

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Kunjungan Industri

a. Pengertian Kunjungan Industri

Program kunjungan industri ini merupakan salah satu program pendidikan yang berusaha membentuk generasi masa depan untuk mengenal budaya industri (*industrial culture*), melaksanakan disiplin kerja sekaligus mengenal industri manufaktur. Pihak yang mengikuti kegiatan kunjungan industri memiliki kemampuan analitik dan rekayasa yang kreatif, inovatif, dan mandiri, memiliki integritas kepribadian dan keilmuan yang tinggi serta memiliki motivasi untuk mengikuti perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.

b. Manfaat Kunjungan Industri

Manfaat dari kunjungan Industri adalah dapat mengetahui kedisiplinan dan tata tertib yang tegas dalam dunia kerja pupuk dan petani, melihat secara langsung cara kerja produksi, mendapat gambaran saat akan bekerja di industri.

c. Kunjungan industri sebagai pemberdayaan proses perubahan

Selaras dengan perkembangan peradaban manusia, telah terjadi perubahan-perubahan di dalam kehidupan manusia, baik yang bersifat alami atau disebabkan oleh perubahan-perubahan

yang lingkungan fisik maupun perubahan-perubahan yang terjadi akibat ulah atau perilaku manusia di dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai akibat dari terjadinya perubahan-perubahan tersebut, kebutuhan-kebutuhan manusia juga semakin berubah, baik dalam ragam, jumlah dan bentuk kebutuhannya. Pada masyarakat yang masih “sederhana” mereka hanya membutuhkan tiga macam kebutuhan pokok yang berupa pangan/makanan, sandang/pakaian dan papan atau pemukiman atau tempat tinggal. Tetapi, dengan semakin berkembangnya peradaban (pengetahuan, keinginan, aspirasi atau harapan teknologi yang digunakan dll), kebutuhan pokok itu terus berubah dan bertambah, seperti pendidikan, kesehatan, rekreasi, transportasi dll. Bahkan kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak hanya menyangkut kebutuhan fisik, tetapi meningkat lagi termasuk kebutuhan nonfisik, seperti spiritual, kebebasan, keadilan, gaya hidup (*life style*) dan lainnya.

Dari jumlahnya, juga terjadi perubahan kebutuhan pangan, misalnya, telah terjadi perubahan dari yang semula mengutamakan jumlahnya, ke arah pengurangan jumlah kepada yang lebih mengutamakan mutunya. Kebutuhan pakaian juga mengalami perubahan dari yang mengutamakan mutu bahan (kekuatan) daripada jumlahnya, ke arah yang lebih mengutamakan keragaman fungsinya (pakaian sehari-hari) pakaian kerja, pakaian pesta, dll). Demikian juga tentang perumahan, yang semula lebih

mengutamakan luasan atau volume bangunan, ke arah “minimalis” sesuai dengan fungsinya.

Di samping itu, perubahan-perubahan yang terjadi juga tidak hanya sekedar dalam ragam dan jumlah, tetapi juga bentuk dan kualitasnya. Untuk pangan, akhir-akhir ini terjadi perubahan dalam penyajian dan mutu bahan (pangan vegetarian, fast food, pangan organik, dll). Perubahan kebutuhan terhadap pakaian telah mengalami perubahan-perubahan rancang (desain, mode) sesuai dengan tempat dan waktu penggunaannya, serta kualitas atau mutu bahan baku yang diperlukan maupun cara/teknologi yang diperlukan untuk membuat pakaian tersebut. Demikian pula mengenai perumahan yang tidak lagi “patuh” dengan arsitektur tradisional, namun bisa ke arah arsitektur dan negara lain (seperti Eropa, Mediteran, Jepang, dll)¹.

Terkait dengan perubahan-perubahan tersebut, Lippit dkk (1985) mengemukakan bahwa perubahan-perubahan yang disebabkan oleh perilaku manusia itu, pada dasarnya disebabkan oleh dua hal, yaitu :

1. Adanya keinginan manusia untuk selalu memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang semakin berubah dan keinginan mereka untuk dapat memecahkan masalah yang dihadapi: sumber daya dan

¹ Budi Untung, *CSR dan Dunia Bisnis* (Yogyakarta, 2014) hal 64-66

lingkungan disekelilingnya melalui penerapan ilmu pengetahuan yang dikuasainya.

2. Adanya atau lebih diketemukannya inovasi-inovasi yang memberikan peluang atau menumbuhkan aspirasi-aspirasi baru bagi setiap manusia untuk berusaha memenuhi kebutuhan atau memperbaiki kesejahteraan hidupnya, tanpa harus mengganggu lingkungan aslinya.

Kedua alasan seperti itulah yang sering kali menumbuhkan motivasi pada diri seseorang dan masyarakat/bangsa untuk melakukan upaya-upaya tertentu yang mengakibatkan terjadinya perubahan-perubahan. Sebab jika dia tetap tinggal diam, akan menjadi orang terbelakang atau ketinggalan.

Sehubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan kebutuhan tersebut, Dahama dan Bhatnagar (1980) mengemukakan faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan, yang meliputi :²

1. Adanya keinginan manusia untuk selalu melakukan “modifikasi” kebutuhan-kebutuhannya, baik untuk menghadapi masalah-masalah jangka pendek maupun jangka panjang. Selaras dengan itu, setiap individu atau masyarakat juga terus-menerus melakukan koreksi-koreksi terhadap cara atau upaya serta teknologi yang harus

² Ibid

diterapkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan “baru” tersebut.

2. Terjadinya persaingan-persaingan antarindividu atau masyarakat yang senantiasa ingin memenuhi dan hal ini hanya dapat diperoleh melalui upaya-upaya perubahan dengan mengeksploitasi atau memodifikasi sumber daya (fisik dan nonfisik) yang tersedia dan dapat dimanfaatkan di lingkungannya.
3. Terjadinya kerusakan-kerusakan lingkungan fisik dan kelembagaan sebagai akibat persaingan antarindividu atau antarmasyarakat yang saling bersaing untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menghadapi keadaan dunia dan perubahan zaman seperti itu, setiap individu dan masyarakat sebenarnya dapat memilih untuk menunggu terjadinya perubahan yang bersifat alami berupa gerakan-gerakan alami menuju kepada keseimbangan dan keselarasan “baru”, ataukah secara aktif (melalui upaya sendiri atau bersama-sama lingkungan sosialnya) melakukan upaya-upaya khusus untuk mengantisipasi terjadinya perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Jika memilih alternatif yang pertama, dengan relatif tidak atau sedikit melakukan pengorbanan sumber daya, dia/mereka harus mau menghadapi resiko “ketinggalan zaman” sebagaimana

telah dikemukakan di atas. Sebaliknya, jika memilih alternatif yang kedua, dia/mereka harus siap untuk bersaing dan memenangkan persaingan dengan sesamanya. dimana persaingan antarmanusia itu pada hakikatnya senantiasa berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan menikmati kehidupan yang serba kecukupan (baik fisik dan nonfisik) untuk memperbaiki kesejahteraannya.

Dengan kata lain, untuk mengantisipasi terjadinya perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya, setiap warga masyarakat (secara individual bersama-sama dengan warga masyarakat yang lain) harus secara aktif merancang kegiatan-kegiatan yang tertuju pada perubahan yang lebih cepat dibanding perubahan yang akan berlangsung secara alami. Hal ini berguna untuk bisa menuju kepada kondisi keseimbangan baru yang tidak alami tetapi berdasarkan upaya manusia melalui kegiatan-kegiatan “pembangunan” atau “perubahan yang terencana”

Perubahan terencana, pada hakikatnya merupakan suatu proses yang dinamis, yang di rencanakan oleh seseorang yang (secara individual atau yang tergabung dalam suatu lembaga-lembaga sosial). Artinya, perubahan tersebut memang menuntut dinamika masyarakat untuk mengantisipasi keadaan-keadaan di masa mendatang (yang diduga akan mengalami perubahan) melalui pengumpulan data (baik yang aktual maupun yang potensial) dan menganalisisnya, untuk kemudian merancang suatu tujuan dan cara

mencapai tujuan-tujuan yang digunakan di mendatang. Oleh sebab itu, perubahan terencana selalu menuntut adanya perencanaan, pelaksanaan kegiatan yang direncanakan dan evaluasi terhadap pelaksanaan serta hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan.

Terkait dengan perubahan terencana, proses perubahan sering kali terkendala oleh keterbatasan masyarakat sebagai pelaku utama perubahan, tidak saja keterbatasan sumber daya yang berupa modal, tetapi juga keterbatasan pengetahuan dan keterampilan, keterbatasan peralatan atau teknologi yang digunakan dan sering kali juga keterbatasan wawasan yang sangat menentukan semangat untuk melakukan perubahan.

Perubahan-perubahan itu hanya akan terwujud jika dilaksanakan oleh individu-individu atau sekelompok orang yang memiliki sikap, pengetahuan dan keterampilan tertentu yang dapat diandalkan serta sering kali juga memerlukan kelembagaan tertentu. karena itu, perubahan terencana memerlukan pemberdayaan masyarakat agar mau dan mampu melakukan perubahan.

Pemberdayaan sebagai proses perubahan, memerlukan inovasi berupa ide-ide, produk, gagasan, metode, peralatan atau teknologi. dalam praktiknya, inovasi tersebut sering kali harus berasal atau didatangkan dari luar. Tetapi, inovasi juga dapat dikembangkan melalui kajian, pengakuan atau pengembangan

terhadap kebiasaan maupun nilai-nilai tradisi dan kearifan lokal atau kearifan tradisional (*indigenous technology*.)

Di samping itu, pemberdayaan sebagai proses perubahan mensyaratkan fasilitator yang kompeten dan memiliki integritas tinggi terhadap perbaikan mutu hidup masyarakat yang akan difasilitasi. Fasilitator ini dapat terdiri dari aparat pemerintahan (PNS), aktifis LSM, atau tokoh masyarakat/warga setempat.

Untuk itu, pemberdayaan juga memerlukan fasilitator yang berperan atau bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang berkewajiban untuk memotivasi, memfasilitasi dan melakukan advokasi demi mewujudkan perubahan-perubahan yang di perlukan.

Pengalaman menunjukkan bahwa ketidakberdayaan masyarakat itu terjadi karena perilaku birokrasi bersama politisi dan pelaku bisnis menempatkan masyarakat sebagai subordinat mereka. Oleh karena itu, pemberdayaan harus mampu mengubah perilaku elit masyarakat (birokrat, politisi, dan pelaku bisnis) yang kehadirannya bukan sebagai “penguasa”, melainkan lebih menempatkan diri sebagai fasilitator dan supervisor.

Di samping itu, keberhasilan pemberdayaan sebagai proses perubahan mensyaratkan dukungan politik yang memberikan legitimasi terhadap gagasan dan proses perubahan. Oleh sebab itu, setiap upaya pemberdayaan tidak cukup hanya bertujuan untuk

mengubah perilaku dan meningkatkan pendapat (*income generating*), tetapi harus selalu memiliki nilai politik dan nilai bisnis, sebab politisi memerlukan biaya perjuangan dan pelaku bisnis selalu memerlukan dukungan politik.

Dalam hubungan ini, peran akademis sangat diperlukan guna melakukan fungsi edukasi dan advokasi. Selain itu, peran media juga sangat diperlukan guna melakukan fungsi komunikasi dan diseminasi inovasi.

d. Kunjungan industri sebagai proses pemberdayaan dan proses pembelajaran

Secara teoritis, perubahan terencana yang dilaksanakan melalui pemberdayaan dapat dilakukan dengan melakukan pemaksaan, ancaman, rujukan atau pendidikan. perubahan melalui pemaksaan atau ancaman, memang dapat terwujud dalam waktu yang relatif cepat sesuai dengan yang diharapkan. Tetapi, perubahan seperti itu hanya dapat terus bertahan manakala pemaksaan atau ancaman dapat terus dijaga keberlanjutannya. Jika kekuatan atau pengancaman mengendur, maka keadaan yang sudah berlangsung akan segera terhenti dan kembali seperti sedia kala, seperti sebelum dilakukan perubahan.

Perubahaan yang dilakukan melalui bujukan atau pemberian insentif tertentu juga dapat berlangsung cepat, secepat pemaksaan atau ancaman. Tetapi perubahaan yang berlangsung

melalui bujukan dalam waktu panjang justru akan menciptakan ketergantungan, karena bujukan atau pemberian insentif akan mematikan keswadayaan masyarakat. Sebaliknya, perubahan melalui proses pendidikan sering kali berlangsung lambat. Tetapi efek perubahan yang terjadi akan berlangsung lama dan bertumbuh.

Oleh sebab itu, inti dari kegiatan pemberdayaan yang bertujuan untuk mewujudkan perubahan adalah terwujudnya masyarakat mandiri yang terus menerus melakukan perubahan. Dengan kata lain, pemberdayaan harus didesain sebagai atau dengan kata lain, dalam upaya pemberdayaan, harus terkandung upaya-upaya pembelajaran atau penyelenggaraan pelatihan. Dalam kaitan ini, keberhasilan pemberdayaan tidak diukur dari seberapa banyak ajaran yang disampaikan, tetapi seberapa jauh terjadi “kebersamaan yang dialogis” artinya mampu menumbuhkan kesadaran (sikap), pengetahuan dan keterampilan “baru” yang mampu mengubah perilaku kelompok sasaran ke arah kegiatan dan kehidupan yang lebih menyejahterkan setiap individu, keluarga dan masyarakatnya. Jadi, pendidikan dalam pemberdayaan adalah bersama.

Dalam pemberdayaan bukanlah proses “menggurui”, melainkan menumbuhkan semangat belajar bersama yang mandiri dan partisipatif. Oleh karena itu, keberhasilan pemberdayaan bukan

diukur dari berapa banyak transfer pengetahuan, keterampilan atau perubahan perilaku; tetapi seberapa jauh terjadi dialog, diskusi dan pertukaran pengalaman (*sharring*). Oleh karena itu, antara fasilitator dan peserta sebagai penerima manfaat, kedudukannya serta sebab saling membutuhkan dan saling menghormati. Di sini, fasilitator tidak harus lebih pintar atau pejabat yang lebih berkuasa, tetapi dapat berasal dari orang biasa yang memiliki kelebihan atau pengalaman yang layak dibagikan.

Pemberdayaan sebagai proses pembelajaran harus berbasis dan mengacu kepada kebutuhan masyarakat untuk mengoptimalkan potensi dan sumber daya masyarakat serta diusahakan guna sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat yang diberdayakan.³

1. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

a. *Pengertian Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui praktik bisnis. Namun itu bukan amal tetapi itu adalah strategi bisnis inti dari sebuah organisasi. menyatakan tanggung jawab sosial perusahaan merupakan salah satu dari beberapa tanggung jawab perusahaan kepada para pemangku kepentingan (*Stakeholder*). *Stakeholder* disini merupakan orang atau kelompok yang dapat

³ Budi Untung, *CSR dan Dunia Bisnis* (Yogyakarta, 2014) hal 74-75

mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keputusan, kebijakan maupun operasi perusahaan. Ada 2 macam, yakni:

- a. *Inside stakeholder*, terdiri atas pemegang saham (*Stockholders*), para manajer (*managers*), karyawan (*employees*)
- b. *Outside stakeholder*, pelanggan (*customers*), pemasok (*suppliers*), pemerintah (*Government*), masyarakat lokal (*local Communities*) dan masyarakat secara umum (*General public*).⁴

Pengertian CSR menurut Steiner dalam Hendrik yaitu “CSR adalah tanggung jawab dari suatu korporasi untuk menghasilkan kekayaan dengan cara-cara yang tidak membahayakan, melindungi atau meningkatkan aset-aset sosial (*societal assets*).⁵

Dari sekian banyak definisi CSR, salah satu yang menggambarkan CSR di Indonesia adalah definisi Suharto yang menyatakan bahwa CSR adalah operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial, melainkan pula untuk membangun sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga dan berkelanjutan. Dari definisi tersebut, dapat dilihat bahwa salah satu aspek yang dalam pelaksanaan CSR adalah komitmen berkelanjutan dalam mensejahterakan komunitas lokal masyarakat sekitar.

⁴ Ibid., Totok Mardikanto. hlm. 130-131.

⁵ Hendrik, Budi Untung Adi, *Corporate Social Responsibility* (Jakarta : Sina Grafika, 2008). hlm. 14.

Dalam perkembangannya tiga *stakeholder* ini diharapkan mendukung penuh kegiatan *Corporate Social Responsibility* ini diantaranya yaitu: perusahaan, pemerintah, dan masyarakat. Dalam implementasi program-program *Corporate Social Responsibility* (CSR) diharapkan ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dan mendukung, karenanya dibutuhkan partisipasi aktif masing-masing *stakeholder* agar dapat bersinergi, untuk mewujudkan dialog secara komperhensif. Dengan partisipasi aktif dari para *stakeholder* diharapkan pengambilan keputusan, menjalankan keputusan, dan pertanggungjawaban dari pelaksanaan CSR akan diemban secara bersama.⁶

- b. Manfaat CSR (*Corporate Social Responsibility*) bagi perusahaan
 - 1. Mendongkrak dan mempertahankan reputasi serta citra merek perusahaan
 - 2. Mendapatkan lisensi untuk beroperasi secara sosial, mereduksi resiko bisnis perusahaan
 - 3. Melebarkan akses sumber daya bagi operasi sosial
 - 4. Membuka peluang pasar yang lebih luas.
 - 5. Mereduksi biaya, misalnya terkait dampak pembuangan limbah
 - 6. Memperbaiki hubungan dengan regulator
 - 7. Meningkatkan produktivitas karyawan

⁶ Wibisono, Yusuf. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR* (Gresik.: Fascho Publishing.2007), hlm. 22.

8. Peluang mendapatkan penghargaan.

Mengemukakan beberapa manfaat CSR bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Meningkatkan citra perusahaan. Dengan melakukan kegiatan CSR konsumen dapat lebih mengenal perusahaan sebagai perusahaan yang selalu melakukan kegiatan baik bagi masyarakat
2. Memperkuat “*Brand*” perusahaan. Melalui kegiatan memberikan produk *knowledge* kepada konsumen dengan cara membagikan produk secara gratis. sehingga meningkatkan posisi *brand* perusahaan
3. Mengembangkan kerjasama dengan para pemangku kepentingan
4. Dapat membuka relasi dengan pemangku kepentingan
5. Membedakan perusahaan dengan pesaingnya, karena perusahaan mampu menonjolkan keunggulan komparatifnya.
6. Menghasilkan inovasi dan pembelajaran.

c. Fungsi *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah suatu tindakan atau konsep yang dilakukan atau konsep yang dilakukan oleh perusahaan (sesuai kemampuan perusahaan tersebut) sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap lingkungan /sosial sekitar dimana perusahaan itu berada. Contoh bentuk tanggung jawab itu

bermacam-macam mulai dari melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perbaikan lingkungan, pemberian beasiswa untuk anak tidak mampu, pemberian sumbangan untuk desa/fasilitas masyarakat yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat yang berada disekitar perusahaan tersebut berada.

d. *Motif Corporate Social Responsibility (CSR)*

Selain manfaat yang telah diuraikan sebelumnya, tidak ada satu perusahaan pun yang menjalankan CSR tanpa memiliki motivasi. Karena bagaimanapun tujuan perusahaan melaksanakan CSR terkait erat dengan motivasi yang dimiliki. Wibisono menyatakan bahwa sulit untuk menentukan *benefit* perusahaan yang menerapkan CSR, karena tidak ada yang dapat menjamin bahwa bila perusahaan yang telah mengimplementasikan CSR dengan baik akan mendapat kepastian *benefit*-nya.⁷ Oleh karena itu terdapat beberapa motif dilaksanakannya CSR, diantaranya:

⁷*Ibid.*, hlm. 78.

Tabel 2.0
Motif Perusahaan dalam Menjalankan Program CSR

Motif Keamanan	Motif memenuhi kewajiban kontraktual	Komitmen Moral
• Program dilakukan setelah ada tuntutan masyarakat yang biasanya diwujudkan melalui demonstrasi • Program tidak dilakukan setelah kontrak ditandatangani. Kecenderungannya program dilakukan ketika kebebasan masyarakat sipil semakin besar pasca desentralisasi	• Pertanggungjawaban program CSR kepada pemerintah daerah dan pemerintah pusat. • Propaganda kegiatan CSR melalui media massa.	• Wacana CSR • Propaganda kegiatan CSR melakukan media massa

Sumber : Mulyadi (2003, hal 4)

Pada umumnya perusahaan di Indonesia menjalankan CSR atas dasar memenuhi kewajiban kontraktual, dalam hal ini mematuhi peraturan baik yang dibuat oleh pemerintah pusat maupun daerah. Secara normatif, idealnya tanpa adanya protes dan kewajiban kontraktual, perusahaan seharusnya berusaha memberdayakan masyarakat lokal dan meningkatkan kesejahteraan. Ide mengenai konsep CSR juga dilandasi pemikiran demikian.⁸ Secara *filantropis* perusahaan seharusnya mendistribusikan keuntungan setelah mereka memanfaatkan *resources* di lokasi dimana masyarakat berada.

Hal ini adalah kewajiban moral, namun motif yang didasarkan pada komitmen moral tersebut masih sebatas wacana dan belum

⁸Kotler, Philip and Lee, Nancy. *Corporate Social Responsibility*, (John Willer & Sons Inc, 2007). hlm.43.

terlihat nyata. Mulyadi dalam tulisan yang berjudul *Pengelolaan program Corporate Social Responsibility: pendekatan, keberpihakan, dan keberlanjutannya*. Membagi *stakeholders* berdasarkan kepentingannya.

Tabel 2.1
Kepentingan Stakeholders dalam Pelaksanaan Program CSR

Perusahaan	Pemerintah daerah	LSM	Masyarakat
• Keamanan fasilitas produksi • Kewajiban kontrak	Mendukung pembangunan daerah	• Mengontrol • Menjadi mitra kerja perusahaan	• Penerima program yang diberdayakan

Sumber : Mulyadi (2003, hal 5)

Dalam konteks hubungan kemitraan antara pemerintah dengan perusahaan, pemerintah daerah mengharapkan agar program-program CSR bisa membantu menyelesaikan permasalahan sosial, seperti masalah pengangguran, kemiskinan, masalah pendidikan, kesehatan, perumahan. Selain itu menyelesaikan masalah lingkungan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan swasta dituntut untuk membantu pemerintah daerah untuk mendukung program pembangunan regional yang diimplementasikannya.

Pemerintah yang menjadi penanggungjawab utama dalam mensejahterakan masyarakat dan melestarikan lingkungan tidak akan menanggung beban tersebut jika dilakukan sendiri, melainkan membutuhkan partisipasi, salah satunya yang paling potensial

adalah dari perusahaan, agar akselerasi pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat bisa tercapai.

e. Model *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Prince of Wales International Business Forum,

menyampaikan bahwa ada lima pilar aktivitas yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan CSR;⁹

1. *Building Human Capital*, secara internal perusahaan dituntut untuk menciptakan SDM yang handal. Adapun secara eksternal perusahaan dituntut untuk melakukan pemberdayaan masyarakat
2. *Strengthening Economies*, mememberdayakan ekonomi sekitar.
3. *Assesing Social Chesion*, menjaga keharmonisan dengan masyarakat sekitarnya agar tidak menimbulkan konflik.
4. *Encouring Good Governance*, perusahaan harus menjalankan tata kelola bisnis dengan baik.
5. *Protecting the environment*, perusahaan harus berupaya keras menjaga kelestarian lingkungannya.

Pemahaman model *Corporate Philantropy* yang juga dapat digunakan untuk menjelaskan CSR sebagai sebuah keseluruhan, dalam hal tersebut terdapat empat model dalam CSR, yakni ;¹⁰

⁹ CSR; sebuah keharusan oleh Teguh Sri Pambudi Pusat Penyuluhan Sosial (PUSPENSOS), *Investasi Sosial, La Tofi Enterpirise*, Jakarta; 2005 hal 20

¹⁰ Mu'man Nuryana, PhD Badan Pelatihan dan pengembangan Sosial (*konsepsi dan strategi*) hal 243-245

1. *Neo-Classical/Corporate Productivity Model*, mempresentasikan suatu pendekatan CSR sebagai sebuah komponen dari motivasi keuntungan menyeluruh. Pendekatan ini tujuan bisnis adalah membawa keuntungan kepada *stakeholder*, dan segala sesuatu seperti isu-isu tentang CSR yang mendetraksi tujuan utama bisnis harus dihindarkan. Aktivitas bertanggung jawab secara sosial seharusnya didorong kalau hal itu membawa keuntungan kepada perusahaan atau keuntungan langsung kepada pegawainya. Perusahaan yang mengadopsi model ini, sulit untuk menunjang kegiatan CSR.
2. *Ethical/Altruistic Model* perhatian pada hubungan timbal-balik antara perusahaan dengan komunitas.
3. *Political Model* keterlibatan penggunaan kebijakan CSR yang proaktif untuk mengimbangi keterlibatan pemerintah dan memungkinkan perusahaan melindungi kepentingan mereka dalam lingkungan kebijakan publik. Model ini berasumsi bahwa perusahaan mengambil langkah-langkah aktif dan terukur untuk menjamin bahwa mereka memutuskan bagaimana beroperasi dalam kepentingan terbaik
4. *Stakeholder Model* keseimbangan antara kompetisi permintaan dari berbagai ragam kelompok yang

mendukung perusahaan, termasuk *castamer* dan *shareholder*. Model ini mengusulkan sebuah sistem konsultasi, komunikasi dan evaluasi dimana semua *stakeholder* bukan hanya *shareholder* yang dipertimbangkan sebagai *valued participants* dalam mencapai kemakmuran perusahaan.

f. Strategi Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

CSR sering dianggap sebagai aktivitas yang kurang penting, akibatnya kegiatan ini sangat kurang berkembang. Kegiatan masih sebatas pada pemberian donasi atau sumbangan, tanpa efek yang berlanjut yang nantinya juga akan berdampak pada lingkungan ekonomi dan sosial dalam jangka waktu yang panjang, sebaliknya CSR jika diolah sedemikian rupa juga dapat dijadikan strategi bagi perusahaan, yang tidak saja bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat dan pemerintah.

Oliver Laash mengemukakan beberapa strategi CSR yang secara akademis merupakan strategi bisnis, yaitu¹¹:

- a) Strategi keunggulan bersaing, menempatkan CSR untuk keunggulan bersaing.
- b) Strategi sumber daya, yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya perusahaan (seperti: kinerja lingkungan, prinsip prinsip etis, dan hubungannya dengan pemangku kepentingan)

¹¹ Ibid hal 24

- c) Strategi *stakeholders*, yang berbasis pada strategi bisnis dan hubungan dengan *stakeholders*

Dipihak lain Jeremy Galbreath mengemukakan ada empat strategi CSR yang diacu, yaitu: pertama strategi pemegang saham, kedua strategi altruistik, ketiga strategi timbal balik dan keempat strategi kewarganegaraan.

Strategi pemegang saham yakni perusahaan hanya memiliki tanggung jawab kepada masyarakat, yaitu tanggung jawab secara ekonomi. Strategi Altruistik memberikan sumbangan moneter untuk berbagai kelompok dan penyebab. Strategi timbal balik yakni dengan memberikan manfaat dalam bentuk keuangan dan lainnya sebagai penghargaan nyata.

Terakhir strategi kewarganegaraan adalah mengidentifikasi dan dialog dengan para pemangku kepentingan sebagai bagian dari masukan perumusan strategi perusahaan. dengan demikian, strategi CSR secara khusus diarahkan pada *Stakeholder* individu, baik itu karyawan, pelanggan atau bahkan lingkungan.¹²

- g. CSR sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat oleh perusahaan
- Mengawali percakapan tentang pemberdayaan masyarakat untuk CSR, barang kali pertanyaan awal yang layak disampaikan adalah mengapa pemberdayaan masyarakat untuk CSR? untuk menjawab pertanyaan tersebut, tidak ada yang salah jika kegiatan CSR

¹² Ibid., Totok Mardikanto, hlm. 173-174.

digunakan untuk kegiatan filantropi atau karitatif. sebab kedua kegiatan tersebut, dalam banyak kasus, masih banyak diperlukan, baik dilihat dari kepentingan masyarakat pemerintahan maupun korporasi. Hanya saja, jika CSR digunakan bagi kegiatan pemberdayaan masyarakat akan memberikan manfaat langsung dan dampak ganda (*multiplier effect*) yang lebih besar dan mampu secara bertahap mengembangkan kemandirian masyarakat untuk terlepas dari ketergantungannya kepada (belas kasihan) pemerintahan atau korporasi yang telah berbaik hati membantu masyarakat yang dalam kesusahan (pemberdayaan masyarakat)¹³

A. Corporate Social Responsibility dalam Perpektif Teori

1. Teori Harapan dan Motivasi

Teori Harapan

Vroom (1964) mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok:¹⁴

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu dia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*).
2. Setiap hasil nilai mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valance*). biasanya berasal dari

¹³ Ibid, Totok Mardikanto hal 117-118

¹⁴ Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wilkey, 1964

kebutuhan internal, namun motivasi yang sebenarnya merupakan proses yang lebih rumit lagi. jadi dapat mendenifisikan valensi sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.

3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip ini. Orang akan termotivasi bila dia percaya bahwa (1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, (2) hasil tersebut punya nilai positif baginya, dan (3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi, seseorang akan memilih, ketika ia melihat alternatif-alternatif, tingkat kinerja demikian yang memiliki kekuatan motivasional tertinggi yang berkaitan dengannya.

Motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha. Analisis Nadle dan Lawler (1976) atas teori harapan menyarankan beberapa cara tertentu yang memungkinkan manajer dan organisasi menangani urusan mereka untuk memperoleh motivasi maksimal dari pegawai:¹⁵

1. Pastikan jenis hasil atau ganjaran yang mempunyai nilai bagi pegawai.

¹⁵ Nadle, David A., dan Edward E Lawler III, "Motivation: A Diagnostic Approach," *Harvard Business Review* (Februari 1976), 26-38

2. Defisikan secara cermat, dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur, apa yang diinginkan dari pegawai.
3. Pastikan bahwa hasil tersebut dapat dicapai oleh pegawai. Bila seseorang merasa bahwa tingkat kinerja yang diharapkan lebih tinggi daripada yang dapat dia lakukakan, motivasi untuk melakukannya akan lebih rendah
4. Kaitkan hasil yang diinginkan dengan tingkat kinerja yang diinginkan.
5. Pastikan bahwa ganjaran cukup besar untuk memotivasi perilaku yang penting. Ganjaran yang sepele, menghasilkan usaha yang sepele juga.
6. Orang berkinerja tinggi harus menerima lebih banyak ganjaran yang diinginkan daripada orang yang berkinerja rendah. Temukanlah sebuah sistem ganjaran yang adil, bukan yang sama rata. Orang dan organisasi biasanya memperoleh apa yang sepatutnya mereka peroleh, bukan apa yang mereka inginkan.