapatan keluarga dari usaha kecil yang sama tetapi melalui pemberian akses permodalan. Dalam hal ini keberlanjutan dicapai melalui pergantian fungsi atau bentuk intervensi. Tantangannya adalah kesediaan berbagai pihak yang punya maksud sama untuk berkoordinasi sehingga terjadi sinergi.

Pada tataran *outcome*, keberlanjutan terwujud dalam bentuk siklus yang

melibatkan pemangku kepentingan termasuk masyarakat penerima manfaat. Secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut.

Pemangku kepentingan diundang untuk terlibat dalam inisiatif program CSR. Keterlibatan tersebut akan terwujud dalam komitmen bersama antar pemangku kepentingan. Lebih jauh lagi, komitmen ditindaklanjuti dalam kerja kolaboratif yang didukung dan dilaksanakan bersama. Proses dan hasil kerja tersebut secara partisipatif diukur dan dinilai oleh pihak-pihak yang terlibat. Penyusunan laporan dan mengkomunikasikan capaian inisiatif dan program CSR merupakan penutup siklus sekaligus menjadi awal siklus baru dengan mengundang pemangku kepentingan yang lebih luas.



Meskipun perusahaan mampu membangun desain program CSR yang mendukung keberlanjutan, namun perlu menjadi kesadaran bersama bahwa keberlanjutan adalah sebuah ekosistem yang dipengaruhi berbagai faktor-faktor lain seperti:

- sumber daya,
- proses produksi,
- pola konsumsi, dan
- perkembangan wilayah.



Program CSR untuk masyarakat hutan tidak akan bisa berlanjut manakala hutan sudah mengalami kerusakan, pemberdayaan kampung nelayan akan sia-sia bila pesisir pantai mengalami cemaran. Peningkatan produksi pertanian tidak akan berlanjut manakala dilakukan dengan penggunaan bahan-bahan kimia yang masif, peningkatan pendapatan keluarga tidak ada faedahnya bila pola konsumsi anggota keluarga melampaui pendapatan, upaya pengembangan industri berbasis pertanian menjadi tidak relevan bila proses alih fungsi lahan berlangsung tanpa kontrol.

Keberlanjutan juga bukan jalan satu arah, melainkan dua arah. Masyarakat yang tidak berlanjut dapat menjadi berlanjut, tapi proses sebaliknya juga bisa terjadi. Salah satu contoh klasik adalah hancurnya gotong royong oleh program ‘uang untuk kerja’ atau *cash for work*. Pada beberapa kasus, dengan maksud untuk mengurangi tingkat pengangguran pemerintah atau perusahaan melaksanakan proyek infrastruktur dengan membayar masyarakat lokal yang terlibat. Ketika kegiatan selesai, modal sosial seperti gotong royong menjadi korban. Budaya untuk berkontribusi dan terlibat dalam kegiatan di desa secara sukarela menjadi tergantikan dengan perhitungan komersial.

Kita sepakat bahwa keberlanjutan adalah elemen kunci dan bahkan menjadi batu penjuru bagi berbagai inisiatif maupun program CSR dan pembangunan lokal. Namun demikian sudah saatnya kita tidak memperlakukan

keberlanjutan sebagai ‘ada dengan sendirinya’ atau *taken for granted*. Keberlanjutan merupakan upaya yang sadar, sengaja, terarah, dan sistematis. Keberlanjutan dari program CSR telah menjadi bagian penting dari keberlanjutan perusahaan dan karenanya keberlanjutan menjadi urusan setiap orang.

5

CATATAN LAPANGAN



CSR & Kutukan Sumber Daya



CSR pada perusahaan yang bergerak di industri ekstraktif diharapkan dapat mematahkan kutukan sumber daya (*resource curse*). Kutukan sumber daya adalah kondisi dimana daerah yang kaya sumber daya alam dalam kenyataannya terjebak dalam lingkaran kemiskinan, ketergantungan, dan konflik. Hal yang sebenarnya sulit dipahami karena sumber daya yang dimiliki suatu daerah semestinya dapat dipergunakan untuk mensejahterakan penduduk.

Apakah CSR memang dapat menjadi sarana mematahkan kutukan atau justru menjadi alat untuk mewujudkan kutukan adalah topik dari tulisan ini. Harapannya tentu saja CSR yang dilaksanakan perusahaan perkebunan, pertambangan, maupun minyak & gas (migas) dapat dikelola secara bijak dan strategis untuk membalik kutukan sumber daya menjadi berkah sumber daya.

Cara Kerja Kutukan Sumber Daya

Kutukan sumber daya bekerja melalui tiga aras, yaitu mental dan budaya, sosial ekonomi, dan kelembagaan. Pada aras yang pertama, masyarakat

dan pemerintah yang tinggal dan bekerja pada daerah yang kaya sumber daya pada umumnya menyadari mereka memiliki kekayaan alam tetapi mereka tidak memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya tersebut pada skala industri. Pemanfaatan sumber daya dilaksanakan secara subsisten dan nilai tambah dinikmati lebih besar oleh pihak lain. Kemiskinan dan keterbelakangan yang dialami masyarakat dan pemerintah setempat mengembangkan perasaan ketidakadilan, diabaikan, dan dimanfaatkan.

Ketika peluang untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi kekayaan alam muncul, pada umumnya melalui investasi dan operasi perusahaan, berkembang harapan yang berlebihan untuk mendapatkan keadilan, perhatian, dan kesempatan memanfaatkan kekayaan alam. Sayangnya, pada banyak kasus harapan ini diwujudkan secara tidak proporsional, tidak berkelanjutan, dan cenderung mengembangkan praktek korupsi.



Pada aras yang kedua, kegiatan operasi perusahaan yang melakukan eksploitasi sumber daya membuat masyarakat setempat cenderung untuk bergantung mata pencaharian dari kegiatan ekonomi yang terkait dengan sumber daya. Karena keterbatasan kapasitas, mata pencaharian yang tersedia pada umumnya pekerjaan non skill yang bernilai rendah. Kegiatan ekonomi

jasa berangsur-angsur diisi oleh pendatang. Dengan banyaknya pendatang yaitu pekerja dengan skill tinggi maupun pedagang serta pelaku ekonomi jasa lainnya, secara demografis terjadi perubahan komposisi penduduk. Penduduk setempat menjadi kelompok minoritas dan secara ekonomi rentan. Pada situasi seperti ini ketegangan sosial menjadi realita yang dialami oleh masyarakat, perusahaan, dan pemerintah.

Ketiga, pada aras yang ketiga adalah kelembagaan. Daerah yang memiliki kekayaan alam besar akan mendapatkan manfaat secara langsung maupun tidak langsung. Peluang kerja, pembangunan infrastruktur dan pelayanan dasar adalah bentuk-bentuk manfaat langsung sementara alokasi dana pembangunan untuk daerah yang didapatkan melalui mekanisme fiskal merupakan manfaat tidak langsung.

Tata kelembagaan yang ada di daerah dengan kekayaan sumber daya cenderung berkembang kearah seperti berikut:

- Kebutuhan untuk menciptakan birokrasi dan proses ekonomi yang efisien menjadi rendah, sebaliknya yang cenderung terjadi adalah birokrasi dan proses ekonomi biaya tinggi dimana lebih banyak pihak dalam rantai birokrasi dan proses ekonomi yang menciptakan birokrasi biaya tinggi. Pelaku birokrasi merasa hal semacam ini wajar sebagai sarana distribusi kekayaan sumber daya alam.
- Prioritas kelembagaan adalah pemanfaatan kekayaan alam secara maksimal khususnya untuk fasilitas dan simbol-simbol birokrasi. Berbagai proyek mercusuar yang dampak sosial-ekonominya tidak jelas biasa terjadi pada daerah yang kaya sumber daya.
- Investasi sosial dan ekonomi yang berkelanjutan serta berdampak luas pada umumnya terabaikan atau tidak mendapatkan porsi yang memadai. Paradigma yang berkembang adalah “mari maksimalkan yang ada daripada memikirkan sesuatu yang belum jelas”. Sebagai akibatnya semakin besar ketergantungan birokrasi pada kekayaan alam.

Kondisi yang ada menyebabkan pimpinan dan penguasa di daerah

dengan kekayaan alam memiliki peluang yang besar untuk menyalahgunakan kekuasaan untuk mendapatkan manfaat sumber daya lebih banyak. Kondisi tersebut mendorong persaingan dan perebutan kekuasaan di daerah yang kaya sumber daya cenderung lebih sengit. Dana yang dipergunakan untuk bersaing juga cenderung lebih besar sehingga memperbesar peluang terjadinya konflik.

Peran CSR

Secara ringkas CSR dapat mengambil 3 peran dalam kutukan sumber daya. CSR dapat memperkuat kutukan, memperlemah kutukan, membalik kutukan menjadi rahmat. Kegiatan CSR yang didominasi pemberian donasi dan hadiah serta perlakuan khusus kepada tokoh lokal dan orang-orang kunci pada umumnya merupakan praktek yang banyak dilakukan untuk mengurangi potensi konflik sebagai ekspresi ketidakpuasan masyarakat. Namun hal ini selain hanya berlangsung untuk sementara waktu juga memperkuat kutukan sumber daya. Praktek semacam ini memberikan pesan yang salah kepada masyarakat, seperti “Kalau anda ingin mendapatkan sesuatu yang lebih dari perusahaan silahkan menjadi orang penting/berkuasa dan berikan tekanan kepada perusahaan”.

Jelas bahwa perusahaan yang bergerak dalam industri ekstraktif perlu mengambil rute jalan yang berbeda. Kegiatan CSR perlu diorientasikan pada perspektif yang lebih jauh. Upaya memperkuat kelembagaan lokal seperti lembaga pendidikan, penyedia jasa layanan publik, dan birokrasi untuk dapat menjalankan peran secara optimal menjadi keharusan. Demikian pula keterlibatan untuk mengembangkan kebijakan pembangunan yang berkelanjutan merupakan medan yang tidak bisa dihindari agar kutukan sumber daya dapat mulai dibalik menjadi rahmat.

Aspek CSR	Memperkuat Kutukan	Memperlemah Kutukan	Membalik Kutukan
Bentuk Kegiatan	<i>Donation & gifts Special treatment Compensation</i>	<i>Capacity building Collaborative projects Raising awareness</i>	<i>Institutional building Social investment Policy advocacy</i>
Penerima Manfaat	<i>Local leaders Key individuals Certain social groups</i>	<i>Families Community based org. Local community</i>	<i>Society Public service providers Young generation</i>

Apakah perusahaan sebagai entitas bisnis memiliki kapasitas untuk itu? Bagaimana hal ini dapat dilakukan? Jawaban terhadap pertanyaan ini adalah: ya, perusahaan sebagai entitas bisnis memiliki kapasitas untuk melaksanakan CSR yang membalik kutukan sumber daya menjadi rahmat sumber daya. Hal ini dapat dilakukan melalui sinergi dengan tiga langkah strategis, yaitu:

1. Mengembangkan pemikiran dan kesadaran bisnis yang terbuka (*inclusive business*)
2. Menata ulang proses bisnis sehingga mencakup kinerja sosial dan akuntabilitas sosial
3. Membangun kerja sama dan sinergi dengan praktisi dan pegiat sosial yang memiliki rekam jejak.

Menjadi pemahaman bersama bahwa untuk melaksanakan CSR yang mampu mewujudkan rahmat sumber daya bukan langkah yang mudah. Tapi hal ini bukan lagi sebuah pilihan tetapi merupakan keniscayaan bagi perusahaan untuk mewujudkan kegiatan bisnis yang aman dan berkelanjutan.

Catatan Kritis



undangan yang berlaku.

Wacana dan praktek CSR selama beberapa tahun terakhir telah berkembang di Indonesia. Berbagai perusahaan telah mengembangkan program dan unit yang menangani CSR. Berbagai lembaga konsultan dan pelatihan terkait dengan CSR telah didirikan, beberapa perusahaan konsultasi bahkan melakukan orientasi pelayanan pada CSR. Pemerintah telah melangkah lebih jauh lagi dengan memasukkan isu CSR kedalam perundang-

Berbagai model dan pendekatan CSR telah banyak dilakukan baik oleh perusahaan multi nasional dan perusahaan nasional pada berbagai industri dan wilayah Indonesia. Tulisan pendek ini mencoba menyarikan pembelajaran (*lessons learned*) dari berbagai praktek CSR yang dilakukan.

Beberapa *lessons learned* yang perlu menjadi catatan bagi pengembangan CSR kedepan dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. **Donasi dan aksi karitatif tidak pernah menjadi praktek CSR yang efektif.** Banyak perusahaan melihat donasi dan aksi karitatif sebagai bentuk CSR yang paling mudah dan cepat. Mudah karena tidak membutuhkan skill dan pengorganisasian khusus. Cepat karena dapat dilaksanakan begitu ada permintaan dari manajemen atau tuntutan dari masyarakat. Donasi dan aksi karitatif juga dianggap merupakan alat untuk mengatasi situasi darurat seperti demonstrasi atau aksi boikot. Berbagai pengalaman menunjukkan donasi dan aksi karitatif justru mengembangkan ketergantungan dan moral hazard pada penerimanya. Para penerima baik masyarakat, aparat pemerintah, maupun aparat keamanan akan memiliki harapan yang se-

makin lama semakin besar pada perusahaan.

2. **CSR tidak dapat menjadi “kosmetik” perusahaan.** Pada banyak kasus dimana perusahaan dituntut karena melakukan tindak tidak bertanggung jawab seperti perusakan dan pencemaran lingkungan, pelanggaran hak konsumen dan masyarakat lokal, ataupun pelanggaran peraturan lainnya, program CSR dilaksanakan untuk memperbaiki citra dan memulihkan posisi perusahaan. Dalam kenyataan, meskipun perusahaan menghabiskan anggaran yang sangat banyak untuk program CSR, para pemangku kepentingan tidak akan melupakan tindakan tidak bertanggung jawab yang dilakukan.
3. **CSR tidak dapat menjadi alat mitigasi dampak negatif operasi yang sudah dialami masyarakat.** Pada situasi dimana operasi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung menyebabkan dampak negatif pada masyarakat, perusahaan cenderung merespon dengan melakukan program CSR. Bila dampak negatif sudah terjadi, maka program CSR memiliki dampak yang terbatas pada jangka pendek. Jauh lebih efektif apabila perusahaan sejak awal mengidentifikasi potensi dampak negatif dan mengintegrasikannya kedalam program CSR yang dilaksanakan seawal mungkin ketika dampak negatif belum terjadi.
4. **CSR yang didesain sejak awal dan dikembangkan seiring dengan dinamika sosial lebih memiliki dampak pengganda (*multiplier effect*) daripada CSR yang dikembangkan sebagai tanggapan terhadap tuntutan.** Beberapa perusahaan melihat CSR sebagai beban dan biaya tambahan sehingga menundanya selama memungkinkan. CSR kemudian dilaksanakan sebagai tanggapan terhadap tuntutan yang mendorong perusahaan untuk memenuhinya dengan jalan pintas yaitu donasi dan aksi karitatif.
5. **CSR bukan soal uang tetapi soal kebijakan perusahaan.** Banyak perusahaan merasa telah melakukan CSR secara optimal manakala telah mengalokasikan dan menghabiskan budget yang dianggap besar. Pada umumnya perusahaan-perusahaan tersebut akan merasa kecewa setelah beberapa waktu karena dampak dari alokasi budget tidak sesuai dengan harapan. Sebenarnya CSR dapat dilaksanakan tanpa harus melibatkan alokasi budget tersendiri yang besar. CSR dapat lebih efektif apabila merupakan

bagian dari proses manajemen untuk mengelola perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya lokal, proses produksi yang aman, efisien, dan tidak mencemari lingkungan; kebijakan personalia yang sensitif gender dan mengembangkan staf lokal, dan berbagai kebijakan perusahaan lainnya.

Belajar dari pengalaman berbagai perusahaan melaksanakan CSR, dapat diberikan beberapa catatan sebagai berikut.

- **Mulailah mendesain CSR seawal mungkin atau bersiaplah membayar lebih.** CSR yang didesain sejak awal lebih mungkin untuk menggali kepercayaan, dukungan, dan partisipasi pemangku kepentingan khususnya publik daripada CSR yang dilakukan setelah terjadi insiden.
- **Kembangkan CSR berdasar konteks dan data dasar (*baseline*).** Tidak ada resep satu untuk semua. CSR didesain sesuai dengan karakteristik masyarakat, lingkungan, masalah, kebijakan dan arah pembangunan pemerintah setempat. Data dasar juga menjadi keharusan untuk dapat mengembangkan CSR yang sesuai dan mengukur dampaknya dikemudian hari.
- **Identifikasi tujuan bisnis yang hendak dicapai melalui CSR dan susun strategi untuk mencapainya.** CSR yang berkelanjutan adalah CSR yang ditentukan salah satunya oleh kesesuaian dengan tujuan bisnis perusahaan. Karena itu strategi CSR perlu memiliki dimensi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
- **Kaitkan CSR dengan dinamika komunitas lokal dan masyarakat.** Komunitas lokal dan masyarakat bukan entitas yang statis, sebaliknya mereka selalu berubah yang menyebabkan CSR perlu selalu diperbaharui.
- **Hindari kegiatan *ad hoc* yang dapat mengalihkan perhatian dari strategi CSR.** Dalam prakteknya, meskipun perusahaan telah memiliki strategi dan kebijakan CSR, akan banyak sekali permintaan bantuan dan fasilitasi dari berbagai pihak yang tidak sesuai dengan strategi dan kebijakan CSR. Perusahaan harus mampu menghindari permintaan semacam ini agar CSR dapat memberikan dampak optimal.

- **Mobilisasi dukungan dan keterlibatan pihak lain dalam kegiatan CSR.**
Dalam perjalanan waktu, sangat penting CSR yang dilaksanakan dapat memobilisasi dukungan dan keterlibatan pihak lain termasuk masyarakat lokal dan pemerintah sehingga keberlanjutan dari kegiatan CSR dapat dipastikan dan ketergantungan pada perusahaan semakin berkurang.

CSR bukan lagi sebuah pilihan bagi perusahaan khususnya yang bekerja di Indonesia. CSR telah menjadi sebuah keharusan. Tantangan dan sekaligus peluang bagi perusahaan adalah seberapa efektif dan berdampak kegiatan CSR yang dilakukan perusahaan. Hal ini bukan perkara yang mudah karena tidak ada peluru perak untuk CSR. Pilihan bagi perusahaan adalah mengembangkan tim manajemen yang memiliki kompetensi CSR dan mampu mengintegrasikan CSR kedalam proses manajemen. Selamat berpetualang!



adalah jejaring para praktisi CSR yang mengembangkan metode dan praktik terbaik CSR untuk mendukung berba-

gai organisasi dan perusahaan mengembangkan CSR dan mewujudkan kinerja sosial yang efektif dan berkelanjutan.

AMERTA mengembangkan kompetensi dalam :

- ***SOCIAL RISK MANAGEMENT***. Resiko sosial bersifat kontekstual dan aktual. Melaksanakan identifikasi, penentuan prioritas, strategi mitigasi, dan pengembangan kelembagaan yang tepat adalah kunci mengelola resiko sosial.
- ***STRATEGIC CSR***. CSR adalah bagian dari proses manajemen dan *cross function*. CSR perlu dikembangkan dalam seluruh value chain dan menjadi perspektif dari pengambilan keputusan manajemen.
- ***BUSINESS & HUMAN RIGHTS***. Bisnis dapat memiliki dampak pada Hak Asasi Manusia secara langsung maupun tidak langsung. Strategi dan proses bisnis perlu didesain sehingga menghormati HAM pemangku kepentingan.
- ***INDUSTRIAL RELATION & HR***. Hubungan industrial dan SDM merupakan bagian dari CSR internal perusahaan dan perlu dikelola secara sistematis dan strategis sehingga mendukung tujuan bisnis.
- ***COMMUNITY DEVELOPMENT (CD)***. Berbagai bentuk program dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dan perusahaan perlu didesain untuk memiliki dampak sosial. *Microfinance, sustainable livelihood, community organizing, social marketing* dan *appreciative inquiry* adalah bentuk-bentuk intervensi CD.



Riza Primahendra adalah salah satu pendiri AMERTA. Sejak 1999 terlibat dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat, advokasi, pengembangan kapasitas dan jejaring lokal, nasional, dan global. Sejak 2002 telah memberikan konsultasi, pelatihan, dan riset pada berbagai lembaga pemerintah, lembaga bilateral dan multilateral, LSM, lembaga pendidikan, lembaga kesehatan, dan perusahaan pada berbagai sektor.

Selama beberapa tahun terakhir berkarya dalam industri minyak dan gas dengan menangani beragam fungsi seperti manajemen strategi, *community development & relation, government relation, land acquisition, business license & permit, PR & communication, human resource, security management, workplace management, WP&B, accounting & cost control.*

Alamat kontak : rizaprimahendra@gmail.com

