

**MODEL MANAJEMEN STRATEGI CSR DALAM
INDUSTRI KELAPA SAWIT BERKELANJUTAN**
(Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina)

TESIS

OLEH

M. SIDIK TARIGAN
NPM. 191802030



**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/2/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

**MODEL MANAJEMEN STRATEGI CSR DALAM
INDUSTRI KELAPA SAWIT BERKELANJUTAN**
(Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina)

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada
Pascasarjana Universitas Medan Area



OLEH

M. SIDIK TARIGAN
NPM. 191802030

**PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/2/22

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER AGRIBISNIS

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Model Manajemen Strategi CSR dalam Industri Kelapa Sawit Berkelanjutan (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina)

N a m a : M. Sidik Tarigan

N P M : 191802030

Menyetujui

Pembimbing I,



Dr. M. Akbar Siregar, SE, M.Si

Pembimbing II



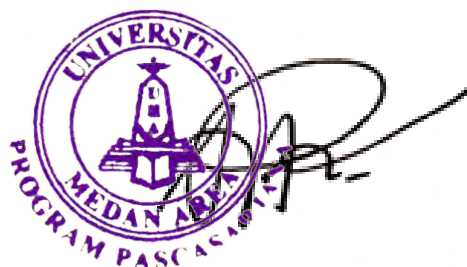
Prof. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec

**Ketua Program Studi
Magister Agribisnis**



Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, M.MA

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Telah diuji pada Tanggal 27 Oktober 2020

N a m a : M. Sidik Tarigan

N P M : 191802030



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Sekretaris : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Pembimbing I : Dr. M. Akbar Siregar, SE, M.Si

Pembimbing II : Prof. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec

Penguji Tamu : Dr. Ahmad Rafiki, MBA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 27 Oktober 2020

Yang menyatakan,



M. Sidik Tarigan

ABSTRAK

MODEL MANAJEMEN STRATEGI CSR DALAM INDUSTRI KELAPA SAWIT BERKELANJUTAN (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina)

Oleh :

Nama : M. Sidik Tarigan
NPM : 191802030
Program Studi : Magister Agribisnis
Pembimbing I : Dr. M. Akbar Siregar, SE, M.Si
Pembimbing II : Prof. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec

Perkembangan CSR secara rata-rata di PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina mengalami peningkatan setiap tahun dengan anggaran dan realisasi semakin besar. Sejarah CSR Kebun Adolina 2015-2019 dapat dikatakan setiap tahun PT Perkebunan Nusantara IV melakukan kegiatan CSR kepada masyarakat sekitar perkebunan dengan berbagai kegiatan dari sumbangan, pembangunan masjid, konstruksi bangunan dan jalan sampai donor darah. Alokasi dana dan realisasi cukup baik sehingga dana yang dianggarkan dan realisasi semakin meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan CSR berpengaruh signifikan pada keberlanjutan perusahaan kelapa sawit, unsur-unsur pembentuk terwujudnya industri kelapa sawit yang berkelanjutan, pengaruh penerapan CSR yang baik pada keberlanjutan industri kelapa sawit, membangun model manajemen strategis berbasis CSR menuju industri kelapa sawit yang berkelanjutan. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 102 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner diukur melalui skala likert dan data sekunder melalui studi dokumentasi. Data diolah dengan *software* SPSS 20.0 for Windows. Pengujian hipotesis menggunakan Analisis Regresi Berganda. Penelitian untuk melihat pengaruh antara komitmen perusahaan, kebijakan internalisasi CSR standar operasional, melibatkan masyarakat terhadap pelaksanaan implementasi CSR di bidang kelapa sawit PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Adolina.

Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen perusahaan, kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional serta melibatkan masyarakat lokal, berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi CSR, dimana yang paling berpengaruh positif signifikan adalah yang pertama melibatkan masyarakat lokal, kemudian kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional dan selanjutnya komitmen perusahaan perusahaan terhadap implementasi CSR di bidang kelapa sawit di PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Adolina.

Kata kunci : komitmen, kebijakan internalisasi, melibatkan masyarakat lokal, implementasi CSR

ABSTRACT

CSR STRATEGY MANAGEMENT MODEL in SUSTAINABLE PALM OIL INDUSTRY

(Case Study of PT Perkebunan Nusantara IV Business Units of Adolina)

By :

Name : M. Sidik Tarigan
NPM : 191802030
Study Program : Master of Agribusiness
Supervisor I : Dr. M. Akbar Siregar, SE, M.Si
Supervisor II : Prof. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec

The average CSR development in PT Perkebunan Nusantara IV Adolina Business Unit has increased every year with a larger budget and realization. The history of CSR for Kebun Adolina 2015-2019 can be said that every year Perkebunan Nusantara IV carries out CSR activities to communities around the plantation with various activities from donations, construction of mosques, construction of buildings and roads to blood donations. Fund allocation and realization were good enough so that budgeted funds and realization increased. This study aims to determine the success factors of CSR which have a significant effect on the sustainability of oil palm companies, the elements that form a sustainable palm oil industry, the effect of good CSR implementation on the sustainability of the palm oil industry, building a CSR- based strategic management model towards the palm oil industry. sustainable.

This research method uses descriptive quantitative research methods with a total sample of 102 people. The types of data used are primary data and secondary data. Primary data were collected through a questionnaire measured through a Likert scale and secondary data through documentation studies. The data was processed with SPSS 20.0 for Windows software. Hypothesis testing uses Multiple Regression Analysis. Research to see the effect of corporate commitment, operational standard CSR internalization policies, involving the community on the implementation of CSR in the oil palm sector of PTPN IV Kebun Adolina.

The results of this study concluded that company commitment, CSR internalization policies in operational standards and involving local communities, have a significant positive effect on CSR implementation, where the most significant positive effect is first involving local communities, then CSR internalization policies in operational standards and then corporate commitment companies towards the implementation of CSR in the oil palm sector at Perkebunan Nusantara IV Kebun Adolina.

Keywords : *commitment, internalization policy, involving local communities, CSR implementation*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamini, puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Subhana wa ta'ala atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul "**Model Manajemen Strategi CSR Dalam Industri Kelapa Sawit Berkelanjutan** (Studi Kasus PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina)". Tesis ini diajukan guna untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar magister Agribisnis Universitas Medan Area.

Atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan tesis ini, peneliti sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang bersifat membangun kearah perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mengalami hambatan, namun berkat bantuan, bimbingan, dan kerja sama yang ikhlas dari berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar - besarnya kepada semua pihak yang turut membantu, khususnya:

1. Rektor Universitas Medan Area Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Engg, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof.Dr. Ir. Hj. Retno Astuti K, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Prof. Dr. Yusniar Lubis, M.MA
4. Komisi Pembimbing Dr. M. Akbar Siregar, M.Si, Prof. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec.
5. Seluruh Staff/Pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

6. Ibu Siwi Veni, selaku Direktur Utama PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
7. Bapak Rizal H. Damanik, selaku Direktur SDM dan Umum PTPN-IV Medan.
8. Bapak Umar Afandi, selaku Direktur Komersil PTPN-IV Medan.
9. Bapak Randiman Silalahi, selaku Direktur Operasional PTPN-IV Medan.
10. Ibunda, Istri, dan anak-anak serta seluruh keluarga.
11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Agribisnis Angkatan 2018.
12. Seluruh rekan kerja yang telah turut membantu dan memberikan dukungan untuk terlaksananya penelitian.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan ilmu yang bermanfaat bagi kalangan akademik, dan dapat menjadi bahan informasi dan referensi bagi peneliti lainnya terutama dalam ruang lingkup yang sama. Semoga Allah SWT senantiasa merahmati dan melimpahkan rahmat-Nya untuk kita semua. Aamiin.

Medan, Januari 2021
Penulis

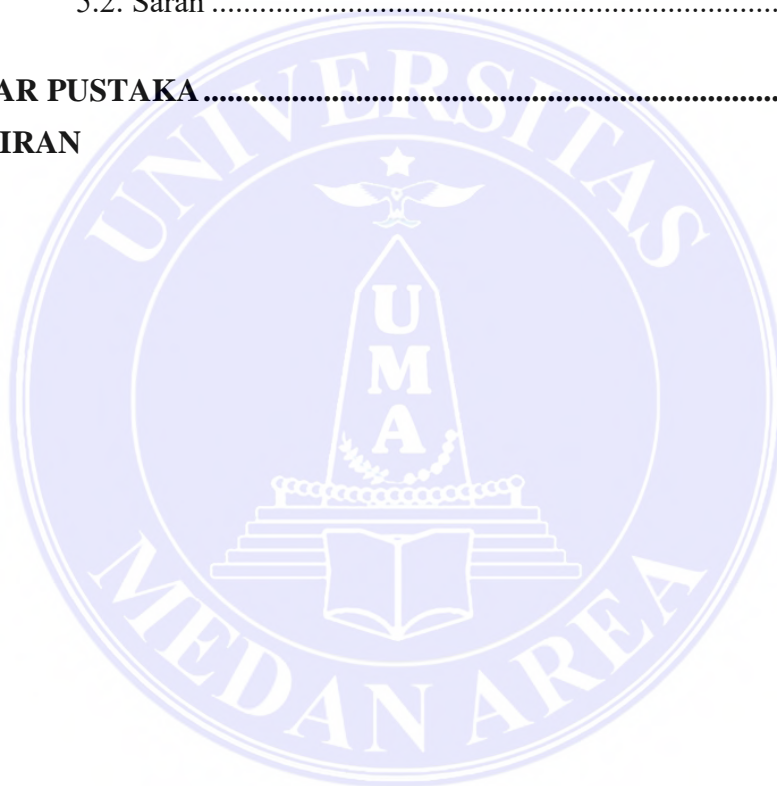
M. Sidik Tarigan
191802030

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.5 Keaslian Penelitian	14
1.6 Kerangka Teori dan Kerangka Konsep	17
1.7 Metode Penelitian	18
1.8 Sistematika Penulisan	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Manajemen Strategi	20
2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi	20
2.1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi	22
2.1.3. Prinsip Manajemen Strategis	22
2.1.4. Peran Manajemen Strategi dalam Pemenangan Bisnis.....	25
2.1.5. Proses Manajemen Strategis	25
2.1.6. Tingkatan Manajemen Strategis	26
2.2 Manajemen Strategi di bidang <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	27
2.2.1. Pengertian	27

2.2.2.	Tujuan Manajemen <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	29
2.2.3.	Konsep Manajemen <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	30
2.2.4.	Bentuk-Bentuk <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	31
2.2.5.	Manfaat <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	32
2.3	Komitmen Perusahaan / Organisasi	34
2.3.1.	Pengertian	34
2.3.2.	Bentuk Komitmen Organisasi	35
2.3.3.	Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	36
2.3.4.	Indikator Komitmen Organisasi	37
2.4	Kebijakan Internalisasi	38
2.5	Melibatkan dan Memberdayakan Masyarakat	40
2.5.1.	Pengertian	40
2.5.2.	Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat	45
2.5.3.	Pembangunan dan Pertumbuhan Ekonomi	47
2.5.4.	Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan Melalui Pemberdayaan Masyarakat (<i>empowerment</i>).....	52
2.5.5.	Pendekatan Metodologi dan Mekanisme Pemberdayaan Masyarakat (<i>empowerment</i>)	54
2.6	Implementasi CSR	56
2.7	Kerangka Konseptual.....	70
2.9	Hipotesis Penelitian	71
BAB III	METODE PENELITIAN.....	72
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	72
3.2.	Desain Penelitian	72
3.3	Populasi, sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	74
3.4	Variabel dan Definisi Operasional.....	75
3.5	Instrumen Penelitian	76

3.6 Metode Analisa Data	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Hasil Penelitian	81
4.2 Pembahasan Terhadap Hasil Penelitian	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1. Kesimpulan	119
5.2. Saran	119
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel.1.1.	Data Perkembangan Luas Kebun Kelapa Sawit (Ha) dan Produksi CPO (Ton) di Indonesia 2001-2005	3
Tabel 1.2.	Data Perkembangan Luas Kebun KelapaSawit (Ha) dan Produksi CPO (Ton) di Indonesia 2006-2010	3
Tabel 1.3	Kegiatan-Kegiatan CSR Kebun Adolina 2012-2018.....	9
Tabel 4.1	Jumlah Orang yang diambil di setiap lokasi Tempat Penelitian	82
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Umur.....	83
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan	84
Tabel 4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	86
Tabel 4.6	Distribusi Responden Berdasarkan Pendapatan	87
Tabel 4.7	Skor Pernyataan Menurut Skala Likert.....	89
Tabel 4.8.	Hasil Frekuensi Jawaban Responden atas Pernyataan Komitmen Perusahaan (X1).....	89
Tabel 4.9	Hasil Frekuensi Jawaban Responden atas Pernyataan Kebijakan Internalisasi CSR dalam Standar Operasional (X2) ..	90
Tabel 4.10	Hasil Frekuensi Jawaban Responden atas Pernyataan tentang Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat (X3).....	91
Tabel 4.11	Hasil Frekuensi Jawaban Responden atas Pernyataan tentang Implementasi CSR (Y).....	92
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas X dan Y	94
Tabel 4.13.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel X dan Y	96
Tabel 4.14	Hasil Uji Asumsi Normalitas	97
Tabel 4.15	Coefficients ^a	100
Tabel 4.16	Hasil Uji T	101
Tabel 4.17	Koefisien determinasi (R) Variabel X dan Y	104

Tabel.4.18. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	105
Tabel 4.19 Hasil Uji F hitung	108



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Perbandingan Luas Lahan Sawit dan Produksi CPO (data diolah)	4
Gambar 1.2	CSR Kebun Adolina 2012-2018	10
Gambar 2.1	Penyusunan Tujuan CSR	58
Gambar 2.2	Alur Penyusunan Tujuan CSR	60
Gambar 2.3	Penyusunan Pesan	60
Gambar 2.4	Matriks Aktivitas Komunikasi dan Program CSR	
Grafik 4.1.	Responden Berdasarkan Umur.....	83
Grafik 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Grafik 4.3	Responden Berdasarkan Pekerjaan	85
Grafik 4.4	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	87
Grafik 4.5	Responden Berdasarkan Pendapatan.....	88
Grafik 4.6	<i>Histogram Dependent Variable</i> (Implementasi CSR)	98
Gambar 4.7	<i>Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual</i> (Implementasi CSR).....	99

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pembangunan sektor pertanian di bidang perkebunan kelapa sawit memiliki peran dalam pembangunan ekonomi Indonesia karena komoditi kelapa sawit memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, menyediakan lapangan kerja, menghasilkan devisa dan menjadi sumber pendapatan negara dan industri kelapa sawit juga berperan dalam pengembangan wilayah serta menyediakan bahan baku bagi industri, baik industri pangan/makanan (minyak goreng) maupun industri lainnya termasuk sebagai program energi alternatif (bio diesel). (Rivai *et al*, 2011).

Kelapa sawit sebagai tanaman penghasil minyak sawit dan inti sawit merupakan salah satu primadona tanaman perkebunan yang menjadi sumber penghasil devisa non migas bagi Indonesia. Cerahnya prospek komoditi minyak kelapa sawit dalam perdagangan minyak nabati dunia telah mendorong pemerintah Indonesia untuk memacu pengembangan areal perkebunan kelapa sawit. (www.kemenperin.go.id, 2007).

Berkembangnya sub-sektor perkebunan kelapa sawit di Indonesia tidak lepas dan adanya kebijakan pemerintah yang memberikan berbagai insentif, terutama kemudahan dalam hal perijinan dan bantuan subsidi investasi untuk pembangunan perkebunan rakyat dengan pola PIR-Bun dan dalam pembukaan wilayah baru untuk areal perkebunan besar swasta.

Pengolahan Kelapa sawit merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan usaha perkebunan kelapa sawit. Hasil utama yang dapat diperoleh ialah minyak sawit, inti sawit, sabut, cangkang dan tandan kosong. Selain hasil utama, dengan tambahan investasi lagi, minyak kelapa sawit dan inti masih dapat dimurnikan kembali sehingga menghasilkan sejumlah produk turunan yang memiliki nilai tambah bagi pengembangan industri kelapa sawit. Pada Gambar berikut dapat dilihat pada pohon industri kelapa sawit yang saat ini sudah diteliti dan dikembangkan di dunia.

Pabrik kelapa sawit (PKS) dalam konteks industri kelapa sawit di Indonesia dipahami sebagai unit *ekstraksi crude palm oil* (CPO) dan inti sawit dari tandan buah segar (TBS) kelapa sawit. PKS tersusun atas unit-unit proses yang memanfaatkan kombinasi perlakuan mekanis, fisik, dan kimia. Parameter penting produksi seperti efisiensi ekstraksi, rendemen, kualitas produk sangat penting peranannya dalam menjamin daya saing industri perkebunan kelapa sawit dibanding minyak nabati lainnya. Perlu diketahui bahwa kualitas dan kuantitas hasil minyak CPO yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh kondisi buah (TBS) yang diolah dalam pabrik. Sedangkan proses pengolahan dalam pabrik hanya berfungsi menekan kehilangan dalam pengolahannya, sehingga kualitas CPO yang dihasilkan tidak semata-mata tergantung dari TBS yang masuk ke dalam pabrik.

Pada prinsipnya proses pengolahan kelapa sawit adalah proses ekstraksi CPO secara mekanis dan tandan buah segar kelapa sawit (TBS) yang diikuti dengan proses pemurnian. Secara keseluruhan proses tersebut terdiri dari beberapa

tahap proses yang berjalan secara sinambung dan terkait satu sama lain kegagalan pada satu tahap proses akan berpengaruh langsung pada proses berikutnya. Oleh karena itu setiap tahap proses harus dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan norma-norma yang ada.

Program Kebijakan Energi Nasional yang dicanangkan pemerintah melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia No.5 tahun 2006 mengenai penggunaan bahan bakar nabat (*biofuel*) sebesar lebih dari 5% (lima persen) sebagai energi alternative menyebabkan terus meningkatnya permintaan minyak sawit. Peningkatan permintaan minyak sawit ini juga berkorelasi dengan perkembangan luas kebun sawit yang signifikan dari tahun ke tahun, termasuk bertambahnya jumlah pabrik pengolahan sawit juga memicu percepatan penambahan areal untuk perkebunan Kelapa sawit. (P.P.R.I No 5 tahun 2006).

Berdasarkan data yang tercatat di Departemen Pertanian, luas perkebunan Kelapa sawit di Indonesia sejak tahun 2010 telah lebih dari 7.000.000 hektar, sebagaimana disajikan pada Tabel.1.1.

Tabel.1.1. Data Perkembangan Luas Kebun Kelapa Sawit (Ha) dan Produksi CPO (Ton) di Indonesia 2010-2014

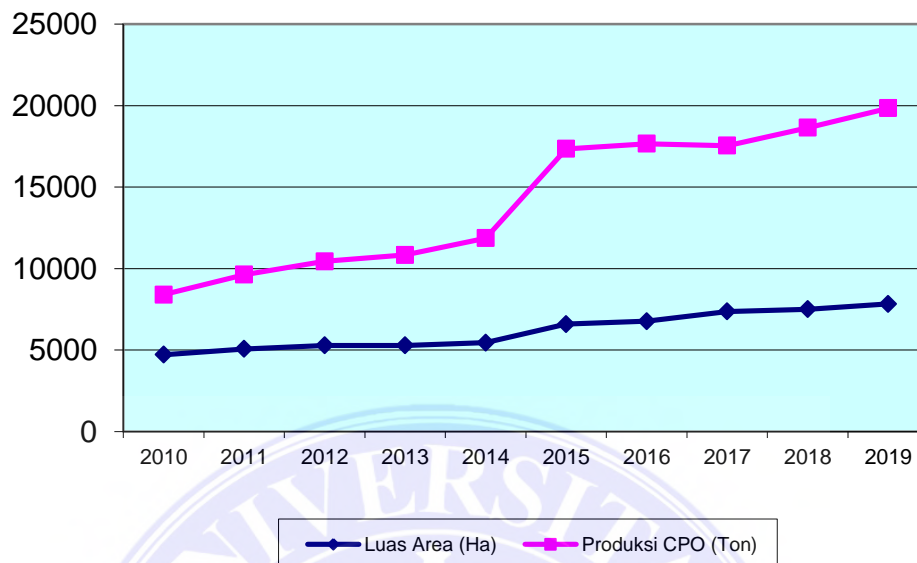
	2010	2011	2012	2013	2014
Luas Area (Ha)	4713.435	5067.058	5283.557	5284.723	5453.817
Produksi CPO (Ton)	8396.472	9622.345	10440.834	10830.389	11861.615

Sumber: Website Departemen Pertanian <http://ditjenbun.deptan.co.id> Tahun 2019

Tabel.1.2. Data Perkembangan Luas Kebun Kelapa Sawit (Ha) dan Produksi CPO (Ton) di Indonesia 2015-2019

	Tahun				
	2015	2016	2017	2018	2019
Luas Area (Ha)	6.594,914	6.766,836	7.363,847	7.508,023	7.824,623
Produksi CPO (Ton)	17.350,848	17.664,725	17.539,788	18.640,881	19.844,901

Sumber: Website Departemen Pertanian <http://ditjenbun.deptan.co.id> Tahun 2019



Gambar 1.1. Perbandingan Luas Lahan Sawit dan Produksi CPO (data diolah)

Ekspansi perkebunan kelapa sawit ini menimbulkan pro dan kontra, terutama hubungannya dengan isu-isu lingkungan, karena dianggap merusak lingkungan dan berkaitan dengan perubahan-perubahan unsur-unsur iklim yang dapat menimbulkan pemanasan global (Harahap, *et al* 2008).

Seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan, dampak negatif dari perkembangan sektor perkebunan kelapa sawit, tidak terlepas dari dampak positif yang dapat terjadi. Adapun dampak negatif yang berpotensi terjadi seharusnya sudah diidentifikasi sejak dini sehingga dapat dicegah dengan metode pengelolaan dan pemantauan dampak terukur dan sistematis.

Pembangunan perkebunan kelapa sawit dianggap berpotensi menimbulkan dampak negatif seperti masalah sosial dan lingkungan, dimana dalam pembangunan perkebunan kelapa sawit dapat terjadi problematika dalam proses pembebasan lahan sehingga memunculkan sengketa antara pemilik lahan dengan

perusahaan pemilik izin karena merugikan masyarakat pemilik lahan. Selain itu, pembukaan perkebunan kelapa sawit juga dituding menyebabkan terjadi penurunan kualitas kehidupan masyarakat karena terjadi konversi lahan pertanian yang selama ini menjadi sumber kehidupan masyarakat, sehingga masyarakat kehilangan mata pencaharian dan kelangsungan hidup menjadi terancam. Selain itu, terjadi kesenjangan ekonomi antara pemilik perkebunan dengan masyarakat sebab kesejahteraan masyarakat sekitar tidak meningkat dengan adanya industri perkebunan kelapa sawit, dan masyarakat sekitar juga merasa terancam kehidupannya akibat pencemaran lingkungan oleh kegiatan itu.

Dari segi lingkungan, pembukaan perkebunan juga dituding sebagai penyebab rusaknya lingkungan dan hutan-hutan tropis serta hilangnya keanekaragaman hayati menyebabkan bencana banjir, longsornya tanah-tanah serta bencana kekeringan, polusi asap yang disebabkan oleh pembukaan area perkebunan dengan membakar (Harahap et.al, 2008).

Di sisi lain industri kelapa sawit dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat dan pemerintah, antara lain : membuka lapangan kerja, produk yang dihasilkan dibutuhkan masyarakat, meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD), meningkatkan pendapatan Negara melalui PPN, PPh dan pajak-pajak lainnya, menghidupkan perekonomian masyarakat disekitar perusahaan, dan kesejahteraan karyawan. Artinya kehadiran industri perkebunan kelapa sawit sesungguhnya memberikan banyak dampak positif bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Namun kenyataannya kegiatan industri kelapa sawit tidak sepenuhnya mendapat tanggapan yang positif dan sering ditentang oleh sebahagian masyarakat luas dan beberapa kalangan lembaga swadaya masyarakat. Berdasarkan laporan CAO/*Compliance Advisor Ombudsman* (2009) masalah-masalah yang sering timbul berkaitan dengan pembukaan lahan perkebunan kelapa sawit, diantaranya : penggunaan cara bakar secara ilegal untuk membuka lahan, pembukaan hutan primer, pembukaan area konservasi bernilai tinggi, pembukaan lahan gambut dan hutan tropis tanpa izin yang sah, pengambilalihan tanah adat (ulayat) penduduk pribumi tanpa proses yang semestinya, lalai untuk melakukan konsultasi yang transparan dengan penduduk lokal, lalai untuk berunding dengan masyarakat atau mematuhi perjanjian hasil perundingan, lalai untuk membangun area perkebunan rakyat yang dijanjikan, lalai melaksanakan atau menunggu persetujuan kajian dampak lingkungan yang diwajibkan undang-undang, dan berbagai hal negatif lainnya yang berakibat pada konflik sosial yang memicu tindakan penindasan oleh perusahaan dan aparat keamanan. Industri kelapa sawit tentunya makin menyadari bahwa keberlangsungan bisnisnya tidak hanya bergantung pada efisiensi pemanfaatan sumber daya untuk mengeruk keuntungan sebesar-besarnya. Tanpa dibarengi upaya meningkatkan kualitas sosial, ekonomi, budaya masyarakat, dan keberlanjutan lingkungan, cepat atau lambat operasi perusahaan bakal menuaimasalah, selain mengurangi keuntungan karena adanya tambahan biaya, tetapi juga berpotensi menghilangkan eksistensi perusahaan akibat kebangkrutan atau penghentian paksa operasinya oleh masyarakat. (CAO, 2009).

Sukada dan Jalal (2008) menerangkan saat ini, dorongan masyarakat dunia agar bumi menjadi wahana yang lebih beradab bagi kesejahteraan ekonomi, sosial dan pemihakan pada lingkungan terus menguat. Ide ini kemudian menjadi dasar lahirnya berbagai konsep mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

Secara konseptual, menurut Williams 2001; 116 *Corporate Social Responsibility* merupakan wujud dari kepedulian perusahaan terhadap masyarakat. Dalam konteks sosial *Corporate Social Responsibility* merupakan bagian dari Pengembangan Masyarakat (*Community Development/CD*) yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Namun implementasi *Corporate Social Responsibility* sebagaimana disebut di atas, dipengaruhi pula oleh kondisi lokal termasuk Pemangku Kepentingan. Faktor-faktor lokal tersebut lebih menekankan pada kepentingan masyarakat lokal sehingga pelayanan kepada masyarakat lokal lebih menonjol. Terkait dengan hal tersebut, Ghani dkk (2015: 12) menjelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* memiliki tujuan strategis untuk mempertahankan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan lingkungan sosial dan berkontribusi pada kehidupan sosial ekonomi masyarakat sekitar.

Kewajiban melaksanakan *corporate social responsibility* (selanjutnya disingkat *CSR*) bagi perusahaan di Indonesia ditegaskan oleh Pemerintah RI melalui Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pemerintah memasukkan pengaturan tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan juga didalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan Undang-undang RI No. 18 thn 2004 tentang Perkebunan.

Semenjak diberlakukannya UU PT (Undang-undang tentang Perseroan Terbatas) No. 40 Tahun 2007, kegiatan CSR/*Corporate Social Responsibility* yang diterjemahkan menjadi TJSL/Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan menjadi suatu kewajiban di Indonesia (Maria R. Nindita R, 2014:1). Implementasi program *Corporate Social Responsibility* di Indonesia belum terlaksana sebagaimana diharapkan. Beberapa faktor penyebabnya yaitu masih adanya perbedaan persepsi terhadap *Corporate Social Responsibility* dan kurangnya sosialisasi. Masyarakat mempersepsikan *Corporate Social Responsibility* sebagai kepedulian perusahaan yang harus diberikan dalam bentuk bantuan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, perusahaan memandang penerapan *Corporate Social Responsibility* sebagai langkah strategi finansial dan bukan semata-mata bantuan tetapi juga upaya pemberdayaan. Namun, saat yang sama perusahaan juga kurang menggali prakarsa dari masyarakat sehingga tercipta ketergantungan masyarakat kepada perusahaan.

Implementasi dalam berbagai bentuk kegiatan *Corporate Social Responsibility* memang menunjukkan adanya kemitraan antara perusahaan dan pemangku kepentingan lain terutama masyarakat. Kemitraan antar pemangku kepentingan ini tidak lepas dari subjektivitas masing-masing pihak yang dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan kepentingan masing-masing. Masyarakat mempersepsikan dari segala hal yang tampak dan sering dipraktikkan oleh perusahaan yaitu berupa pemberian bantuan yang sifatnya filantropi semata. Sementara, pihak pemerintah menghendaki *Corporate Social Responsibility* di samping bersifat filantropi juga harus mendukung program pemerintah. Sementara menurut undang-undang, *Corporate Social Responsibility* merupakan

tanggung jawab sosial perusahaan untuk menjaga kelangsungan terhadap lingkungan sosial dan lingkungan alamnya.

Berdasarkan data internal perusahaan jumlah bantuan CSR PTPN-IV Unit Usaha Adolina untuk masyarakat sekitar adalah sebagai berikut:

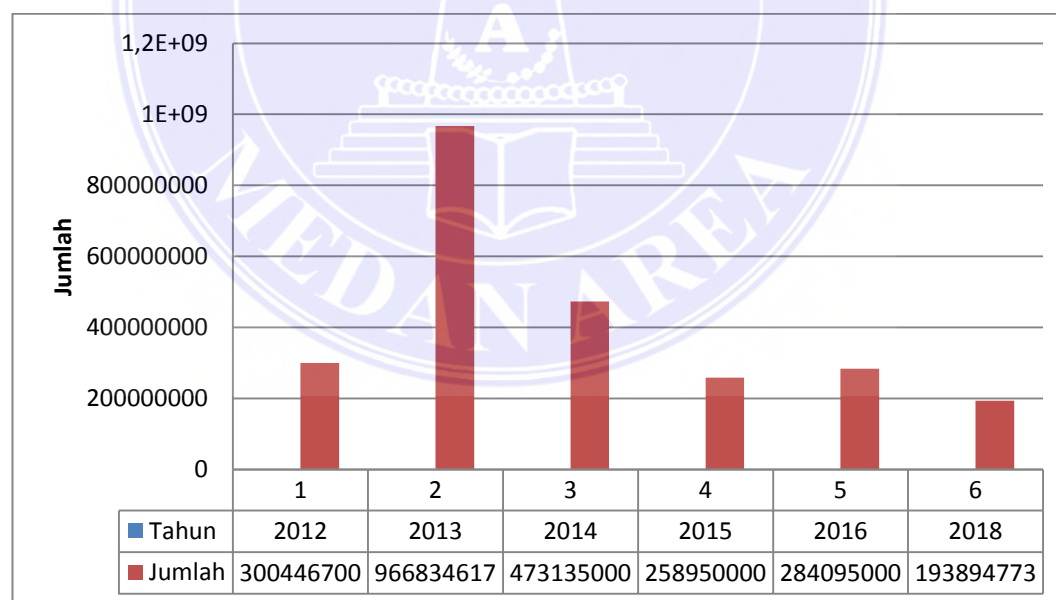
Tabel 1.3 Kegiatan-Kegiatan CSR Kebun Adolina 2012-2018

Tahun	Bentuk Bantuan	Besar Bantuan
2012	Bantuan pembangunan Mushollah Al Khoir Desa Bah Sumbu, Kec. Teb.Tinggi Kab.Sergai	29.812.500
	Peningkatan/pengerasan jalan dengan batu petrun dengan panjang 1.000 mtr, lebar 3 m di Desa Bah Damar Kec. Dolok Merawan	143.924.000
	Pembuatan tembok penahan tanah/bronjong sepanjang 15 m dan kedalam 30 m di Kec. Dolok Merawan Kab. Serdang Bedagai.	126.710.200
2013	Bantuan renovasi masjid Al-hidayah Dolok Merawan	30.500.000
	Biaya kegiatan pembagian sembako HUT, PTPN IV ke-15	94.891.000
	Bantuan siswa SD, SLTP, SLTA HUT PTPN IV ke-15	139.190.000
	Kegiatan donor darah dalam rangka HUT PTPN IV ke-15	25.691.000
	Biaya bantuan renovasi Masjid Miftahul Jannah	19.240.000
	Biaya pelatihan tata boga oleh Asyfa Baking Centre	165.000.000
	Kegiatan Pasar Murah	286.210.931
	Biaya penanaman pohon	86.963.226
	Pengerasan jalan di Desa Mainu Tengah Kec. Dolok Merawan Kab. Serdang Bedagai sepanjang 800 mtr	119.148.460
2014	Bantuan pembangunan Masjid Nurul Iman Desa Mainu Tengah Sergai	70.000.000
	Bantuan renovasi jendela mesjid Al Muklisin Dolok Merawan Desa Pabatu I	10.000.000
	Bantuan pembuatan pagar Kantor Desa Paritokan Kec.Dolok Merawan	40.000.000
	Bantuan pembuatan jerejak Kantor Desa Mainu Tengah Kec. Dolok Merawan	34.350.000
	Pembangunan penahan tanah	52.295.053

Lanjutan tabel 1.3

Tahun	Bentuk Bantuan	Besar Bantuan
	Pembangunan drainase Mesjid Nurul Mutaqqin	69.229.947
	Pembangunan Jembatan Beton Uk. 2mx6,5mx 3,5	133.100.000
	Bantuan Modal UKM Mutiara Bakery dan Kebab	50.000.000
	Bantuan Beasiswa berprestasi kurang mampu SD, SMP, SLTA	14.160.000
2015	Pembuatan Mesin Contong Ice Cream	100.000.000
	Pembangunan Lening Parit Pengairan Sawah	158.950.000
2016	Peleningan Saluran Irigasi 750 m	134.095.000
	Pemberian SEMBAKO 500 Paket, anak yatim 135 org dan Bantuan ke 15 Masjid seputar Perusahaan Kebun Adolina	150.000.000
2018	Peleningan Saluran Irigasi	193.894.773

Berdasarkan data Internal perusahaan jumlah bantuan CSR Kebun Adolina untuk masyarakat sekitar adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2 CSR Kebun Adolina Tahun 2012-2018

Sosialisasi *Corporate Social Responsibility* yang belum maksimal terhadap semua pemangku kepentingan di samping berdampak pada perbedaan

persepsi juga berdampak pada kemitraan yang tidak optimal. Sebenarnya kewajiban untuk melaksanakan *Corporate Social Responsibility* sudah diatur dalam beberapa peraturan perundangan seperti Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) serta Peraturan Pemerintah No.47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Dalam UU PT No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan telah disahkan DPR, disebutkan bahwa Perseroan yang menjalankan usaha di bidang dan atau bersangkutan dengan sumberdaya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Pasal 74 ayat 1).

Abubakri, Ogodo & Adedowole (2014:35) menjelaskan bahwa ketika pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* hanya dilakukan untuk memenuhi kewajiban yang ditetapkan oleh perusahaan, maka tanggung jawab sosial yang dimaksud barulah sebatas melaksanakan tanggung jawab konstitusional.

Menurut penulis, tanggung jawab sosial tidak dapat dipertentangkan dengan kewajiban konstitusional karena peraturan perundang-undangan lebih dimaksudkan untuk menjamin *Corporate Social Responsibility* terlaksana sesuai dengan konsep ideal *Corporate Social Responsibility* itu sendiri. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) muncul seiring dengan meningkatnya kesadaran dan kepekaan dari stakeholders perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. Tanggung jawab sosial perusahaan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu konsep yang mewajibkan perusahaan untuk memenuhi dan memperhatikan

kepentingan para stakeholder dalam kegiatan operasinya mencari keuntungan. Stakeholder yang dimaksud di antaranya adalah karyawan (buruh), pelanggan, komunitas lokal, pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan lain sebagainya (Lusa, 2007:2).

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang “Bagaimana Model Manajemen Strategi CSR dalam Industri Kelapa Sawit Berkelanjutan (Studi Kasus PTPN IV Unit Usaha Adolina)”

1.2 Perumusan Masalah

Tuntutan pasar global terhadap pengelolaan industri yang bertanggung jawab dan berkelanjutan telah semakin mengemuka dan terus berkembang menjadi isu utama, khususnya bagi industri kelapa sawit di Indonesia. Hal inilah yang kemudian melahirkan konsep minyak sawit lestari (*Sustainable on Palm Oil*) yang dapat direfleksikan oleh 3 faktor, yakni : ekonomi, sosial dan lingkungan.

Di sisi lain ketentuan pemerintah telah mengharuskan perusahaan dalam menjalankan bisnis juga melakukan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai wujud kepedulian terhadap lingkungan (UU No 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya pada Pasal 74 ayat 1).

Adanya pro dan kontra dalam memandang efektifitas CSR ini merupakan permasalahan yang harus diluruskan khususnya bagi industri kelapa sawit. Semua pihak seharusnya mampu memandang CSR dan satu sudut pandang yang sama sehingga tidak perlu terjadinya pro dan kontra, seperti sudut pandang tentang model CSR seperti apakah yang dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis

perusahaan. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah Komitmen perusahaan berpengaruh signifikan terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.
2. Apakah kebijakan internalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan berpengaruh signifikan terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.
3. Apakah melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat berpengaruh signifikan terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen perusahaan, terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kebijakan internalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat terhadap implementasi CSR di Kebun Adolina PTPN-IV.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu :

1. Sebagai wawasan keilmuan untuk menambah pengetahuan tentang model manajemen strategi dalam industri kelapa sawit berkelanjutan di PTPN IV Unit Usaha Adolina.
2. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility*.
3. Sebagai bahan masukan dan referensi bagi pengembangan penelitian serupa di masa yang akan datang

1.5 Keaslian Penelitian

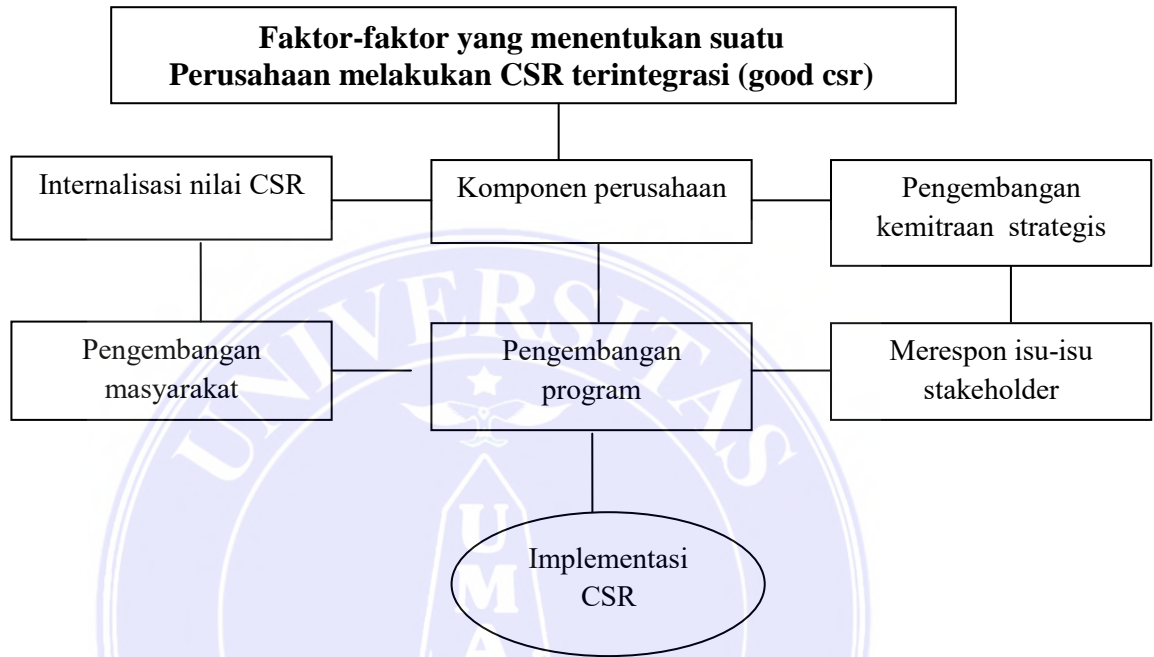
No.	Nama/Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Lucia Dianingtyas 2013), Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Terhadap Lingkungan dan Masyarakat untuk Mengukur Kinerja Sosial Pada PT. Astra Internasional. TBK	Variabel Independen : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Variabel Dependen : Lingkungan dan Masyarakat untuk Mengukur Kinerja Sosial	Hasil Penelitian ini menunjukkan dari analisis penerapan akuntansi pertanggungjawab sosial ada berpengaruh yang positif .
2	(Zulfadli, 2012), Pengaruh Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) oleh PT. RAPP Terhadap Citra Positif Perusahaan di Kalangan Masyarakat Pangkalan Kerinci Timur Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan	Variabel Independen : Pengaruh Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) Variabel Dependen : Citra Positif Perusahaan	Hasil penelitian menyatakan bahwa Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara CSR dengan citra positif perusahaan.
3	(Elwan, 2018), Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Pertambangan	Variabel Independen : Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Pertambangan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari variabel kebijakan CSR Pertambangan berpengaruh

	dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan masyarakat	dan Pengaruhnya. Variabel Dependen : Kesejahteraan Masyarakat	positif signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat
4	(Mulyadi, 2013), Implementasi Program <i>Corporate Social Responsibility</i> PT. Perkebunan Nusantara V Terhadap Masyarakat Pekanbaru Ditinjau Menurut Ekonomi Islam	Implementasi Program <i>Corporate Social Responsibility</i> PT. Perkebunan Nusantara V Terhadap Masyarakat	Hasil Penelitian menyatakan bahwa : kurang maksimalnya perusahaan dalam menjalankan program CSR dan minimnya sumber daya manusia yang handal di bidang program CSR
5	(Andiko Tua Situmorang, 2013), Pengaruh Social Responsibility (CSR) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Toba Pulp Lestari TBK di Desa Sosor Ladang Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir Sumatera Utara	Variabel Independen : Pengaruh Social Responsibility (CSR) Variabel Dependen : Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel CSR internal dan CSR eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
6	(Ika Handayani, 2018) Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan	Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan	Hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi CSR PTPN III khususnya pada Program Bina Lingkungan yang sudah memberi manfaat yang cukup baik dalam membantu masyarakat sekitar
7	(Nurillahizazi, 2017), Pengaruh Social Corporate (CSR) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Penelitian mengenai Internal CSR pada Karyawan PT. Pembangkit Jawa-Bali Unit Pembangkitan Paiton)	Variabel Independen : Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Variabel Dependen : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>Corporate Social Responsibility</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. <i>Coorporate Social Responsibility</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
	(Rofiqotus, 2014) Pemberdayaan Masyarakat Melalui	Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program-Program	Hasil penelitian menyatakan bahwa : pemberdayaan masyarakat

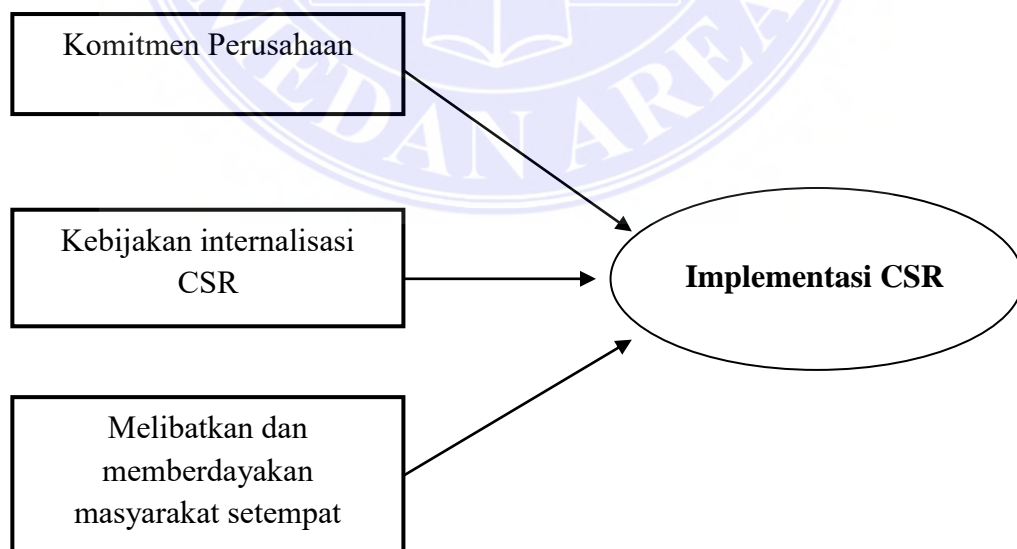
	Program-Program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) oleh PTPN IX (Persero) Kebun Jollong Desa Sitiluhur Kecamatan Gembong Kabupaten Pati Jawa Tengah	<i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	di seputaran PTPN IX yang dilakukan cukup berhasil.
8	(Edit Setiantono, 2020) Pengaruh Strategi Implementasi <i>Corporate Social Responsibility</i> Terhadap Trust Masyarakat, Dan Komitmen Perusahaan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Study Kasus: Perusahaan Swasta Nasional Pttriputra Agro Persada Group)	Variabel Independen : Strategi Implementasi <i>Corporate Social Responsibility</i> dan Komitmen Perusahaan Variabel Dependen : trust masyarakat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung Konsep Strategi Implementasi CSR berpengaruh terhadap Trust Masyarakat sebesar 0,859 atau 85,9%. Sedangkan Komitmen Perusahaan secara langsung berpengaruh negatif terhadap Trust Masyarakat sebesar 0,062 atau -6,2%. yang disebabkan oleh Perusahaan belum melakukan update info mengenai CSR, dan prosedur program CSR

1.6 Kerangka Teori dan Kerangka Konsep

1.6.1 Kerangka Teori



1.6.2 Kerangka Konsep



1.7 Metode penelitian

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis melakukan pengumpulan data dan informasi yang sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas dalam tesis. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner diukur melalui skala likert dan data sekunder melalui studi dokumentasi. Data diolah dengan *software* SPSS 17.0 for Windows. Pengujian hipotesis menggunakan Analisis Regresi Berganda. Penelitian untuk melihat pengaruh antara komitmen perusahaan, kebijakan internalisasi CSR standar operasional, melibatkan masyarakat terhadap pelaksanaan implementasi CSR di bidang kelapa sawit PTPN IV Kebun Adolina.

1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis yang berjudul “Model manajemen strategi CSR dalam industri kelapa sawit berkelanjutan (Studi Kasus PTPN IV Unit Usaha Adolina).

Bab I : Pendahuluan

Bab pendahuluan ini berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keaslian penelitian, kerangka teori dan konsep, metode penelitian, sistematika penulisan dan jadwal penelitian

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini mengenai kajian teori mengenai manajemen strategi yang meliputi pengertian manajemen strategi, ruang lingkup manajemen

strategi, prinsip-prinsip manajemen strategis, peran manajemen strategi dalam pemenangan bisnis, proses manajemen strategi, tingkatan manajemen strategi, kemudian manajemen strategi di bidang CSR, meliputi pengertian manajemen CSR, tujuan manajemen CSR, konsep manajemen CSR, bentuk-bentuk CSR, manfaat CSR, kemudian Komitmen Perusahaan/Organisasi yang meliputi pengertian komitmen, bentuk komitmen organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, indikator komitmen organisasi, kemudian tentang kebijakan internalisasi CSR, melibatkan dan memberdayakan masyarakat dan implementasi CSR.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tempat dan waktu penelitian, bentuk penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi konsep dan definisi operasional serta analisis data

Bab IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan.

Bagian ini berisi tentang deskripsi hasil dan temuan penelitian dan pembahasan penelitian.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategi

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan strategi adalah langkah manuver untuk mencapai tujuan akhir, manuver adalah bertindak cepat dengan penuh keahlian (*to handle skillfully*) artinya menangani secara ahli. Jadi arti kedua kata tersebut mempunyai arti dan makna yang sama bahwa keduanya (manajemen dan stratejik) adalah “ilmu dan seni “(*science and art*). Akan tetapi, untuk memudahkan pemahaman arti Jadi, defenisi Manajemen Stratejik sebagai berikut:

Menurut Wahyudi (1990:15) dikutip dari Meta Susanti (2020) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang. Manajemen strategi adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan stratejik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup (Suyadi P. 2015).

Pengertian manajemen strategi menurut para ahli :

a. Nawawi

Manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar yang disebut perencanaan strategis yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental yang pokok), sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi). Dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta layanan). Kualitas optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis dan sasaran (tujuan operasional) organisasi.

b. Thomas L. Wheelen

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial.

c. Gregory G Dees

Manajemen strategi adalah kombinasi dari tiga kegiatan analisis strategi, perumusan strategi dan strategi implementasi.

d. Menurut Pearh

Dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Ruang Lingkup Manajemen Strategis

Secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Namun secara umum ruang lingkup kajian manajemen strategis bergerak atas dasar pemahaman di bawah ini, yaitu :

- a. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategis kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat sustainable (berkelanjutan).
- b. Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya fokus kerja dalam pencapaian dalam kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.
- c. Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai *base thinking* dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran personalia, dan keuangan. (Suyadi P. 2015).

2.1.3. Prinsip Manajemen Strategis

a. *Strategy formulation*

Tujuan utama kegiatan formulasi strategi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar selalu melakukan perubahan kearah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal organisasi dan tuntutan perubahan eksternal merupakan dua komponen

utama yang harus di pertimbangkan dalam penyusunan strategic. Perumusan strategic yang realistis dan up to date adalah duab tuntutan yang harus dijawab dalam pembuatannya.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi adalah :

- 1) Menentukan visi misi , tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi.
- 2) Mengenal lingkungan dimana organisasi berada
- 3) Melakukan analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya

b. Strategy Implementation

Tujuan utama strategy implementation adalah rasionalitas tujuan dan sumberdaya. Pada dasarnya strategy implementation adalah tindakan mengimplementasikan strategy yang telah kita susun kedalam alokasi sumberdaya secara optimal. Rencana kinerja merupakan rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari perencanaan strategi yang dalam satu tahun mendatang dengan menunjukkan sejumlah indikator kinerja kunci. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan dalam satu periode tertentu.

Komponen untuk rencana kinerja meliputi (LAN-RI, 2004: 65):

1. Sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan

2. Program yang akan dilaksanakan
3. Kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

c. *Strategy Evaluation*

Fokus utama dalam strategy evaluation adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengawasi capaian atau hasil pekerjaan yang penting untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut . pengukuran kinerja mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan.
2. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja (LAN: RI, 2004: 66)

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja, beberapa perbandingan untuk melakukan analisis kinerja antara lain :

1. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
2. Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya
3. Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lainnya yang unggul dibidangnya ataupun dengan kinerja ataupun dengan kinerja sektor swasta
4. Kinerja nyata dengan dengan kinerja negara-negara lain atau dengan standar internasional aspek terakhir dalam strategy evaluation adalah pelaporan, salah

satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Sebagai sebuah komunikasi objektif dan teratur tentang informasi fakta yang dihasilkan oleh organisasi, diharapkan pelaporan akan mampu mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan (Akdon, 2016).

2.1.4. Peran Manajemen Strategi dalam Pemenangan Bisnis

Strategi organisasi bisnis atau perusahaan adalah mengarahkan bagaimana organisasi berupaya memanfaatkan lingkungan dan pengorganisasian kapabilitas perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Tujuan penerapan strategi diarahkan pada upaya untuk memenangkan persaingan. Strategi perusahaan menekankan bagaimana organisasi perusahaan bertindak dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyempurnaan sikap pengoperasian bisnis perusahaan guna mencapai kinerja yang diharapkan dalam tujuan organisasi.

2.1.5. Proses Manajemen Strategi

Secara teknis proses manajemen strategi dilakukan dengan 5 tahapan, yaitu :

1. Pengembangan suatu visi stratejik yang mengarahkan dan memfokuskan pada masa depan organisasi perusahaan.
2. Menentukan tujuan dan sasaran untuk mengukur kemajuan pencapaian visi stratejik organisasi perusahaan.
3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi secara efektif dan efisien
5. Menilai kinerja dan melakukan penyesuaian koreksi, untuk kebutuhan organisasi perusahaan jangka panjang, baik tentang pengarahannya, tujuan, strategi atau pendekatan dalam pelaksanaan strategi.

2.1.6. Tingkatan Manajemen Strategi

Dalam pelaksanaan Manajemen Strategi, terdapat proses dan tingkat atau level dari strategi. Tingkat atau level dari manajemen strategi adalah manajemen strategi pada tingkat punya Organisasi atau dikenal dengan strategi level korporasi. kemudian diikuti oleh tingkat pelaksanaan, yaitu strategi level operasional. yaitu :

1) Strategi Jaringan (*Network Strategy*)

Strategi jaringan ini dikembangkan dalam suatu grup organisasi bisnis adalah untuk mencapai tujuan keseluruhan grup organisasi tindakan tunggal. Strategi Jaringan mengkoordinasikan tindakan diantara persekutuan organisasi, yang tidak merupakan suatu entitas tunggal. Kadang-kadang ditemui Strategi jaringan yang bersifat formal dan tegas, seperti rantai pemasok antar organisasi bisnis tunggal di dalam suatu organisasi kelompok atau grup sebagai contoh adalah strategi jaringan dalam kelompok atau grup.

2) Strategi bisnis (*Bussines Strategy*)

Merupakan strategy yang dihasilkan didalam bisnis yang independen atau di dalam divisi dari suatu perusahaan besar. Strategi bisnis merumuskan apa yang akan dilakukan, oleh siapa dan bagaimana pelaksanaannya, serta dari siapa proses

tersebut ditetapkan perlu untuk dilaksanakan, dan mengapa sasaran sesuatu organisasi perlu diupayakan untuk dicapai.

3) Strategi Fungsional.

Strategi fungsional dikoordinasikan oleh strategi tingkat bisnis. Strategi fungsional merupakan strategi bisnis dalam beberapa bidang, seperti teknologi informasi hubungan manusia atau human relation, riset dan pengembangan serta pemasaran. Masing-masing sub-unit untuk mengembangkan penilaian yang lebih rinci yang menjadi komitmen sumber daya yang lebih khusus dari strategi pada tingkat yang lebih tinggi.

4) Strategi individual

Yang mempengaruhi dan juga dipengaruhi oleh seluruh tingkat atau level strategi. Strategi individual merupakan usaha-usaha langsung individu, baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan mereka seperti pilihan karier perorangan (Sofjan Assauri, 2016).

2.2. Manajemen Strategi di bidang *Corporate Social Responsibility* (CSR)

2.2.1 Pengertian

Manajemen strategi *corporate social responsibility* (CSR) adalah suatu tindakan atau konsep yang dilakukan oleh perusahaan sesuai kemampuan perusahaan tersebut sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap sosial/ lingkungan sekitar dimana perusahaan itu berada. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya sebuah lingkungan bagi kelanjutan perusahaan di masa mendatang sebagai Manifestasi Budaya Perusahaan. 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 dana untuk pemeliharaan fasilitas umum, sumbangan untuk desa/fasilitas masyarakat yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat banyak, khususnya masyarakat yang berada di sekitar perusahaan tersebut berada. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan fenomena strategi perusahaan yang mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan *stakeholdernya*. CSR timbul sejak era dimana kesadaran akan *sustainability* perusahaan jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar *profitability*. Berikut ini adalah beberapa definisi CSR menurut beberapa ahli dan lembaga tertentu :

Definisi tertua CSR diartikan oleh Howard.R.Bowen in *Social Responsibility of the businessman* (1953), CSR adalah tanggung jawab seorang pengusaha mencoba menunjukkan nilai-nilai sosial. Dimana sesuai dengan *America conference on CSR 2002* (Hartanti,2006). Johnson dan Johnson (Hadi, 2011) mendefinisikan *Corporate Social Responsibility is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society*. Definisi tersebut pada dasarnya berangkat dari filosofi bagaimana cara mengelola perusahaan, baik sebagian maupun secara keseluruhan memiliki dampak yang positif bagi perusahaan dan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola bisnis operasinya dengan menghasilkan produk yang berorientasi secara positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Versi lain mengenai definisi CSR dilontarkan oleh World Bank. Lembaga keuangan global ini memandang CSR sebagai *“the commitment of business to*

contribute to sustainable economic development working with employees and their representative the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development” (Wibisono,2007).

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat dipahami bahwa CSR adalah komitmen perusahaan dalam bertindak secara etis dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi dan sosial kepada seluruh *stakeholder-nya* serta memperhatikan lingkungan sekitar perusahaan dengan baik agar tercapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*).

Jadi dengan kata lain penerapan CSR ini merupakan investasi yang tidak terlihat bagi perusahaan yang menerapkannya, karena apabila penerapan CSR dapat berhasil dilakukan maka citra baik perusahaan akan tetap terjaga di mata para *stakeholdernya* sehingga perusahaan nantinya akan semakin maju dan berkembang dengan dukungan yang kuat dari para stakeholder yang telah merasakan hasil dari pengimplementasian program CSR yang di lakukan oleh perusahaan.

2.2.2 Tujuan Manajemen *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Setiap program dalam perusahaan harus memiliki tujuan jelas yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan program tersebut. Secara umum, manajemen program CSR dalam sebuah Perusahaan memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan lingkungan dan masyarakat sekitar.

2. Menjaring sumber daya manusia yang berkualitas dan potensial.
3. Mengurangi risiko terjadinya korupsi dan kerugian.
4. Membedakan perusahaan dengan pesaing.
5. Menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat di luar perusahaan.
6. Mengurangi jumlah pajak yang harus dibayar.
7. Menjalin hubungan baik dengan para pemegang kepentingan di luar perusahaan.

2.2.3 Konsep Manajemen *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Istilah CSR diperkenalkan pertama kali oleh Howard Bowen dalam bukunya *Social Responsibility of Businessman* pada tahun 1953. Berdasarkan definisinya, CSR berarti upaya agar kehadiran perusahaan bisa memberikan manfaat bagi umat manusia.

Program CSR merupakan sebuah komitmen yang menjadi kebutuhan perusahaan itu sendiri. Jika mampu memberikan manfaat bagi manusia dan lingkungan, perusahaan tersebut akan mampu bertahan dalam jangka panjang. Karena itulah, pelaksanaan CSR harus didasari oleh empat motif berikut ini.

1. Kewajiban Moral: untuk meraih keberhasilan secara komersial dengan tetap menghormati etika;
2. Keberlanjutan: memenuhi kebutuhan di masa depan.
3. Izin operasi : membangun citra perusahaan untuk mendapatkan persetujuan dari pemerintah dan para pemangku kepentingan.
4. Reputasi: menaikkan *brand* dan reputasi di mata konsumen, investor, dan karyawan.

Keberhasilan pelaksanaan program CSR sangat ditentukan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*), yang terdiri dari masyarakat luas, konsumen, *retailer* (pengecer), pemasok, pemerintah, karyawan, dan lembaga swadaya masyarakat.

2.2.4 Bentuk-Bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Program CSR diimplementasikan dengan menyelenggarakan kegiatan sosial dalam rangka membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan ekonomi, pembangunan fasilitas umum, pemberian beasiswa, bantuan keuangan, pelestarian lingkungan, dan lain-lain.

Hingga kini, sejauh mana tanggung jawab sosial perusahaan memang masih menjadi perdebatan. Ada yang membatasi ruang lingkup CSR pada program yang bersifat *charity* atau donasi, tetapi ada pula yang berpendapat bahwa CSR mencakup aspek yang lebih luas, yaitu sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Terlepas dari perbedaan tersebut, pada praktiknya, ada empat bentuk atau tipe CSR yang selama ini dijalankan oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, seperti ditulis Hartman, Des Jardins, dan MacDonald dalam buku *Business Ethics, Decision Making for Personal Integrity & Social Responsibility*.

1. Tipe Ekonomis

Pada tipe ini, CSR dilaksanakan sebatas pada aspek yang sesuai dengan tanggung jawab perusahaan, yaitu menghasilkan produk yang bermanfaat. Perusahaan tidak boleh menimbulkan kerusakan, melakukan upaya untuk mencegah kerusakan, dan menjadikan dunia sebagai tempat yang lebih baik.

3. Tipe Filantropis

Dalam program CSR filantropis, perusahaan merasa memiliki kewajiban mendorong hal-hal baik dengan mensponsori kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan institusi, sekolah, museum, dan lainnya. Ada program yang dilakukan murni untuk tujuan sosial, ada juga yang bertujuan mendapatkan reputasi baik.

3. Tipe Jejaring Sosial

Perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat yang harus memenuhi kewajibannya dan mematuhi etika yang berlaku. Perusahaan tidak boleh hanya melakukan aktivitas untuk kepentingan dirinya, tetapi juga untuk memberikan manfaat kepada para *stakeholder*, termasuk masyarakat.

4. Tipe Integratif

Pada tipe ini, program CSR menjadi sarana untuk mengintegrasikan profit dan tanggung jawab sosial perusahaan. Manajemen harus memastikan bahwa bisnis bisa beroperasi sesuai dengan nilai sosial karena perusahaan tergantung pada masyarakat demi kelangsungan, pertumbuhan, dan eksistensinya.

2.2.5 Manfaat CSR *Corporate Social Responsibility*

Corporate Social Responsibility (CSR) memiliki manfaat untuk semua pihak, baik itu perusahaan sebagai pemberi ataupun masyarakat sebagai penerima. Berikut adalah beberapa manfaat csr yang dapat dirasakan oleh masyarakat dan juga perusahaan.

1. Manfaat CSR Bagi Masyarakat

Masyarakat atau lingkungan yang menjadi target pelaksanaan CSR dari perusahaan akan menerima banyak manfaat, seperti peningkatan taraf ekonomi masyarakat, perbaikan tingkat pendidikan, dan peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup.

2. Manfaat CSR Bagi Perusahaan

Jika dirancang dengan baik, pelaksanaan program CSR bisa memberikan manfaat kepada perusahaan, baik secara langsung maupun tidak sebagai berikut.

a. Memperluas Akses terhadap Sumber Daya

Program CSR akan memberikan dampak jangka panjang yang menjadi nilai lebih bagi perusahaan. Daya saing perusahaan akan meningkat sehingga akses untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk aktivitas produksi menjadi lebih luas.

b. Memperluas Akses terhadap Pasar

Biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan program CSR akan kembali ke perusahaan dalam bentuk peluang mendapatkan pasar yang lebih luas dan membangun loyalitas konsumen karena perusahaan akan dikenal masyarakat dengan citra yang baik.

c. Mengurangi Pengeluaran

Tidak selamanya program yang membutuhkan biaya akan mengakibatkan perusahaan menjadi boros. Program CSR justru bisa membuat perusahaan hemat. Sebagai contoh, biaya produksi dapat dihemat dengan melaksanakan program CSR berupa daur ulang.

d. Mendapatkan Penghargaan

Bagi sebuah perusahaan, penghargaan akan berdampak pada banyak hal yang akan menaikkan produktivitas dan keuntungan. Program CSR akan menciptakan peluang untuk mendapatkan penghargaan yang memberikan manfaat positif.

Pelaksanaan CSR selalu terkait dengan tiga elemen dasar, yaitu *profit* (keuntungan), *people* (masyarakat), dan *planet* (planet bumi). Dalam konteks global, sebuah perusahaan yang berkomitmen menjalankan program CSR berarti telah mendukung terwujudnya pembangunan berkelanjutan.

2.3 Komitmen Perusahaan/Organisasi

2.3.1 Pengertian

Menurut Mahis dan Jackson (2000) dalam Sopiah (2008: 155) memberikan definisi, “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”. (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Menurut Mowday (1982) dalam Sopiah (2008: 155) Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota

organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Lincoln (1994) dalam Sopiah, (2008: 155), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau dan Boal (1995) dalam Sopiah, (2008: 155) komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

1. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi,
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi,
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.3.2 Bentuk Komitmen Organisasi

Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi;

2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat;
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma anggota organisasi yang memberikan perilaku yang diinginkannya. Norma yang dimiliki organisasi mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam Sopiah, (2008: 157) ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain;
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Januarti, (2006: 15) mengemukakan komitmen organisasi terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi *identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, *involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu

pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Menurut David (1997) dalam Sopiah, (2008: 163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan dalam organisasi.

2.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mowday (1998) dalam Sopiah (2008: 165) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

2.4. Kebijakan Internalisasi CSR

Kebijakan adalah suatu arah tindakan yang diusulkan pada seseorang, golongan, atau pemerintah dalam suatu lingkungan dengan halangan-halangan dan kesempatan-kesempatan yang diharapkan dapat memenuhi dan mengatasi halangan tersebut dalam rangka mencapai suatu cita-cita atau mewujudkan suatu kehendak serta tujuan tertentu. (J.E. Hasio, 2007)

Menurut Leimona dan Fauzi (2008:79-89), Kebijakan merupakan pedoman yang wajib dipatuhi dalam merumuskan strategi dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan yang dimaksud terdiri dari kebijakan CSR, struktur dan tanggung jawab serta alokasi pendanaan, “Dituangkannya kebijakan program CSR secara tertulis merupakan indikator penting keseriusan perusahaan dalam berkiprah menjaga kegiatan perekonomiannya yang berwawasan lingkungan lewat program CSR.

Pada beberapa perusahaan yang sudah maju, kebijakan program CSR menjadi bagian penting manual perusahaan, suatu kebijakan CSR yang lengkap biasanya terdiri dari visi, misi, program jangka panjang dan jangka pendek, struktur organisasi pelaksana dan komponen pendanaan. Tidak jarang divisi khusus pelaksanaan program CSR juga memiliki petunjuk teknis pelaksanaan untuk memudahkan pelaksanaan dan evaluasi program”.

Jadi, kebijakan merupakan suatu kata benda hasil dari deliberasi mengenai tindakan (behavior) dari seseorang atau sekelompok pakar mengenai rambu-rambu tindakan dari seseorang atau lembaga untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kebijakan diartikan sebagai suatu keputusan yang diambil oleh

pemerintah yang berpengaruh terhadap masyarakat. Arti semacam ini benar adanya karena kebijakan berkaitan erat dengan kepentingan sosial dan sering dimaknai sebagai public policy.

Sedangkan Internalisasi menurut Kamus Ilmiah Populer adalah pendalaman, penghayatan terhadap suatu ajaran, doktrin atau nilai sehingga merupakan keyakinan atau kesadaran akan kebenaran doktrin atau nilai yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku (Dahlan, dkk, 1998). Internalisasi pada hakikatnya adalah sebuah proses menanamkan suatu nilai pada seseorang yang akan membuat pola pikirnya dalam melihat realitas pengalaman.

Secara epistemologis internalisasi berasal dari kata intern atau internal yang berarti bagian dalam atau menunjukkan suatu proses. Dalam kaidah bahasa Indonesia internalisasi dapat didefinisikan sebagai penghayatan, penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui pembinaan, bimbingan, penyuluhan, penataran, dan sebagainya (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1989)

Internalisasi adalah suatu proses sebagai penghayatan, penguasaan secara mendalam. Kata nilai dapat dilihat dari segi etimologis dan terminologis, dari segi etimologis nilai adalah harga, derajat. Nilai adalah ukuran untuk menghukum atau memilih tindakan dan tujuan tertentu (Koiron R, 2004). Sedangkan dari segi terminologis dapat dilihat berbagai rumusan para ahli. Tapi perlu ditekankan bahwa nilai adalah kualitas empiris yang seolah-olah tidak bisa didefinisikan, hal senada dikatakan Louis Katsoff bahwa nilai tidak bisa didefinisikan tidak berarti nilai tidak bisa dipahami.²¹ Jadi, nilai dari segi etimologis adalah harga/derajat,

dan dari terminologis adalah kualitas empiris yang sulit untuk didefinisikan tetapi tetap bisa untuk difahami substansinya.

Menurut Gordon Alport, sebagaimana dikutip oleh Muhammad Faturrohman, nilai adalah keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya. Menurut Fraenkel, sebagaimana dikutip oleh Muhammad Faturrohman bahwa nilai dapat diartikan sebagai sebuah pikiran (idea) atau konsep mengenai apa yang dianggap penting bagi seseorang dalam kehidupannya. Selain itu, kebenaran sebuah nilai juga tidak menuntut adanya pembuktian empirik, namun lebih terkait dengan penghayatan dan apa yang dikehendaki atau tidak dikehendaki, disenangi atau tidak disenangi oleh seseorang.²² Pengertian nilai yang dipaparkan para tokoh tersebut, dapat diartikan bahwa nilai adalah suatu keyakinan yang mendasar bagi seseorang atau kelompok orang untuk menentukan/memilih tindakannya atau menilai suatu yang bermakna atau tidak bermakna bagi kehidupannya.

2.5. Melibatkan dan Memberdayakan Masyarakat

2.5.1 Pengertian

Masyarakat adalah sekumpulan orang yang saling berinteraksi secara kontinyu, sehingga terdapat relasi sosial yang terpola, terorganisasi. Manusia baik sebagai individu maupun sebagai warga masyarakat kebutuhan, kebutuhan dapat bersifat individual dan kolektif. Konsekuensinya adalah selalu ada upaya manusia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya kebutuhan pada prioritas berikutnya yang menunggu untuk dipenuhi, juga karena kebutuhan berkembang dinamis sejalan dengan perkembangan masyarakat.

Suatu realisasi kehidupan sosial yang menunjukkan semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi dinamika kondisinya semakin sejahtera, tidak mengherankan apabila dalam kehidupan masyarakat selalu dijumpai proses atau usaha perubahan menuju kondisi yang semakin sejahtera, tersebut. Hal ini disebabkan karena pada umumnya setiap masyarakat menginginkan kondisi kehidupannya berkembang semakin baik. Suatu kehidupan dimana kebutuhan-kebutuhan dapat semakin terpenuhi, sehingga ada rasa aman karena tidak lagi dihantui kekhawatiran hari esok, kehidupan yang memberikan iklim kondusif guna aktualisasi diri dan untuk terwujudnya proses realisasi sosial yang harmonis dan berkeadilan.

Pengembangan masyarakat dalam konteks ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan masyarakat lapisan bawah dalam mengidentifikasi kebutuhan, mendapatkan sumber daya dalam memenuhi kebutuhan, serta memberdayakan mereka secara bersama-sama. Terminologi pengembangan sosial dan ekonomi komponen dalam kerja pelayanan kemanusiaan pemikiran dan pendekatan aktualisasi terdapat dunia dan aktivitas politik (Zubaedi, 2013).

Dalam merumuskan berbagai defininisi pengembangan masyarakat dapat dilakukan dengan berbagai cara tergantung pada suatu tatanan sosial dan kondisi suatu masyarakat itu sendiri, sehingga menghasilkan arah dan tujuan dari tindakan pengembangan masyarakat itu sendiri, sehingga menghasilkan arah dan tujuan dari tindakan pengembangan masyarakat sesuai dengan yang diharapkan.

Hal terpenting adalah pengembangan masyarakat (*community development*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan masyarakat kearah yang lebih baik dan mampu menciptakan suatu kondisi yang layak dalam kehidupan masyarakat yang ingin dikembangkan. Definisi pengembangan masyarakat dapat berubah sesuai dengan situasi dengan kondisi tertentu, yang tetap perlu diperhatikan adalah terkait dengan tipologi dalam pengembangan masyarakat itu sendiri. Philips H. Combs dan Manzoor Ahmed ada empat tipologi pengembangan masyarakat: *pertama* pendekatan penyuluhan *kedua* pendekatan pelatihan *ketiga* pendekatan koperasi swadaya *keempat* pendekatan pembangunan terpadu.

Tujuan utama dari pendekatan penyuluhan yaitu menggairahkan dan membantu kaum miskin dan petani meningkatkan produksi dengan menerapkan cara-cara kerja teknis yang sempurna. Selain itu tujuannya harus mampu membina kaum-kaum miskin dalam menyediakan berbagai kebutuhan yang diperlukan. Selanjutnya, Combs dan Ahmed menerangkan pengembangan masyarakat dengan pendekatan diklat atau pendidikan, pelatihan, dilakukan sebagai proyek-proyek yang sifatnya internasional. Dalam kegiatan pelatihan ini beberapa hal yang perlu disoroti diantaranya: *pertama* sedapat mungkin melibatkan dan memberdayakan masyarakat sering kali sulit dibedakan dengan pembangunan masyarakat (*community development*) karena mengacu pada pengertian yang tumpang tindih dalam penggunaannya di masyarakat.

Dalam kajian ini pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) dan pembangunan masyarakat (*community development*) dimaksudkan sebagai

pemberdayaan masyarakat yang sengaja dilakukan pemerintah untuk memfasilitasi masyarakat lokal dalam merencanakan, memutuskan dan mengelola sumberdaya yang dimiliki sehingga pada akhirnya mereka memiliki kemampuan dan kemandirian secara ekonomi, ekologi dan sosial secara berkelanjutan. Oleh karena itu pemberdayaan masyarakat pada hakekatnya berkaitan erat dengan *sustainable development* yang membutuhkan pra-syarat keberlanjutan kemandirian masyarakat secara ekonomi, ekologi dan sosial yang selalu dinamis.

Pemberdayaan masyarakat adalah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai masyarakat untuk membangun paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people-centered, participatory, empowerment and sustainable*. Lebih jauh Chamber menjelaskan bahwa konsep pembangunan dengan model pemberdayaan masyarakat tidak hanya semata-mata memenuhi kebutuhan dasar (*basic need*) masyarakat tetapi lebih sebagai upaya mencari alternatif pertumbuhan ekonomi lokal.

Pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) sebagai strategi alternatif dalam pembangunan telah berkembang dalam berbagai literatur dan pemikiran walaupun dalam kenyataannya belum secara maksimal dalam implementasinya. Pembangunan dan pemberdayaan masyarakat merupakan hal banyak dibicarakan masyarakat karena terkait dengan kemajuan dan perubahan bangsa ini kedepan apalagi apabila dikaitkan dengan *skill* masyarakat yang masih kurang akan sangat menghambat pertumbuhan ekonomi itu sendiri.

Reformasi di bidang penyelenggaraan pemerintahan yang bergulir sejak tahun 1998 membawa dampak nyata dan luas perubahan dalam system

pemerintahan dari kekuasaan yang sangat sentralistis (Zaman Orde Baru) ke dalam sistem otonomi dengan desentralisasinya. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian berubah menjadi UU Nomor 32 Tahun 2004, sebagai pengganti UU Nomor 5 Tahun 1974 adalah bukti perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Perubahan pelaksanaan pemerintahan dengan Otonomi pada Daerah Kabupaten/Kota telah melahirkan perubahan yang signifikan terutama yang berhubungan dengan pelaku pembangunan, pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan. Tetapi dalam kenyataannya praktek penyelenggaraan otonomi daerah masih banyak kendala antara lain kurang kreativitas dan partisipasi masyarakat secara kritis dan rasional, sehingga perlu dicarikan jalan keluar secara sungguh-sungguh sesuai amanat undang-undang Pemerintahan Daerah yang berlaku.

Pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) sebagai model pembangunan berakar kerakyatan adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat sebagian masyarakat kita yang masih terperangkap pada kemiskinan dan keterbelakangan. Di tinjau dari sudut pandang penyelenggaraan Administrasi Negara, pemberdayaan masyarakat tidak semata-mata sebuah konsep ekonomi tetapi secara implicit mengandung pengertian penegakan demokrasi ekonomi (yaitu kegiatan ekonomi berlangsung dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat). Dengan demikian konsep ekonomi yang dimaksud menyangkut penguasaan teknologi, pemilikan modal, akses pasar serta ketrampilan manajemen. Oleh karena itu agar demokrasi ekonomi dapat berjanan, maka aspirasi harus

ditampung dan dirumuskan dengan jelas oleh birokrasi pemerintah dan tertuang dalam rumusan kebijakan public (*public policies*) untuk mencapai tujuan yang dikehendaki masyarakat.

Gerakan pembangunan yang dilakukan pemerintah secara essential harus dibarengi dengan menggerakkan partisipasi masyarakat yang lebih besar untuk kegiatan yang dilakukannya sendiri. Dengan demikian menjadi tugas yang sangat penting bagi menegemen pembangunan untuk menggerakkan, membimbing, menciptakan iklim yang mendukung kegiatan pembangunan yang dilakukan masyarakat. Upaya-upaya ini dilakukan melalui kebijaksanaan, peraturan dan kegiatan pembangunan pemerintah yang diarahkan untuk menunjang, merangsang dan membuka jalan bagi kegiatan pembangunan masyarakat.

2.5.2 Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat

Konsep pembangunan yang selama ini dijalankan pemerintah nampaknya belum mampu menjawab tuntutan masyarakat yang menyangkut keadilan, pemerataan dan keberpihakan kepada masyarakat, sehingga belum mengangkat sebagian penduduk yang masih hidup dibawah garis kemiskinan. Upaya pemerintah untuk meningkatkan keberpihakan pembangunan kepada kepentingan masyarakat nampaknya tidak akan lepas dari pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) sebagai model pembangunan yang berdimensi rakyat. Berangkat dari kondisi itu pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan pemerintah :

1. Kebijakan Pemerintah tentang pemberdayaan masyarakat secara tegas tertuang dalam GBHN Tahun 1999 dan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam GBHN tahun 1999, khususnya didalam “Arah

Kebijakan Pembangunan Daerah” antara lain dinyatakan “mengembangkan otonomi daerah secara luas, nyata dan bertanggung jawab dalam rangka pemberdayaan masyarakat, lembaga ekonomi, lembaga politik, lembaga hukum, lembaga keagamaan, lembaga adat dan lembaga swadaya masyarakat serta seluruh potensi masyarakat dalam wadah NKRI”

2. Dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, antara lain ditegaskan bahwa “ hal-hal yang mendasar dalam undang-undang ini adalah mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkembangkan prakarsa dan kreatifitas serta meningkatkan peran serta masyarakat”
3. Mencermati kedua rumusan Kebijakan Pemerintah diatas dapat disimpulkan bahwa “kebijakan pemberdayaan masyarakat merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan otonomi daerah;
4. Dalam UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) Tahun 2000-2004 dan Program Pembangunan Daerah (BAPPEDA) dinyatakan bahwa tujuan pemberdayaan masyarakat adalah meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui penguatan lembaga dan organisasi masyarakat setempat, penanggulangan kemiskinan dan perlindungan social masyarakat, peningkatan kswadayaan masyarakat luas guna membantu masyarakat untuk meningkatkan kehidupan ekonomi, social dan politik”
5. Dalam rangka mengemban tugas dalam bidang pemberdayaan masyarakat , Badan Pemberdayaan menetapkan visi, misi, kebijakan, strategi dan program pemberdayaan masyarakat sebagai berikut :

- a. Visi Pemberdayaan Masyarakat adalah meningkatkan kemandirian masyarakat
- b. Misi Pemberdayaan Masyarakat adalah mengembangkan kemampuan dan kemandirian dan secara bertahap masyarakat mampu membangun diri dan lingkungannya secara mandiri. Kemandirian dalam konsep pemberdayaan masyarakat yang dimaksud adalah tingkat kemajuan yang harus dicapai sehingga masyarakat dapat membangun dan memelihara kelangsungan hidupnya berdasarkan kekuatannya sendiri secara berkelanjutan, artinya untuk membangun bangsa yang mandiri dibutuhkan perekonomian yang mapan.

2.5.3 Pembangunan dan Pertumbuhan Ekonomi

Pembangunan ekonomi suatu Negara niscaya terjadi apabila tidak didukung pertumbuhan ekonomi, tetapi pertumbuhan ekonomi tidak menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan pembangunan ekonomi. Pembangunan ekonomi pada dasarnya adalah merupakan usaha untuk meningkatkan dan mempertahankan kenaikan PDB (*produk domestik bruto*) per kapita membandingkannya dengan pertumbuhan penduduk melalui perbaikan struktur ekonomi dalam rangka mencapai kesejahteraan masyarakat.

Dari berbagai kajian pembangunan ekonomi Indonesia yang dilakukan para ahli ternyata pembangunan ekonomi Indonesia banyak menimbulkan ketimpangan baik ketimpangan sektoral, regional maupun antara perkotaan dan pedesaan. Berbagai ketimpangan tersebut akibat paradigma pembangunan ekonomi yang dilakukan pemerintah lebih berpihak pada kelompok kecil

masyarakat di perkotaan dan mengabaikan kelompok besar masyarakat yang berada di pedesaan. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan pembangunan yang mensejahterakan seluruh masyarakat tidak ada pilihan lain kecuali mengubah paradigma pembangunan ekonomi Indonesia yang mengarah pada keseimbangan antara pertumbuhan dan pemerataan dengan melibatkan kelompok marginal dan kelompok miskin yang berada di pedesaan sebagai subyek pembangunan. Orientasi pembangunan lebih pada pemberdayaan pedesaan sebagai pusat-pusat pertumbuhan ekonomi yang sekaligus akan menekan arus urbanisasi.

Orientasi pembangunan pada upaya mencapai kualitas hidup dan kesejahteraan rakyat sebagai metode, harus didukung oleh pengorganisasian dan partisipasi masyarakat selaku subyek pembangunan. Teori pembangunan yang dipakai sebagai pijakan dalam evaluasi kinerja pembangunan meliputi 3 (tiga) kelompok teori pembangunan yang dipandang penting (Agus Suryono, 2001) yaitu : 1). Kelompok teori modernisasi, 2). Kelompok teori ketergantungan (*dependency theory*) dan 3). Kelompok teori pembangunan yang lain (*another development*). Tetapi dalam perkembangannya terjadi pergeseran pola atau model paradigma pembangunan yang sangat dominan di bangsa-bangsa dunia mulai dari Paradigma pertumbuhan (*Growth Paradigm*), Paradigma kesejahteraan (*Welfare Paradigm*), Paradigma Pembangunan Manusia (*People Centered Development Paradigm*).

Penerapan paradigam pertumbuhan berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, dalam hal ini PBB mencanangkan dasa warsa pembangunan pertama (1960-1970) dengan strategi pertumbuhan ekonomi di Negara-negara berkembang

sebesar 5% per tahun. Tetapi pada dasa warsa ini yang terjadi adalah diabaikannya distribusi pendapatan nasional dan masalah yang timbul di Negara-negara berkembang pada dasa warsa ini adalah pengangguran, kemiskinan, kesenjangan pembagian pendapatan (kue pembangunan), urbanisasi dan kerusakan lingkungan. Kenyataan itulah kemudian terjadi pegeseran dari strategi pertumbuhan ekonomi menjadi strategi pertumbuhan dan pemerataan pembangunan yang sekaligus mejadi ide dasar lahirnya pemikiran paradigma baru yaitu paradigma kesejahteraan (*welfare paradigm*). Orientasi paradigma ini adalah mewujudkan peningkatan kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial dalam waktu secepat mungkin. Oleh karena itu pada dasa warsa kedua (1971-1980) pelaksanaan pembangunan dengan strategi pertumbuhan ekonomi bergeser orientasinya pada pertumbuhan dan pemerataan pembangunan (*growth and equity of strategy development*) menuju industrialisasi dengan strategi pertumbuhan ekonomi sebesar 6% per tahun dengan tujuan pemerataan pembangunan di bidang pendapatan, kesehatan, keadilan, pendidikan, kewirausahaan, keamanan, kesejahteraan sosial dan penyelamatan lingkungan. Tetapi yang terjadi di negara-negara berkembang adalah ketidakmampuan negara berkembang pada ketergantungan pada negara-negara maju yang ditandai dengan ketergantungan investasi, bantuan dan pinjaman luar negeri. Implementasi paradigma kesejahteraan ini cenderung bersifat sentralistik (*top-down*) sehingga melahirkan ketergantungan hubungan rakyat dengan proyek-proyek pembangunan yang dilakukan pemerintah (birokrasi pemerintah), akibat lebih jauh membahayakan keberlanjutan pembangunan itu sendiri, karena pembangunan sesuai dengan

sifatnya yang sentralistik tidak mampu menumbuhkan pemberdayaan (*disempowering*) rakyat agar rakyat mampu menjadi subyek dalam pembangunan. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa pembangunan dengan orientasi pada pertumbuhan ekonomi menjadikan paradigm pertumbuhan menjadi semakin dominan di Negara-negara berkembang. Tetapi keberhasilan yang dicapai Negara-negara berkembang dalam pertumbuhan ekonominya menimbulkan berbagai resiko negatif (Tjokrowinoto, 1999) mengungkapkan bahwa paradigma pertumbuhan cenderung menimbulkan efek negatif tertentu yang selanjutnya akan menurunkan derajat keberlanjutan pembangunan . Dari kondisi tersebut lahir gagasan baru dalam strategi pembangunan untuk menjamin keberlanjutan pembangunan yaitu *sustainable development*. Strategi ini lahir belajar dari pengalaman pelaksanaan pembangunan pada dasa warsa ketiga dengan munculnya konsep tata ekonomi dunia baru sebagai upaya perbaikan social ekonomi Negara-negara berkembang dengan strategi pertumbuhan ekonomi 7% pertahun.

Pada dasa warsa ini pusat perhatian proses pembangunan berkaitan dengan masalah kependudukan yang rata-rata di Negara berkembang meningkat pesat, urbanisasi, kemiskinan, kebodohan, partisipasi masyarakat, organisasi sosial politik, kerusakan lingkungan dan masyarakat pedesaan. Tetapi pada dasa warsa ini masih timbul masalah baru yaitu pelaksanaan pembangunan tidak berdimensi pada pembangunan manusia, sehingga akan berpengaruh pada masalah ketidakadilan, keberlangsungan hidup dan ketidak terpaduan pembangunan.

Belajar dari pengalaman dasawarsa ketiga pada awal tahun 1980-an di Negara-negara berkembang pelaksanaan konsep pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*) dibarengi dengan pendekatan pembangunan manusia (*human development*) yang diandai dengan pelaksanaan pembangunan yang orientasinya pada pelayanan social melalui pemenuhan kebutuhan pokok (*basic needs*) berupa pelayanan social di sector kesehatan, perbaikan gizi, pendidikan dan pendapatan serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu pelaksanaan pembangunan juga diarahkan untu mewujudkan keadilan, pemerataan dan peningkatan budaya, kedamaian serta pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered development*) dengan orientasi pada pemberdayaan masyarakat (*public empowerment*) agar dapat menjadi aktor pembangunan yang dapat menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Fokus perhatian dari *people centered development* adalah *human growth, well-being, equity dan sustainable*. Dominasi pemikiran dalam paradigma ini *balanced human ecology*, sumber pembangunannya adalah informasi dan prakarsa yang kreatif dengan tujuan utama aktualisasi optimal potensi manusia (Korten, 1984). Perhatian utama dalam paradigam pembangunan manusia (*people centered development*) adalah pelayanan sosial (*social service*), pembelajaran sosial (*social learning*), pemberdayaan (*empowerment*), kemampuan (*capacity*) dan kelembagaan (*institusional building*).

2.5.4. Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan Melalui Pemberdayaan Masyarakat (*Empowerment*)

Empowerment (pemberdayaan masyarakat) adalah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial dan mencerminkan paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people centered participatory, empowering and sustainable* (Chambers, 1995). Konsep *empowering* ini lebih luas yang dikembangkan sebagai alternatif konsep-konsep pembangunan yang telah ada. Konsep ini mencoba melepaskan diri dari perangkap “*zero-sum game dan trade off*” dengan titik tolak pandangan bahwa dengan pemerataan tercipta landasan yang lebih luas untuk menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan.

Hasil kajian berbagai proyek yang dilakukan *International Fund for Agriculture Development (IPAD)* menunjukkan bahwa dukungan dari produksi yang dihasilkan masyarakat lapisan bawah memberikan sumbangan pada pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan dengan investasi yang sama pada sektor-sektor yang skalanya lebih besar. Pertumbuhan itu dihasilkan bukan hanya dengan biaya yang lebih kecil tetapi juga dengan devisa yang kecil, artinya sangat besar pengaruhnya bagi Negara-negara berkembang yang mengalami kelangkaan devisa dan lemah dalam posisi neraca pembayarannya.

Dalam kerangka ini upaya untuk memberdayakan masyarakat (*empowering*) dapat dikaji dari 3 (tiga) aspek :

Pertama, ENABLING yaitu menciptakan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat dapat berkembang. Asumsinya adalah pemahaman bahwa setiap orang, setiap masyarakat mempunyai potensi yang dapat dikembangkan

artinya tidak ada orang atau masyarakat tanpa daya. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki masyarakat serta upaya untuk mengembangkannya.

Kedua, EMPOWERING yaitu memperkuat potensi yang dimiliki masyarakat melalui langkah-langkah nyata yang menyangkut penyediaan berbagai input dan pembukaan dalam berbagai peluang yang akan membuat masyarakat semakin berdaya. Upaya yang paling pokok dalam empowerment ini adalah meningkatkan taraf pendidikan dan derajat kesehatan serta akses ke dalam sumber-sumber kemajuan ekonomi (modal, teknologi, informasi, lapangan kerja, pasar) termasuk pembangunan sarana dan prasarana dasar seperti (irigasi, jalan, listrik, sekolah, layanan kesehatan) yang dapat dijangkau lapisan masyarakat paling bawah yang keberdayannya sangat kurang. Oleh karena itu diperlukan program khusus, karena program-program umum yang berlaku untuk semua tidak selalu menyentuh kepentingan lapisan masyarakat seperti ini.

Ketiga, PROTECTING yaitu melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan masyarakatnya merupakan unsur penting, sehingga pemberdayaan masyarakat sangat erat hubungannya dengan pementapan, pembudayaan dan pengalaman demokrasi (Friedmann, 1994).

Pendekatan pemberdayaan pada intinya memberikan tekanan pada otonomi pengambilan keputusan dari kelompok masyarakat yang berlandaskan

pada sumberdaya pribadi, langsung, demokratis dan pembelajaran social. Dalam hal ini Friedmann (1994), menegaskan bahwa pemberdayaan masyarakat tidak hanya sebatas bidang ekonomi saja tetapi juga secara politis, sehingga pada akhirnya masyarakat akan memiliki posisi tawar (*bargaining position*) baik secara nasional maupun internasional. Sebagai titik fokusnya adalah aspek lokalitas, karena civil society akan merasa lebih siap diberdayakan lewat isu-isu lokal.

2.5.5. Pendekatan Metodologi dan mekanisme Pemberdayaan Masyarakat (Empowering)

1. Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat

Strategi pembangunan yang bertumpu pada pemberdayaan masyarakat dipahami sebagai proses transformasi dalam hubungan sosial, ekonomi, budaya dan politik masyarakat, sehingga perubahan struktural yang terjadi diharapkan merupakan proses yang berlangsung secara alami. Teori-teori ekonomi makro memerlukan intervensi yang tepat sehingga kebijaksanaan pada tingkat makro mendukung upaya menutup kesenjangan melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat mikro yang langsung ditujukan kepada masyarakat lapisan bawah, sehingga pemberdayaan masyarakat (*empowering*) sebagai model pembangunan dapat menjadi jembatan bagi konsep-konsep pembangunan makro dan mikro.

Pendekatan utama dari konsep pemberdayaan adalah “masyarakat tidak dijadikan obyek dari proyek pembangunan tetapi merupakan subyek dari pembangunannya sendiri”. Berdasarkan pada konsep pemberdayaan masyarakat sebagai model pembangunan hendaknya pendekatan yang dipakai adalah :

Pertama, *targeted* artinya upayanya harus terarah kepada yang memerlukan dengan program yang dirancang untuk mengatasi masalahnya dan sesuai kebutuhannya.

Kedua, mengikutsertakan bahkan dilaksanakan oleh masyarakat yang menjadi sasaran. Tujuannya adalah supaya bantuan efektif karena sesuai kebutuhan mereka yang sekaligus meningkatkan keberdayaan (*empowering*) masyarakat dengan pengalaman dalam merancang, melaksanakan, mengelola dan mempertanggung jawabkan upaya peningkatan diri dan ekonominya.

Ketiga, menggunakan pendekatan kelompok, karena secara individual masyarakat miskin sulit memecahkan masalahnya sendiri. Disamping itu kemitraan usaha antar kelompok dengan kelompok yang lebih baik saling menguntungkan dan memajukan kelompok.

Selanjutnya untuk kepentingan analisis pemberdayaan masyarakat (*empowering*) harus dilakukan baik dengan pendekatan *Komprehensif Rasional* maupun *Inkremental* (Jurnal Ilmiah *CIVIS*, Volume I, No 2, Juli 2011).

2. Mekanisme Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan Masyarakat harus melibatkan berbagai potensi yang ada dalam masyarakat, beberapa elemen yang terkait, misalnya :

Pertama, Peranan Pemerintah dalam artian birokrasi pemerintah harus dapat menyesuaikan dengan misi ini, mampu membangun partisipasi, membuka dialog dengan masyarakat, menciptakan instrument peraturan dan pengaturan mekanisme pasar yang memihak golongan masyarakat bawah. **Kedua**, organisasi-organisasi kemasyarakatan diluar lingkungan masyarakat, Lembaga Swadaya

Masyarakat, organisasi kemasyarakatan nasional maupun local. **Ketiga**, lembaga masyarakat yang tumbuh dari dan didalam masyarakat itu sendiri (*local community organization*) seperti BPD, PKK, Karang Taruna dan sebagainya. **Keempat**, koperasi sebagai wadah ekonomi rakyat yang merupakan organisasi sosial berwatak ekonomi dan merupakan bangun usaha yang sesuai untuk demokrasi ekonomi Indonesia, **Kelima**, Pendamping diperlukan karena masyarakat miskin biasanya mempunyai keterbatasan dalam pengembangan diri dan kelompoknya, **Keenam**, pemberdayaan harus tercermin dalam proses perencanaan pembangunan nasional sebagai proses *bottom-up*. **Ketujuh**, keterlibatan masyarakat yang lebih mampu khususnya dunia usaha dan swasta.

2.6. Implementasi CSR

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap *fix*. Implementasi juga merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu.

Menurut Van Meter dan Van Hom dalam Rimaru (2012), mendefinisikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwa implementasi menyangkut tiga hal, yaitu:

1. Adanya tujuan atau sasaran kegiatan
2. Adanya aktivitas/kegiatan pencapaian tujuan
3. Adanya hasil kegiatan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksanaa kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai degan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

Perusahaan dalam mengimplementasikan CSR tidak sekedar menerapkan begitu saja, tapi pada dasarnya perusahaan harus menyusun dan mengomunikasikan CSR terlebih dahulu agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Adapun cara atau tahap sebelum perusahaan menerapkan CSR pada perusahaan, yaitu:

A. Menyusun Program CSR

Penyusunan program CSR terdiri dari sejumlah tahapan yang relative sama dengan penyusunan aktivitas kehumasan. Tahap-tahap seperti identifikasi masalah, menyusun perencanaan , pelaksanaan, hingga tahap evaluasi adalah hal yang mutlak ada. Pada prinsipnya sama. Akan tetapi, penyusunan CSR lebih kompleks.

DeMartinis dalam Rahman (2009) menyebutkan beberapa langkah yang dilakukan oleh perusahaan nonprofit dalam menyusun program CSR yaitu:

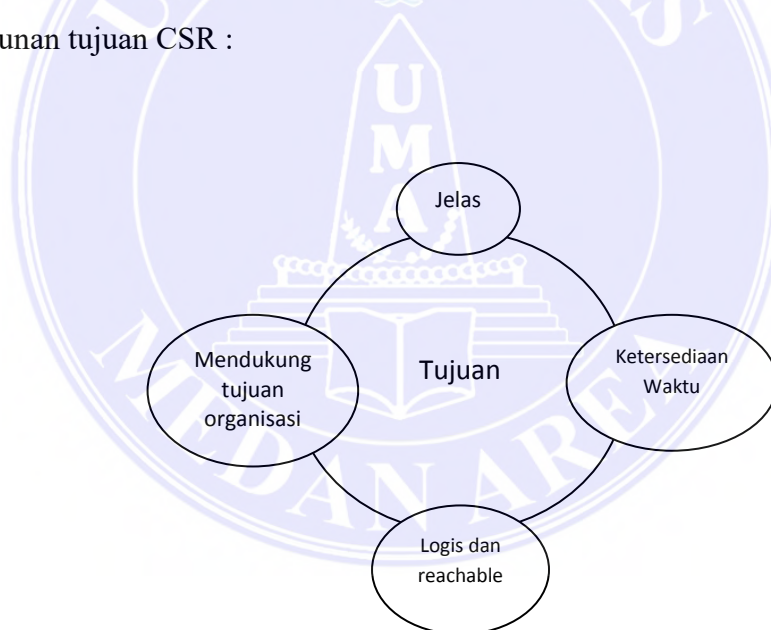
1. Merumuskan Komunitas Organisasi

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam merumuskan komunitas guna menyusun program CSR:

- a. Menyusun pembatasan kategori masyarakat lokal
- b. Mengidentifikasi norma, adat, nilai, dan hukum setempat
- c. Mengidentifikasi pemuka pendapat yang berpengaruh
- d. Memilih komunitas primer dan sekunder

2. Menentukan Tujuan

Pertimbangan dalam menentukan, dapat dimulai dari data temuan yang diperoleh lapangan kemudian diformulasikan menjadi sebuah tujuan dari program CSR. Selain itu, penyusunan tujuan dapat juga diarahkan dalam upaya aplikasi dari visi dan misi organisasi yang bersangkutan. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunan tujuan CSR :



Gambar 2.1. Penyusunan Tujuan CSR

Tujuan harus jelas. Salah satu bentuk dari kejelasan ini adalah melalui pernyataan secara eksplisit dalam bentuk tertulis. Tertulis dalam hal ini bermakna bahwa tujuan CSR tidak boleh berupa ungkapan secara lisan. Ini dilakukan guna meningkatkan akurasi dan mengurangi distorsi dalam mekanisme evaluasi.

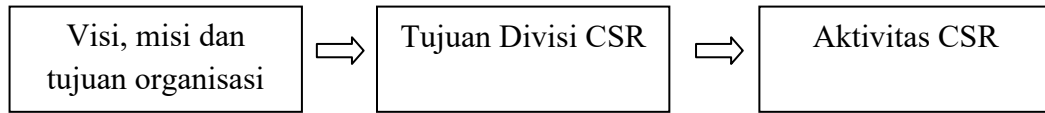
Sebagaimana diketahui bahwa evaluasi merupakan penilaian terhadap seberapa jauh kesenjangan muncul antara perencanaan dan hasil dari program CSR. Dengan adanya tujuan yang ditulis akan lebih memudahkan penggunaan referensi dan patokan dalam pelaksanaan kegiatan.

Kejelasan juga berguna menciptakan kesamaan pemahaman seseorang dengan yang lainnya. Perlu diperhatikan pula, agar tidak menggunakan kata ataupun kalimat yang multitafsir. Pemilihan kata harus mudah dipahami dan memudahkan dalam aplikasi.

Di samping itu, tujuan juga harus memiliki *range* waktu yang tepat. Kaitannya dengan waktu ini kita kenal istilah jangka pendek yang biasanya kurang dari lima tahun, serta jangka panjang yang memiliki kurun waktu lebih dari itu. Dalam konteks CSR, tujuan paling tepat dilakukan dalam satu waktu yang realistis. Tujuan adalah serangkaian kegiatan yang memungkinkan dilaksanakan dalam ukuran waktu tertentu dan terukur dengan jelas. Ketersediaan waktu yang menjadi indikator dari penyusunan tujuan yang tepat, berimplikasi pada sejumlah target pencapaian yang logis dan realistis untuk diwujudkan. Hubungan antara tujuan yang ingin dicapai dengan waktu, tenaga, dan sumber daya lain yang diperlukan harus linear. Besar kecilnya tujuan akan memengaruhi segala bentuk perencanaan dan unsur-unsur lain yang berkaitan di dalamnya. Korelasi negatif antara tujuan dan variabel yang dibutuhkan untuk mencaainya, hanya akan menjadikan sebuah tujuan tidak logis dan mustahil tercapai.

Tujuan dari program CSR, tentunya juga tidak boleh mengabaikan tujuan organisasi. Untuk itu, tujuan CSR yang disusun seyogianya mampu mendukung

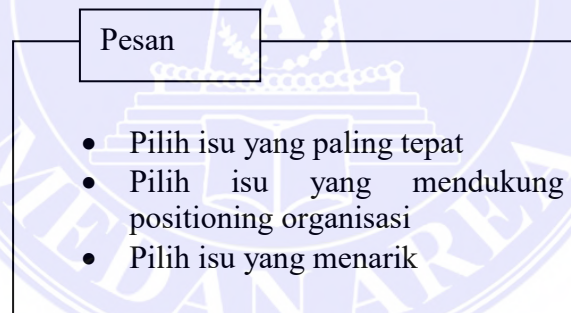
dengan sejumlah tujuan, visi, misi dari organisasi. Adapun alurnya penyusunan tujuan CSR adalah sebagai berikut:



Gambar. 2.2 Alur Penyusunan Tujuan CSR

3. Menyusun pesan yang hendak disampaikan

Program CSR mengandung sejumlah isu yang menjadi fokus kegiatannya, maka perlu disampaikan kepada khalayak. Isu inilah yang menjadi pesan dalam program CSR. Berikut adalah gambaran tentang bagaimanakah menentukan sebuah pesan program CSR:



Gambar 2.3. Penyusunan Pesan

Kesuksesan program CSR sangat ditentukan oleh pemilihan isu yang tepat. Pemilihan isu yang tepat dapat mempertimbangkan sejumlah data yang diperoleh dari lapangan melalui *need assessment* atau mengambil isu yang sedang hangat dibicarakan, kemudian menyesuaikannya dengan kebutuhan *stakeholders*. Pemilihan isu sebaiknya juga mencerminkan karakter perusahaan/organisasi. Dengan kata lain, isu program CSR yang dipilih harus mendukung dan

memberikan posisi yang baik bagi CSR perusahaan/organisasi di benak *stakeholders*. Pemilihan isu yang sinkron dengan ini akan memperkuat reputasi dan citra organisasi/perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan penghasil produk untuk kaum perempuan memilih aktivitas CSR yang bersinggungan dengan pemberdayaan perempuan, usaha penurunan angka kematian ibu dan anak, kampanye anti kekerasan terhadap perempuan, penyadaran perempuan tentang bahaya kanker *servicks*, keamanan perempuan di wilayah publik, dan lain sebagainya.

Selanjutnya, isu yang tepat haruslah dibungkus dengan "kemasan" yang menarik. Pemilihan *tag line* dengan menggunakan kalimat-kalimat non formal dan bahasa yang tidak kaku, agar mudah diingat. Hal tersebut akan membuat isu CSR menjadi lebih menarik. Ketertarikan terhadap isu CSR, tidak hanya diharapkan datang dari komunitas tetapi juga dari seluruh *stakeholders* terutama media. Pemilihan isu CSR yang menarik dan mengandung *news value*, akan mengundang media untuk membantu mengkomunikasikan program CSR bukan sekedar program bagus dan tepat, tetapi juga harus dikemas secara menarik. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya yang memiliki kreativitas untuk menyusun pesan dalam program CSR.

4. Memilih metode yang paling baik dalam penyampaian

Pemilihan metode merupakan sebuah tahapan eksekusi dari mekanisme pemilihan pesan. Eksekusi dalam hal ini, berkaitan dengan pemilihan apakah akan menggunakan media atau tidak (*mediated communication/non mediated communication*), maupun penggabungannya, dan metode komunikasi seperti apa

yang akan digunakan. Cara penyampaian pesan haruslah selaras dengan kemampuan audiens dalam memahami pesan. Tentunya, dengan mempertimbangkan prinsip dasar komunikasi yang memerlukan keselarasan sudut pandang dan tingkat pendidikan/latar belakang komunikator dan komunikan.

5. Realisasi program

Realisasi dari sejumlah perencanaan yang dilakukan merupakan tahapan berikutnya. Menjalankan sejumlah aktivitas dan isu yang telah disepakati, merupakan hal yang wajib dilakukan.

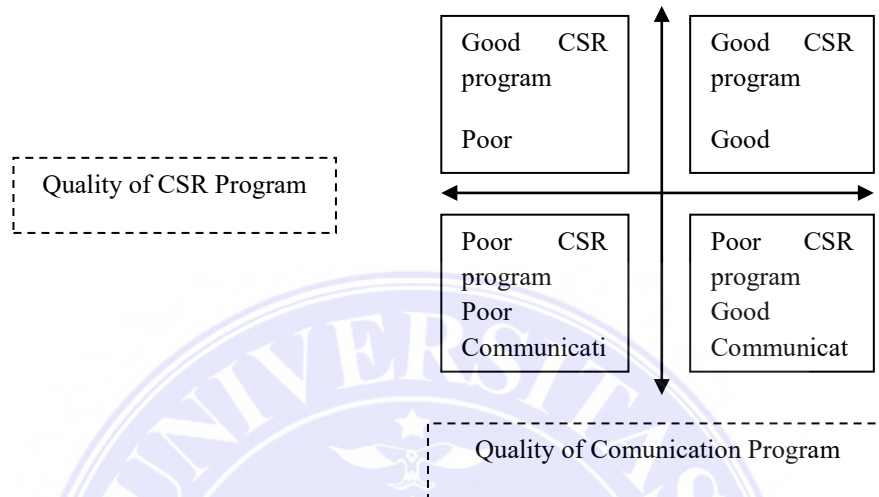
6. Analisis hasil/evaluasi

Evaluasi harus selalu dilakukan, untuk mengetahui efektivitas dan tingkat keberhasilan program CSR yang dijalankan. Hasil evaluasi ini merupakan masukan bagi perencanaan dan realisasi program berikutnya.

B. Mengomunikasikan Program CSR

Pengomunikasian program CSR merupakan hal berikutnya yang harus dilakukan, setelah mereka merealisasikan aktivitas CSR. Tujuan dari aktivitas komunikasi ini adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan kepada seluruh *stakeholdersnya* terkait pelaksanaan program CSR. Melalui aktivitas CSR komunikasi yang dilakukan, akan membuka kanal interaksi yang member kesempatan *stakeholdersnya* untuk mengiritisi, memberi saran, menyampaikan ide dan harapan ataupun bentuk partisipasi serta respon yang lain demi peningkatan efektivitas dan kreativitas penyelenggaraan program CSR. Selain itu, melalui aktivitas komunikasi juga mampu mendorong perusahaan lain agar menyelenggarakan aktivitas CSR. Dengan kata lain, ini bukan sekedar aktivitas

komunikasi yang berdampak pada perusahaan saja, tetapi juga sebuah usaha mengampanyekan program CSR di seluruh kalangan bisnis dan masyarakat.



Gambar 2.4 Matriks Aktivitas Komunikasi dan Program CSR

Menurut Rahman (2009) bahwa Program CSR dan pengkomunikasinya, dapat dipilah menjadi dua dari matriks di atas, yaitu:

1. Bagian 1 (*good CSR program, poor communication*): Program CSR yang baik dan komunikasi CSR yang tidak baik. Adakalanya sebuah program CSR yang baik tidak dikomunikasikan secara baik.
2. Bagian 2 (*good CSR program, good communication*): idealnya kualitas program CSR yang baik juga harus diimbangi oleh kualitas pengkomunikasian yang baik pula.
3. Bagian 3 (*poor csr program, good coomunication*): di sisi ini, kualitas program CSR yang tidak baik, jika dikomunikasikan dengan baik, mampu memberi *imej* yang bagus.

4. Bagian 4 (*poor csr program, poor communication*): dibagian terakhir ini, kualitas program yang tidak baik sekaligus dikomunikasikan dengan kualitas yang tidak baik pula.

Melalui matriks di atas, perusahaan dapat melakukan evaluasi baik tentang program CSR maupun aktivitas pengkomunikasian yang sudah, sedang, ataupun akan dilakukannya. Pembetulan pada program CSR dan audit komunikasi bila diperlukan akan meningkatkan peran dan keberhasilan program CSR.

C. Implementasi Program CSR

Dalam menjalankan aktivitas CSR tidak ada standar atau praktik-praktik tertentu yang dianggap terbaik. Setiap perusahaan memiliki karakteristik dan situasi yang unik yang berpengaruh terhadap bagaimana mereka memandang tanggungjawab sosial. Setiap perusahaan memiliki kondisi yang beragam dalam hal kesadaran akan isu berkaitan dengan CSR serta beberapa banyak hal yang telah dilakukan dalam hal mengimplementasikan pendekatan CSR.

Implementasi CSR yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan sangat bergantung kepada misi, budaya, lingkungan dan profil risiko, serta kondisi operasional masing masing perusahaan. Pelaksanaan CSR dapat dilaksanakan menurut prioritas yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun tidak terdapat standar atau praktik-praktik tertentu yang dianggap terbaik dalam pelaksanaan CSR, namun kerangka kerja (*framework*) yang luas dalam pengimplemantasian CSR masih dapat dirumuskan, yang didasarkan pada pengalaman dan juga pengetahuan dalam bidang seperti manajemen lingkungan (Susiloadi,2008).

Model atau pola CSR yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia sebagai berikut :

1. CSR bisa dilaksanakan secara langsung oleh perusahaan. Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, perusahaan bisa menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas divisi *human resource development* atau *public relations*.
2. CSR bisa pula dilaksanakan oleh yayasan atau organisasi sosial milik perusahaan atau *groupnya*. Perusahaan mendirikan yayasan atau organisasi sosial sendiri di bawah perusahaan atau *group-nya* yang dibentuk terpisah dari organisasi induk perusahaan namun tetap harus bertanggung jawab ke CEO atau ke dewan direksi. Model ini merupakan adopsi yang lazim dilakukan di negara maju. Disini perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan untuk operasional yayasan.
3. Sebagian besar perusahaan di Indonesia menjalankan CSR melalui kerjasama atau bermitra dengan pihak lain. Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perguruan tinggi, LSM, atau lembaga konsultan baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.
4. Beberapa perusahaan bergabung dalam sebuah konsorsium untuk secara bersama-sama menjalankan CSR. Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan

sosial tertentu. Pihak konsorsium yang dipercaya oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya akan secara proaktif mencari kerjasama dari berbagai kalangan dan kemudian mengembangkan program yang telah disepakati.

Eksistensi dan keberlanjutan (*sustainability*) sebuah usaha perkebunan, sangat bergantung pada kekuatan hubungan perusahaan tersebut dengan *stakeholders* perusahaan. Kekuatan hubungan tersebut dapat dibangun melalui nilai-nilai perusahaan dan bagaimana tersebut didefinisikan dan dilaksanakan dalam perilaku bisnis perusahaan. Untuk menjadi efektif, strategi strategi CSR hendaknya membutuhkan:

1. Komitmen manajemen puncak untuk meyakinkan bahwa strategi CSR tersebut diimplementasikan tidak hanya sekedarnya saja, melainkan dilakukan dengan adanya suatu perhatian yang khusus pada setiap tahapan, khususnya tahapan kegiatan operasionalnya.
2. Menanamkan CSR pada proses manajemen/operasional perusahaan sedemikian sehingga setiap resiko dapat teridentifikasi, terkelola dan dapat melindungi citra dan reputasi perusahaan.

Membangun CSR menjadi kebijakan publik yang membuat perusahaan dapat mentranslasikannya nilai-nilai perusahaan menjadi sebuah komitmen dan tanggung jawab, dan mendefinisikan pada kebijakan tersebut adanya tujuan dan target, yang dapat digunakan untuk mengelola isu-isu dan pertanyaan yang berkembang. Seperti : untuk apa perusahaan didirikan? Apakah yang menjadi tanggung jawab perusahaan? Dan apa yang menjadi tujuan perusahaan dikemudian hari untuk bisnis itu sendiri ? Seperti apa dampak langsung dan tidak

langsung dari pendirian perusahaan? Apakah dampak dari kegiatan operasional perusahaan dapat terpantau dan terkelola dengan baik?

Jika mengacu pada konsep ISO 26000 mengenai *Social Responsibility*, maka CSR itu adalah tanggung jawab suatu organisasi/perusahaan terhadap dampak yang diakibatkan oleh keputusan, kebijakan, dan kegiatannya (input, proses, output) terhadap masyarakat & lingkungan melalui perilaku yang transparan dan beretika, yang konsisten dengan pembangunan yang berkelanjutan serta kesehatan & kesejahteraan masyarakat; dengan mempertimbangkan ekspektasi semua pemangku kepentingan; taat terhadap hukum yang berlaku dan berperilaku konsisten dengan norma internasional; dan secara terintegrasi terefleksikan didalam organisasi & dipraktekan dalam kegiatannya.

Berdasarkan definisi *Social Responsibility* menurut ISO 26000 tersebut, telah menegaskan bahwa setiap organisasi/perusahaan yang dalam setiap keputusan, kebijakan maupun kegiatannya dimulai dari input - proses - output ternyata memberikan dampak terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar, maka organisasi/perusahaan tersebut harus bertanggungjawab dengan melakukan :

- Berbisnis yang transparan dan beretika,
- Konsisten dengan pembangunan yang berkelanjutan serta kesehatan & kesejahteraan masyarakat;
- Mempertimbangkan ekspektasi semua pemangku kepentingan;
- Taat terhadap hukum yang berlaku dan berperilaku konsisten dengan norma

internasional ; dan

- Secara terintegrasi terefleksikan didalam organisasi & dipraktekkan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Mengacu pada pernyataan definisi tersebut, dapat dipahami bahwa mengintegrasikan CSR dalam kegiatan operasional perusahaan merupakan tujuan utama dari kebijakan CSR. Dengan demikian pemahaman CSR tidak lagi mengandung arti yang sempit dan sekedar dipahami sebagai program kuantitatif semata sebagaimana diungkapkan oleh Suharto (2008)

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang menentukan suatu perusahaan melakukan CSR terintegasi (*good CSR*) adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen Perusahaan,
- b. Adanya mekanisme internalisasi CSR dalam standar operasional;
- c. Pelibatan dan pemberdayaan komunitas lokal;
- d. Kreativitas Program;
- e. Kemitraan strategis dengan unsur LSM, Pemda dan masyarakat lokal;
- f. Merespon isu-isu strategis dari berbagai stakeholder perusahaan.

Pembangunan industri kelapa sawit yang berkelanjutan membutuhkan terwujudnya 3P (*people, profit dan planet*) atau hubungan segitiga antara sumber daya manusia, keuntungan perusahaan dan penjagaan lingkungan. Secara ilmiah, hubungan ke- 3 hal tersebut akan ditelaah sebagai faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan industri perkelapasawitan dalam lingkup wilayah yang lebih spesifik, yakni industri kelapa sawit di Kecamatan Perbaungan, Kabupaten Serdang Bedagai, Provinsi Sumatera Utara.

Adapun faktor Industri tersebut adalah:

1. Aspek Lingkungan

- Perusahaan mengelola limbah sehingga tidak mencemari lingkungan,
- Perusahaan memonitor dan mengevaluasi implementasi pengelolaan lingkungan hidup.

2. Aspek Sosial dan legal

- Lahan pabrik / perkebunan bebas sengketa dan tidak bermasalah dengan masyarakat setempat.
- Perusahaan memberdayakan komunitas lokal dalam berbagai kesempatan yang ada.
- Perusahaan memperhatikan kesehatan dan keselamatan pekerja,
- Perusahaan memberikan penggajian tenaga kerja yang layak,
- Perusahaan melindungi hak asasi pekerja.

3. Aspek Ekonomi

- Keberadaan usaha perkebunan kelapa sawit meningkatkan perekonomian masyarakat setempat.
- Perusahaan bertransaksi jual beli TBS dengan harga layak bagi petani / koperasi setempat,
- Perusahaan berkontribusi pada peningkatan PAD.

Dari penjabaran konsep diatas, maka perlu didesain faktor-faktor yang S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic dan Timely*) sehingga dapat menjelaskan keberlanjutan sebuah industri kelapa sawit. Berikut ini adalah variabel faktor yang dimaksud di atas.

2.7 Kerangka Konseptual

Hasil pengembangan hipotesis yang telah dilakukan terhadap komitmen perusahaan, kebijakan internalisasi CSR, melibatkan masyarakat setempat terhadap pelaksanaan implementasi CSR masih ada perbedaan hasil antara satu peneliti dengan peneliti yang lainnya, diantara peneliti yang melakukan terhadap hal tersebut adalah Edit Sentiantono (2020) dengan hasil penelitian komitmen perusahaan dipengaruhi langsung oleh konsep strategi implementasi CSR. Penelitian yang dilakukan Dina Arista (2012) terhadap komitmen organisasi mampu membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan terbukti dan hasil ini sejalan dengan penelitian Cohen (1999) yang menyimpulkan bahwa Adanya Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja merupakan subyek yang saat ini mendapatkan peningkatan perhatian dari peneliti perilaku organisasional. Hingga saat ini, berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap implikasi kerja (*work outcomes*), seperti keinginan untuk pindah, kinerja, kepuasan kerja, perilaku organisasional, dan tingkat kemangkiran, sedangkan penelitian yang dilakukan Partiw Dwi Astuti (2011) tidak berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh dengan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap human capital dan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap customer capital dan struktural capital. Pada penelitian Lucia Dianingtyas (2013) menyatakan bahwa dari analisis penerapan akuntansi pertanggungjawab sosial ada berpengaruh yang positif terhadap lingkungan dan

masyarakat, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulfadli (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara CSR dengan citra positif perusahaan Perusahaan di Kalangan Masyarakat dan menurut Yuniarti Wahyuningrum (2013), bahwa Corporate Social Responsibility memiliki pengaruh terhadap Pemberdayaan Masyarakat baik secara parsial maupun simultan jika variabel yang lain tetap.

Berdasarkan teori mendasar tersebut, maka peneliti melihat perlu adanya pendekatan konsep penelitian untuk mendeskripsikan model penelitian yang diharapkan dapat menjawab permasalahan mendasar tersebut. Dari latar belakang, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, maka kerangka konseptual dari masing-masing terminologi dapat dirangkaikan menjadi sebuah model hubungan (*relationship model*) untuk dapat menjawab permasalahan penelitian.

2.8 Hipotesis

Adapun hipotesis dan model penelitian secara lengkap adalah :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen perusahaan terhadap implementasi CSR.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara kebijakan internalisasi terhadap implementasi CSR.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat terhadap implementasi CSR.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan berbagai hal yang berhubungan dengan metode penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis, antara lain rancangan penelitian, populasi, sampel dan penentuan besar sampel, cara penarikan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, prosedur pengumpulan data, cara pengolahan data dan analisis data, serta pengujian hipotesis.

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1 Tempat Penelitian

Penelitian lapangan telah dilaksanakan di beberapa desa/kelurahan di Kecamatan Perbaungan, Kabupaten Serdang Bedagai Propinsi Sumatera Utara diantaranya adalah : Desa Adolina, Desa Batang Terap, Desa Kota Pani, Desa Pondok Tengah, Desa Sennah, Desa Simp Tiga Pekan, Desa Suka Jadi, Desa Tanjung Putus, Desa Terjun, dan Desa Ujung Rembung

3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai sejak bulan Agustus 2019 sampai dengan Mei 2020.

3.2 Desain Penelitian

Menurut Aaker *et al.* (2001:24) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Sedangkan menurut Kerlinger (1993:532)

rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan, struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian.

Dalam penelitian ilmu sosial rancangan penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 1999:36). Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi dan kuesioner. Sumber data ada dua yaitu data sekunder dan data primer. Dalam sebuah penelitian sumber data harus jelas dan konkrit dari mana asalnya/sumber data tersebut diperoleh. Metode ini cenderung menggunakan angka dan rumus statistik dalam mengolah data. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi tertentu atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah *stakeholder* perkebunan yakni :

1. Masyarakat yang bertempat tinggal di sekitar pabrik dengan sampel sebanyak 25 orang.
2. Petani plasma penjual Tandan Buah Sawit pada pihak perusahaan dengan sampel sebanyak 35 orang.
3. Lembaga Swadaya Masyarakat dengan sampel sebanyak 20 orang.

Dalam penelitian ini populasi akan *disampling* berdasarkan tujuannya. Adapun tujuan dalam pengambilan sampel penelitian ada 2, yaitu :

1. Analisis kuantitatif yakni menganalisis persepsi masyarakat umum tentang konsep pembangunan berkelanjutan pada industri kelapa sawit.
2. Analisis kualitatif yakni menganalisis skala prioritas program menurut pendapat ahli yang menguasai keadaan sosial masyarakat dan industri kelapa sawit di wilayah Kabupaten Serdang Bedagai.

Dengan demikian, untuk tujuan pertama, maka sampel penelitian yang akan diambil adalah sebagian masyarakat petani sawit dan masyarakat umum yang menetap di sekitar perkebunan. Sampel akan dipilih secara representatif untuk mendapatkan keterwakilan data yang dianalisis, untuk itu metode pemilihan sampel menggunakan teknik *purpose sampling* yaitu sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Sampel dalam penelitian adalah keluarga yang tinggal di Kebun Adolina PTPN IV, jumlah persentase sampel dihitung berdasarkan selang kepercayaan 95%. Jumlah sampel adalah 100

responden yakni jumlah sampel yang masih dapat diakomodasi dalam analisis mengacu pada persyaratan model *Structural Equation Modeling* (SEM) bahwa jumlah sampel berkisar di antara 100 sampai 400 (Ferdinand, 2002:51).

3.4 Variabel dan Definisi Operasional

3.4.1 Variabel Bebas

Variabel bebas (Independent Variable) dalam penelitian ini adalah komitmen perusahaan, kebijakan internalisasi nilai-nilai CSR, dan melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat. Adapun variabel dan definisi operasional adalah sebagai berikut :

4. Komitmen perusahaan adalah ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya : Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi
5. Kebijakan internalisasi nilai-nilai CSR adalah suatu keputusan yang diambil yang berpengaruh terhadap masyarakat agar menghasilkan penghayatan, penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui pembinaan, bimbingan, penyuluhan,
6. Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat adalah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai masyarakat untuk membangun paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people-centered, participatory, empowerment and sustainable*.

3.4.2 Variabel Terikat

Implementasi CSR adalah suatu proses yang dinamis, dimana pelaksanaa kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai degan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

3.5 Instrumen Pengukuran Variabel

Instrumen pengukuran variabel penelitian kuantitatif mengutamakan pendekatan survey, sehingga instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan terbuka serta pernyataan tertutup yang menggunakan skala ukuran untuk menyatakan respon.

3.6 Metode Analisa Data

Dalam pengujian hipotesis yang diajukan, data yang diperoleh selanjutnya akan diolahsesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan statistik inferensial. Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menilai model yang disusun, teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui pendekatan *Ordinary Least Square* (OLS) dengan menggunakan paket program SPSS Versi 20.0.

a. Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alattersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subjek yang satu dengan yang lainnya. Alat ukur yang valid adalah yang memiliki *varians error* yang kecil sehingga angka yang dihasilkan dapat dipercaya sebagai angka yang mendekati kebenaran.

b. Uji Reliabilitas

Selain itu kuesioner juga diuji dengan uji reliabilitas yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dalam hal ini kuesioner dapat dipercaya atau diandalkan. Menurut Singarimbun, (1987 : 140) Uji ini juga disebut uji kehandalan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi hasil pengukuran bila pengukuran dilakukan lagi terhadap subyek yang sama. (Azwar, 2000 : 76). Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah teknik analisis *Alpha Cronbach*, yang menunjukkan reliabilitas, konsistensi Internal dan homogenitas antar butir dalam variabel yang diteliti. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila mempunyai alpha lebih besar dari 0,5 (Azwar, 2000: 147). Sedangkan Ferdinand (2002) mengemukakan untuk penelitian eksploratori, reliabilitas yang sedang antara 0,5 - 0,6 sudah cukup justifikasi bagi sebuah hasil penelitian.

c. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis multivariat dengan *Regression Method* dengan menggunakan program SPSS Versi 20.0 Namun, sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

1. Pengujian Hipotesis Penelitian

Variabel yang digunakan sebagai faktor Implementasi CSR adalah: komitmen perusahaan, Kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional, dan melibatkan masyarakat lokal

2. Analisis Regresi Berganda

Metode analisis regresi linier berganda yang digunakan peneliti adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (komitmen perusahaan, Kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional, Melibatkan masyarakat lokal); terhadap variabel terikat (implementasi CSR). Untuk memperoleh hasil analisis data, peneliti menggunakan bantuan paket program statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Versi 20.0. Model Regresi Linier Berganda yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Implementasi CSR

a = Konstanta

b1..b3 = Koefisien variabel X1 X3

X₁ = Komitmen perusahaan

X₂ = Kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam SOP

X_3 = Melibatkan Masyarakat Lokal

e = Epsilon/variabel lain yang tidak diteliti

Suatu hasil perhitungan statistik disebut signifikan apabila nilai uji statistic berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya, disebut tidak signifikan bila uji statistik berada dalam daerah dimana H_0 diterima. Dalam analisis regresi ada 3 (tiga) jenis kriteria ketetapan yaitu :

a. Uji Signifikasi Parsial (Uji - t)

Uji - t menentukan seberapa besar pengaruh dan signifikansi dari variable bebas (X_1 , X_2 dan X_3) yaitu berupa variabel Komitmen perusahaan, Kebijakan menginternalisasi CSR dalam SOP dan Melibatkan Masyarakat Lokal terhadap Implementasi CSR yaitu Variabel Terikat (Y). Kriteria pengambil keputusan:

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

b. Uji Signifikasi Simultan (uji - F)

Uji - F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$

Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) yaitu berupa variabel Komitmen perusahaan, Kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam

SOP, dan Melibatkan Masyarakat Lokal terhadap Implementasi CSR yaitu Variabel Terikat (Y). Kriteria pengambil keputusan :

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

c. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) terhadap variabel (Y). Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) terhadap variabel (Y) semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan mulai dari uji validitas, uji normalitas, hingga terakhir pada regresi linier berganda kemudian diperoleh analisis penelitian maka selanjutnya dapat disimpulkan penelitian ini bahwa :

1. Komitmen perusahaan berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi CSR di Industri Kelapa Sawit berkelanjutan di PTPN IV Unit Usaha Adolina.
2. Kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi CSR (Y) di Industri Kelapa Sawit berkelanjutan di PTPN IV Unit Usaha Adolina.
3. Melibatkan dan memberdayakan masyarakat lokal berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi CSR (Y) di industri kelapa sawit berkelanjutan di PTPN IV Unit Usaha Adolina.

5.2 Saran

1. Bahwa komitmen perusahaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi CSR, namun tetap perlu dilakukan revisi secara berkala. Komitmen dari PTPN IV Unit Usaha Adolina karena dalam hal implementasi CSR selalu terkait situasi dan keadaan sehingga selalu mengalami perubahan. Penerapan CSR haruslah memiliki bentuk yang terintegrasi, tidak hanya berwujud program bantuan semata tetapi juga harus terinternalisasi di dalam tubuh organisasi bisnis perusahaan PTPN IV Unit

Usaha Adolina misalnya adanya dilakukan pelatihan-pelatihan keterampilan misalnya saja pelatihan berwirausaha dan lain sebagainya.

2. Kebijakan internalisasi CSR dalam standar operasional terhadap implementasi CSR berpengaruh secara positif dan signifikan, sehingga langkah baiknya jika pihak perusahaan agar selalu mengevaluasi metode Manajemen Strategi CSR yang mana, dalam industri kelapa sawit berkelanjutan pihak PTPN IV Unit Usaha Adolina diharapkan mampu membentuk kehidupan masyarakat setempat yang lebih sejahtera dan mandiri. Sehingga kegiatan CSR tersebut dapat menimbulkan semangat dan sinergi dari semua pihak secara terus menerus, membangun dan menciptakan kesejahteraan dan pada akhirnya akan tercipta kemandirian pada masyarakat yang terlibat dalam program tersebut, hal ini kemudian pada jangka panjang akan membentuk citra positif bagi perusahaan. Kemudian PTPN-IV Unit Usaha Adolina harus memiliki rumusan indikator secara jelas untuk menilai penyaluran dana CSR sehingga program CSR yang dilakukan PTPN-IV Unit Usaha Adolina ini dapat tepat sasaran.
3. Meskipun dari hasil uji statistik dalam melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat terhadap implementasi CSR telah positif dan signifikan namun diharapkan pihak manajemen perusahaan PTPN IV Unit Usaha Adolina dimasa mendatang agar dapat lebih banyak lagi melibatkan masyarakat setempat, di dalam kegiatan industri Perkebunan Kelapa Sawit sehingga program CSR akan mampu dipertahankan sebagai program pemberdayaan masyarakat setempat dapat berjalan sesuai dengan yang

diharapkan. Dengan adanya bantuan beasiswa dan dilakukannya program-program berupa pelatihan-pelatihan seperti keterampilan misalnya menjahit, bantuan dana, adanya beasiswa bagi para pelajar yang berprestasi dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran bagi masyarakat sekitar PTPN IV Kebun Adolina.

4. Diharapkan agar dilakukan penelitian lebih lanjut tentang CSR pada perkebunan-perkebunan yang lain misalnya PTPN V Pekanbaru, PTPN VI Jambi, PTPN VII Lampung agar dapat dilihat apakah ada pengaruh dan manfaat CSR bagi masyarakat sekitar perkebunan dan untuk peneliti selanjutnya diharapkan agar lebih memperbanyak sampel penelitian agar dapat dianalisis lebih akurat, dan juga perlu memperhatikan keterbatasan dalam penelitian ini sehingga hasil penelitian menjadi lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Achda, Tamam B., 2008. *Konteks Sosiologis Perkembangan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Implementasinya di Indonesia*. <http://www.menlh.go.id/serbaserbi/csr/sosiologl.pdf>. Diakses tanggal 10 April 2011.
- Ambadar Jackie. 2008. *CSR dalam Praktik di Indonesia*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Amin, M. Nurul., 1994. *Peranan LSM dalam Pembangunan Nasional*. Harian Umum Bisnis
- Amri Mulya,Saroso Wicaksono. 2008. *CSR untuk Penguatan Kohesi Sosial*. Jakarta : Indonesia Business Links.
- Arena Christine. 2008. *The High Purpose Company*. Tren Terbaru dalam Bisnis : Perusahaan
- Arif Bustanul. 2001. *Pengelolaan Sumber Daya Alam Indonesia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- B. Tamam Achda, 2006. *The Sociological Context of Corporate Social Responsibility Development and Implementation In Indonesia*. Jurnal. 13 (5) : 300-305.
- Baron David P. 2006. *Business and Its Environment. Sixt Edition, Pearson Education International*. Bertanggung Jawab Dan Beiprofit Tinggi. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Boone dan Kurtz, 2004, *Metode Riset. Rineka Cipta*. Jakarta
- Buchori, Ilham, 2016. Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/13835>, Downloaded from *Repository Institusi USU, Universitas Sumatera Utara*, diakses 18 September 2020
- Buchori, Ilham, 2016. Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/13835>, Downloaded from *Repository Institusi USU, Universitas Sumatera Utara*, diakses 18 September 2020
- Budi Winarno, *Teori dan Proses Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Media Presindo, 2002), hlm. 15.

- Budimanata A, Prasetyo A, Rudito B. 2007. *Corporate Social Responsibility, Alternatif Bagi Pembangunan Indonesia*. Jakarta : Indonesia Center for Sustainable Development.
- CAO, 2009. *The Evolution Complex Structures and Function of Septin Proteins*. *Cell Mol Life, Sci*.
- Carrol, A.B & Shabana, K.M. 2010. *The Business Case For Corporate Social Responsibility : A Review Of Concepts, Research And Practice*. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chambers Robert, 1992, PRA, *Memahami Desa Secara Partisipatif*, Yogyakarta : Penerbit Kanisius.
- Commission of The European Communities*, 2001. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels : Green Papers.
- Computing Satisfaction Instrument*. *MIS Quarterly*, December, hal 453-461.
- Drucker, P.F. 1984. *The new meaning of corporate social responsibility*. *California Management review* (vol.26, pp.53-63)
- Dahlan, dkk., *Kamus Ilmiah Populer* (Yogyakarta: Arkola, 1994), hlm. 267.
- Darnoko, 2005. *Pengelolaan Limbah Pabrik Kelapa Sawit Ramah Lingkungan*. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan.
- David Fred R, 2006, *Manajemen Strategis*, Konsep, Edisi 10, Jakarta : Salemba Empat
- Departemen Perindustrian RI, 2007. *Gambaran Sekilas Industri Minyak Kelapa sawit*. Sumber : <http://www.kemenperin.go.id/download/289/Paket-Info-Modul-Industri-Minyak-Kelapa-Sawit> [dlakses tanggal 2 Februari 2014].
- Dianingtyas, Lucia, 2013. "*Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Terhadap Lingkungan dan Masyarakat untuk Mengukur Kinerja Sosial Pada PT. Astra Internasional. TBK*", Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Dianingtyas, Lucia, 2013. "*Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Terhadap Lingkungan dan Masyarakat untuk Mengukur Kinerja Sosial Pada PT. Astra Internasional. TBK*", Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Doll, W.J., W. Xia elan G. Torkzadeh, 1994. *Confirmatory Factor Analysis of End User*

- Ekawati, 2012, Analisis Hubungan Antara *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan *Earnings Management* pada perusahaan Pertambangan dan Pertanian tahun 2008 – 2010 yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), Skripsi, Depok: Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
- Elkington John. 1999. *Cannibals With Forks The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. UK :Capstone Publishing Limited.
- Elwan, Muh. Dkk, 2018., *Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Pertambangan Dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus pada Desa Koeono, Kecamatan Palangga Selatan, Kabupaten Konawe Selatan, Jurnal, Faculty of Social and Political Sciences Halu Oleo University, Kendari, Southeast Sulawesi, Indonesia. ISSN: 2460-058X | e-ISSN: 2621-1351. Open Access at: <http://ojs.uho.ac.id/index.php/PUBLICUHO>. diakses tanggal 17 September 2020.*
- Elwan, Muh. Dkk, 2018., *Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Pertambangan Dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus pada Desa Koeono, Kecamatan Palangga Selatan, Kabupaten Konawe Selatan, Jurnal, Faculty of Social and Political Sciences Halu Oleo University, Kendari, Southeast Sulawesi, Indonesia. ISSN: 2460-058X | e-ISSN: 2621-1351. Open Access at: <http://ojs.uho.ac.id/index.php/PUBLICUHO>. diakses tanggal 17 September 2020.*
- Fauzi Alchmad. 2006. *Ekonomi Sumber Daya Alam dan Lingkungan. Teori dan Aplikasi*. Jakarta :PT Gramedia Pustaka Utama
- Ferdinand, A., 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Edisi 2, Semarang: BP Undip.
- Freeman, R.E. dan J. McVea. 2001. "A Stakeholder Approach to Strategic Management". http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. SSRN. Diakses tanggal 2 Juni 2010.
- Garriga E. & Melé D. 2004. *Corporate Social Responsibility Theories–Mapping the territory*, *Journal of Business Ethics*, Vol 53 (Aug), pp.51-71
- Ghozali, I., 2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gray, Rob, R. Kouhy, dan S. Lavers. 1995. "Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of The Literature and A Longitudinal Study of UK Disclosure". *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 47-77.

- Harahap I.Y., Pangaribuan Y., Siregar, H.H. & Lstia. E. 2008. *Lingkungan Fisik Perkebunan Kelapa Sawit*. Medan : Pusat Penelitian Kelapa Sawit.
- Harding R, Hendriks CM, Faruqi M. 2009. *Environmental Decision Making- Exploring Complexity and Context*. NSW : The Federation Press
- Hendro, Eko Punto. 2000. *Ketika Tenun Mengubah Desa Troso*. Bendera. Semarang.
- Ika, H.M. 2018., Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan, *Jurnal*. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/8488>. diakses tanggal 17 September 2020.
- Ika, H.M. 2018., Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan, *Jurnal*. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/8488>. diakses tanggal 17 September 2020.
- Indonesia. [diakses 28 Maret 2014 dari situs: <http://www.library.ohiou.edu/lindopubs/1994/12/13/0004.html>]
- J.E. Hasio, *Kebijakan Publik Desentralisasi: Esai-esai dari Sorong* (Yogyakarta: Laksbang, 2007), hlm. 2.
- Juniarti Indira, Ashari Bunyaanudin, 2006, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Islam Dengan Sikap terhadap Perubahan Organisasi*.
- Keraf, A. Sonny. 1998. *Etika Bisnis*. Jakarta : Penerbit Kanisius.
- Keraf, A. Sonny. 2002. *Etika Lingkungan*. Jakarta : Penerbit Kompas.
- Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm. 114.
- Matondang, Anggey Wira, 2013, *Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) PADA PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)*, Skripsi, Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mutmainna, 2014, *Hubungan Tingkat Penerapan Prinsip Pengembangan Masyarakat Dengan Keberhasilan Program CSR PT Pertamina*, *Jurnal: Fakultas Ekologi Manusia, IPB*, ISSN : 2302 - 7517, Vol. 02, No. 03
- Nurillahizazi Winda Suprayitno, 2017, *Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Penelitian mengenai Internal CSR pada Karyawan PT Pembangkit Jawa-Bali Unit*

Pembangkitan Paiton), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 44 No.1
Maret 2017| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

- Nuryana, Mu'man, 2005, *Corporate Social Responsibility dan Kontribusi bagi Pembangunan Berkelanjutan*, malcalah yang disampaikan pada diklat pekerjaan sosial industri, Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan sosial (BBPPKS), Lembang, Bandung.
- P.P.R.I No 5 tahun 2006. Tentang Program Kebijakan Energi Nasional yang dicanangkan pemerintah mengenai penggunaan bahan bakar nabati (*biofuel*) sebesar lebih dari 5% (lima persen).
- Permana, Andri, 2013, *Pengaruh Kegiatan CSR Program Kemitraan Terhadap Citra PT Inti*, Tugas Akhir, Bandung: Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 336.
- Rahman, Reza. 2009. *Corporate Social Responsibility: Antara Teori dan Kenyataan*. Yogyakarta: MedPress.
- Rimaru. 2012. *Pengertian Implementasi Menurut Beberapa Ahli*. Artikel, (online),(<http://rimaru.web.id/pengertian-implementasi-menurut-beberapa-ahli/>), diakses 18 September 2020).
- Rivai *et al*, 2011. *Konsep dan Implementasi Pembangunan Pertanian Berkelanjutan*, Jurnal. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor.
- Rofiqotus. 2014., *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Corporate Social Responsibility (CSR) Oleh PTPN IX (Persero) Kebun Jollong di Desa Sitoluhur Kecamatan Gembong Kabupaten Pati Jawa Tengah*. Skripsi. Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Rofiqotus. 2014., *Pemberdayaan Masyarakat Melalui Corporate Social Responsibility (CSR) Oleh PTPN IX (Persero) Kebun Jollong di Desa Sitoluhur Kecamatan Gembong Kabupaten Pati Jawa Tengah*. Skripsi. Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Rudito, Bambang, Budimanta, Arif & Prasetyo, Adi, 2004, *Corporate Social Responsibility: Jawaban Bagi Modal Pembangunan Indonesia Masa Kini*. Jakarta: ICSD

- Situmorang, Andiko Tua. 2013, Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Toba Pulp Lestari Tbk di Desa Sosor Ladang Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir Sumatera Utara, Skripsi, Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Soemarwoto, Otto. 2008. *Ekologi, Lingkungan Hidup dan Pembangunan*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Suharto, E. 2010. *CSR dan Comdev: Investasi Kreatif Perusahaan di Era Globalisasi*. Alfabeta, Bandung.
- Suharto, Edi. 2008, "Corporate Social Responsibility: What is and Benefit for Corporate" makalah yang disajikan pada Seminar Dua Hari, *Corporate Social Responsibility: Strategy, Management and Leadership*, Intipesan, Hotel Aryaduta Jakarta 13-14 Februari.
- Sukada, Jalal. 2008. *Pelaporan Keberlanjutan: Alat Akuntabilitas dan Manajemen. Pelatihan CSR: Strategy, Management and Leadership*. Intipesan, Hotel Aryaduta, Jakarta.
- Susiloadi, Priyanto. 2008. *Implementasi Corporate Social Responsibility Untuk Mendukung Pembangunan Berkelanjutan*. Jurnal Spirit Publik Volume 4, Nomor 2 Halaman: 123 - 130, oktober 2008 (diakses 14 juni 2020).
- Yhulliyani, N. 2019. Pengaruh CSR (*Corporate Social Responsibility*) Terhadap Perekonomian Petani Tebu Dan Karyawan Pabrik Gula Tjoekir TPN x kabupaten jombang, skripsi. jurusan pendidikan ilmu pengetahuan sosial fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan univesitas islam negeri syarif hidayatullah jakarta.
- Yhulliyani, N. 2019. Pengaruh CSR (*Corporate Social Responsibility*) Terhadap Perekonomian Petani Tebu Dan Karyawan Pabrik Gula Tjoekir TPN x kabupaten jombang, skripsi. jurusan pendidikan ilmu pengetahuan sosial fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan univesitas islam negeri syarif hidayatullah jakarta
- Zulfadhli, M. 2012. Pengaruh Penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh PT. RAPP Terhadap Citra Positif Perusahaan di Kalangan Masyarakat Pangkalan Kerinci Timur Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru.

Zulfadhli, M. 2012. Pengaruh Penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh PT. RAPP Terhadap Citra Positif Perusahaan di Kalangan Masyarakat Pangkalan Kerinci Timur Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru.



KUESIONER PENELITIAN

MODEL MANAJEMEN STRATEGI CSR DALAM INDUSTRI KELAPA SAWIT BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PTPN IV UNIT USAHA ADOLINA)

Yth. saudara/i

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis untuk menyelesaikan Program Studi Magister Agribisnis (S2) Program Pascasarjana Universitas Medan Area, saya mengharapkan kesediaan dan partisipasi saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini sesuai dengan keadaan sebenarnya dan sejujurnya tanpa paksaan dari pihak manapun. Kerahasiaan identitas saudara/i akan dijaga sesuai dengan kode etik penelitian.

Atas perhatian dan kerjasama saudara/i dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Penulis

(M. Sidik Tarigan)

KUESIONER PENELITIAN

MODEL MANAJEMEN STRATEGI CSR DALAM INDUSTRI KELAPA SAWIT BERKELANJUTAN (STUDI KASUS PTPN IV UNIT USAHA ADOLINA)

Petunjuk Umum :

1. Isilah Identitas responden yang tersedia sesuai dengan data pribadi anda
2. Sebelum menjawab pertanyaan, baca terlebih dahulu keterangan yang diberikan
3. Beri tanda ceklist (V) pada salah satu pilihan jawaban atas pertanyaan yang diberikan
4. Selamat Menjawab dan terima kasih

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Usia : 19-23 24-28 29-33 34-38 39-43 44-48
 49-53 54-58 59-63
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Pekerjaan : Pegawai Kebun Petani Wiraswasta Lainnya
5. Pendidikan : SD SMP SMA Universitas Lainnya
6. Pendapatan : Kurang dari Rp. 500.000
 Rp. 500.000 s/d Rp.1.500.000
 Rp. 1.500.000 s/d Rp. 2.500.000
 Rp. 2.500.000 s/d Rp. 5.000.000
 Rp. 5.000.000 s/d 10.000.000
7. Alamat :

Keterangan Pilihan Dan Kriteria Jawaban

SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 N : Netral
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Komitmen Perusahaan (X1)						
1	Merasa menjadi bagian dari organisasi di tempat saya bekerja					
2	Merasakan bahwa masalah di organisasi merupakan masalah saya juga					
3	Banyak keuntungan dengan tetap berada di perusahaan					
4	Alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini adalah karena loyalitas perusahaan					
Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan (X2)						
1	Perusahaan mengelola limbah perusahaan sehingga tidak mencemari lingkungan					
2	Perusahaan memonitor dan mengevaluasi implementasi pengelolaan lingkungan hidup					
3	Perusahaan menyisihkan dan menginvestasikan sejumlah dana untuk perlindungan lingkungan					
Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat (X3)						
1	Keberadaan usaha perkebunan kelapa sawit meningkatkan perekonomian masyarakat setempat					
2	Transaksi jual beli TBS pada perusahaan dengan harga layak bagi petani/koperasi setempat					
3	Perusahaan berkontribusi pada peningkatan PAD					
Implementasi CSR (Y)						
1	Perusahaan selalu menyisihkan sejumlah tertentu dari laba untuk dana tanggung jawab sosial					
2	Perusahaan memberikan prioritas terhadap anggaran tanggung jawab sosial dan lingkungan.					
3	Perusahaan melakukan program-program yang berdampak positif bagi pelestarian lingkungan.					

4	Perusahaan memiliki program-program tanggung jawab sosial dan lingkungan yang berdampak positif bagi peningkatan kualitas hidup, mata pencaharian dan kemandirian masyarakat.					
5	Perusahaan melakukan pelayanan sosial dan pemberdayaan masyarakat (misalnya : penguatan layanan kesehatan dan pendidikan, pemberian bantuan sosial, modal usaha dan pelatihan wirausaha, dan kecakapan hidup).					



MASTER DATA

No.	Umur	J K	Pekerjaan	Pendidikan	Pendapatan	X1				Total	X2			Total	X3			Total	Y					Total
						1	2	3	4		1	2	3		1	2	3		1	2	3	4	5	
1	4	1	4	5	5	5	5	5	5	20	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	4	5	5	22
2	1	2	1	2	2	4	5	5	4	18	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
3	5	2	1	2	1	5	4	4	4	17	5	4	5	14	3	4	4	11	5	4	5	5	3	22
4	8	1	4	1	1	4	4	5	4	17	4	4	3	11	3	3	3	9	4	5	4	5	2	20
5	9	1	3	1	1	4	4	5	4	17	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	5	5	3	22
6	6	2	2	2	1	5	5	4	4	18	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	4	4	20
7	8	1	3	1	1	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	4	12	3	3	3	4	5	18
8	5	2	2	3	3	5	5	5	4	19	5	4	5	14	2	4	4	10	4	5	4	4	3	20
9	9	1	4	1	1	4	5	5	5	19	5	5	4	14	4	5	5	14	4	5	5	5	4	23
10	9	1	3	1	1	4	4	4	5	17	5	4	5	14	4	4	4	12	4	4	5	5	4	22
11	3	2	2	2	2	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	4	12	3	3	3	4	4	17
12	5	1	3	1	1	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	4	5	21
13	6	1	2	1	1	5	4	5	4	18	5	5	5	15	5	5	5	15	3	4	5	5	3	20
14	3	1	1	3	1	4	5	4	4	17	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	4	4	4	22
15	4	2	1	2	2	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	5	5	14	4	4	5	4	4	21
16	5	1	3	1	1	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	4	5	21
17	9	2	1	3	4	5	4	5	5	19	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	4	4	3	19
18	9	2	4	2	1	4	5	5	4	18	5	4	3	12	4	5	5	14	4	4	5	4	3	20
19	5	2	1	1	1	3	4	4	4	15	4	4	5	13	5	5	4	14	3	4	3	4	4	18
20	1	1	4	1	1	4	4	5	4	17	5	5	4	14	5	4	5	14	5	5	5	5	5	25
21	7	2	3	1	1	4	4	5	4	17	4	4	4	12	4	4	4	12	3	5	5	5	2	20
22	1	2	1	2	2	4	4	5	4	17	4	4	5	13	5	4	5	14	4	5	5	3	3	20
23	8	1	4	1	1	4	5	5	4	18	4	4	5	13	5	5	5	15	4	4	4	5	5	22

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

24	5	2	2	2	1	5	4	4	5	18	5	5	4	14	5	4	4	13	5	4	4	5	3	21
25	2	1	1	3	3	4	5	5	5	19	4	4	5	13	4	4	5	13	5	4	4	2	5	20
26	6	2	4	1	1	5	5	5	4	19	5	4	5	14	5	4	4	13	4	5	5	5	3	22
27	3	2	1	2	2	5	5	4	5	19	5	4	5	14	5	4	5	14	4	4	5	5	5	23
28	1	1	1	2	1	5	4	4	5	18	5	5	5	15	4	4	4	12	5	4	4	5	5	23
29	1	2	4	3	4	4	5	2	5	16	4	5	5	14	4	4	3	11	5	5	5	5	5	25
30	6	2	1	1	1	4	5	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	14	5	5	4	5	3	22
31	5	1	4	2	2	4	4	4	5	17	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
32	7	2	3	1	1	4	4	5	4	17	4	4	5	13	4	5	5	14	4	4	4	4	5	21
33	1	2	1	2	2	5	4	5	5	19	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	5	5	21
34	8	1	3	1	1	4	5	4	5	18	5	4	5	14	4	3	4	11	5	4	5	4	4	22
35	5	2	1	2	1	5	4	5	5	19	4	5	5	14	5	4	5	14	4	4	5	4	4	21
36	3	2	1	3	3	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	5	13	5	4	4	4	4	21
37	3	1	2	1	1	4	4	3	4	15	2	3	4	9	4	4	4	12	2	3	3	3	4	15
38	5	2	1	3	3	4	5	4	4	17	5	4	5	14	4	4	4	12	5	4	4	4	3	20
39	4	2	4	2	2	4	5	5	5	19	5	4	4	13	5	5	5	15	4	5	5	4	4	22
40	6	1	1	1	1	4	4	5	5	18	5	4	5	14	5	4	5	14	4	4	4	4	4	20
41	7	1	4	1	1	3	3	3	4	13	4	3	5	12	4	4	4	12	3	4	4	3	5	19
42	6	1	3	2	2	4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	4	5	14	3	3	3	3	4	16
43	8	1	4	1	1	3	4	5	5	17	4	4	3	11	5	4	4	13	4	5	5	4	5	23
44	2	2	1	2	2	5	5	4	4	18	4	5	5	14	5	4	4	13	5	5	4	4	4	22
45	6	2	2	1	1	4	4	5	4	17	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	4	4	3	19
46	3	2	4	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	5	14	2	4	4	4	4	18
47	6	2	3	1	1	4	4	4	4	16	4	5	3	12	5	5	2	12	4	5	5	4	4	22
48	8	2	1	2	3	4	4	5	4	17	5	4	5	14	5	4	5	14	4	4	4	5	4	21
49	6	1	2	2	2	3	4	3	4	14	2	3	4	9	4	5	5	14	4	4	4	4	4	20
50	1	2	1	2	1	5	5	5	5	20	5	4	5	14	4	5	5	14	4	4	5	5	3	21
51	7	1	3	1	1	3	5	5	5	18	5	4	4	13	2	5	4	11	5	5	5	5	3	23

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

52	4	2	1	3	4	4	5	5	3	17	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	4	3	22
53	6	2	1	2	2	4	4	4	5	17	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	5	5	4	23
54	7	1	1	3	3	5	4	4	5	18	5	5	4	14	5	4	4	13	4	5	4	4	4	21
55	8	2	4	3	1	5	4	4	2	15	5	5	4	14	5	4	4	13	5	4	4	5	3	21
56	1	1	1	2	2	4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	4	4	22
57	3	1	3	2	2	4	4	5	5	18	5	5	3	13	5	5	5	15	5	5	4	5	4	23
58	9	1	4	1	1	5	4	4	5	18	4	4	5	13	4	4	4	12	5	4	5	4	4	22
59	4	2	1	2	2	5	5	5	5	20	2	5	5	12	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20
60	3	2	1	3	4	5	5	4	5	19	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	5	4	4	22
61	2	2	1	2	2	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	5	5	4	22
62	7	1	4	4	4	4	4	4	4	16	4	5	5	14	5	4	4	13	3	5	4	3	5	20
63	6	1	3	2	3	4	4	5	4	17	5	4	4	13	2	3	3	8	4	4	3	3	5	19
64	1	2	1	3	1	2	4	3	4	13	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	3	4	19
65	7	1	1	3	3	5	5	4	4	18	4	5	5	14	4	5	5	14	5	4	4	5	4	22
66	6	2	2	2	2	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
67	8	1	4	1	1	5	4	5	4	18	5	5	5	15	3	4	4	11	4	5	5	5	4	23
68	3	2	1	3	4	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	3	3	9	5	4	5	4	3	21
69	7	1	3	2	2	5	4	5	4	18	4	4	4	12	4	5	5	14	5	4	5	4	4	22
70	6	2	1	3	4	4	4	4	5	17	5	5	5	15	5	5	4	14	4	4	5	5	4	22
71	4	2	4	2	2	4	4	3	4	15	3	4	4	11	4	4	4	12	3	3	4	4	5	19
72	2	2	2	4	4	5	4	4	4	17	5	5	4	14	2	4	4	10	4	4	4	4	4	20
73	7	1	1	3	3	5	5	4	4	18	5	4	4	13	4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
74	9	1	3	1	1	5	4	4	4	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
75	2	2	1	3	4	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	4	3	18
76	1	2	1	5	4	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	5	13	3	3	4	4	4	18
77	7	1	4	2	2	5	5	3	4	17	5	5	4	14	5	5	5	15	5	4	5	4	4	22
78	8	1	3	1	1	5	4	5	4	18	2	5	5	12	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
79	6	1	4	2	2	4	4	4	4	16	4	5	4	13	4	5	5	14	4	4	5	4	4	21

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/22

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/22

80	2	2	1	3	3	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	5	4	13	4	4	4	3	3	18
81	7	1	3	1	1	5	4	4	4	17	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	4	3	20
82	9	1	2	5	3	5	4	4	3	16	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	4	3	21
83	4	2	1	2	2	4	4	3	4	15	4	5	4	13	5	5	4	14	4	4	4	3	4	19
84	2	2	1	3	1	5	5	5	4	19	5	4	4	13	5	4	5	14	5	5	5	5	4	24
85	7	1	4	3	3	4	4	3	4	15	5	4	4	13	4	4	4	12	5	5	4	5	3	22
86	6	2	2	3	1	4	4	4	4	16	5	5	4	14	5	4	5	14	5	4	5	5	4	23
87	3	2	1	3	3	4	4	4	4	16	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	4	5	4	23
88	9	1	4	1	1	5	5	5	4	19	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20
89	7	1	2	3	4	4	4	5	4	17	4	5	5	14	4	4	5	13	4	5	5	5	4	23
90	9	1	4	1	1	5	4	4	5	18	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	5	4	22
91	9	1	3	1	1	5	4	4	4	17	4	4	4	12	5	4	5	14	4	5	4	2	4	19
92	3	2	2	2	2	5	5	5	4	19	5	4	4	13	4	4	4	12	5	4	5	4	4	22
93	9	1	3	1	1	4	5	5	4	18	5	5	5	15	4	4	3	11	4	4	5	5	3	21
94	1	2	2	3	3	4	4	5	4	17	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	4	5	3	21
95	6	2	2	2	2	5	5	5	4	19	5	5	4	14	5	5	5	15	4	4	5	5	3	21
96	7	1	4	1	1	4	4	4	4	16	4	5	4	13	5	4	4	13	4	5	4	4	4	21
97	9	1	3	1	1	4	4	3	4	15	4	5	5	14	4	4	5	13	4	5	5	4	4	22
98	9	1	3	1	1	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	4	4	13	5	4	5	5	3	22
99	7	1	3	4	2	4	5	4	4	17	4	4	4	12	5	4	5	14	4	5	5	4	4	22
100	4	2	2	1	1	4	4	5	4	17	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
101	3	2	2	2	3	2	3	2	4	11	5	4	4	13	4	4	3	11	3	3	4	2	4	16
102	1	2	2	2	2	5	4	5	5	19	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	4	5	4	22

Reliability (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	11.8333	2.144	.762	.759
P2	11.7667	2.392	.576	.833
P3	12.1000	1.817	.695	.793
P4	11.8000	2.166	.683	.790

Reliability (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	7.7333	1.444	.636	.669
P2	8.0667	1.237	.517	.781
P3	7.8000	1.062	.674	.589

Reliability (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	7.9000	1.955	.623	.677
P2	7.7667	1.840	.559	.735
P3	8.0667	1.513	.642	.647

Reliability (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	15.7000	4.424	.672	.877
P2	15.8667	3.913	.865	.831
P3	15.9667	4.033	.708	.872
P4	15.8000	4.717	.665	.879
P5	15.8667	4.326	.760	.858

Frequency Table

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19-23 tahun	12	11.8	11.8	11.8
	24-28 tahun	7	6.9	6.9	18.6
	29-33 tahun	12	11.8	11.8	30.4
	34-38 tahun	8	7.8	7.8	38.2
	39-43 tahun	9	8.8	8.8	47.1
	44-48 tahun	16	15.7	15.7	62.7
	49-53 tahun	15	14.7	14.7	77.5
	54-58 tahun	9	8.8	8.8	86.3
	59-63 tahun	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	49	48.0	48.0	48.0
	perempuan	53	52.0	52.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lain-lain	37	36.3	36.3	36.3
	Pegawai Kebun	19	18.6	18.6	54.9
	Petani	22	21.6	21.6	76.5
	Wiraswasta	24	23.5	23.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	36	35.3	35.3	35.3
	SLTP	35	34.3	34.3	69.6
	SLTA	24	23.5	23.5	93.1
	Universitas	4	3.9	3.9	97.1
	Lainnya	3	2.9	2.9	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Pendapatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 500,000,-	48	47.1	47.1	47.1
	500.000 - 1.500.000	26	25.5	25.5	72.5
	1.500.000 -2.500.000	15	14.7	14.7	87.3
	2.500.000 -5.000.000	12	11.8	11.8	99.0
	5.000.000 -10.000.000	1	1.0	1.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Bermitra dengan LBM dan Pemerintah daerah , Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan, Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat , Komitmen Perusahaan ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Implementasi CSR
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.581 ^a	.337	.317	1.49836	2.289

- a. Predictors: (Constant), Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat , Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan, Komitmen Perusahaan
b. Dependent Variable: Implementasi CSR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.825	3	37.275	16.603	.000 ^b
	Residual	220.018	98	2.245		
	Total	331.843	101			

- a. Dependent Variable: Implementasi CSR
b. Predictors: (Constant), Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat , Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan, Komitmen Perusahaan

Coefficients^a

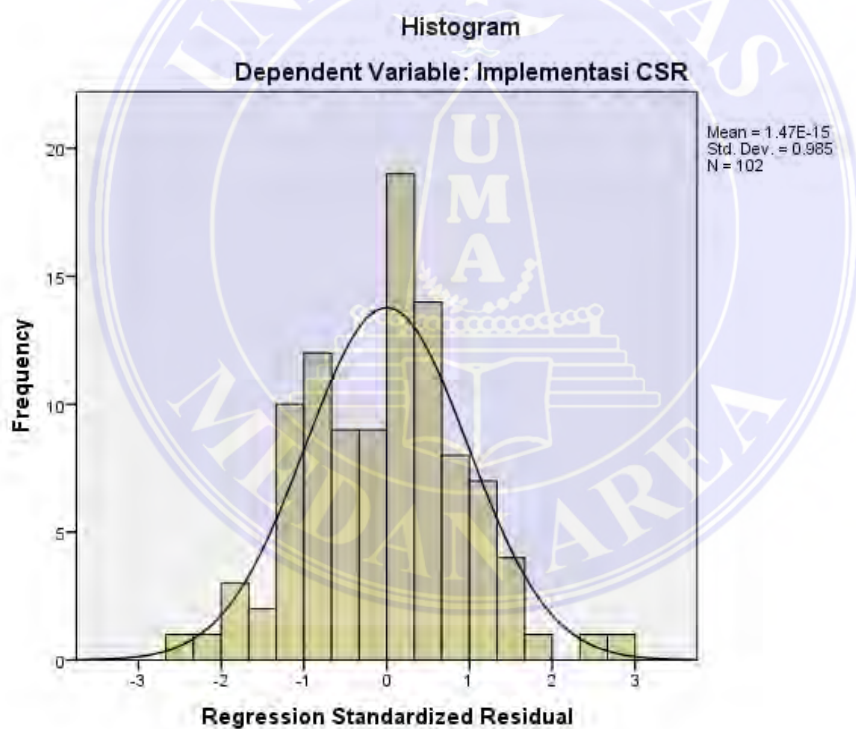
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.794	2.087		3.255	.002
	Komitmen Perusahaan	.243	.109	.209	2.224	.028
	Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan	.388	.140	.247	2.777	.007
	Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat	.379	.112	.311	3.394	.001

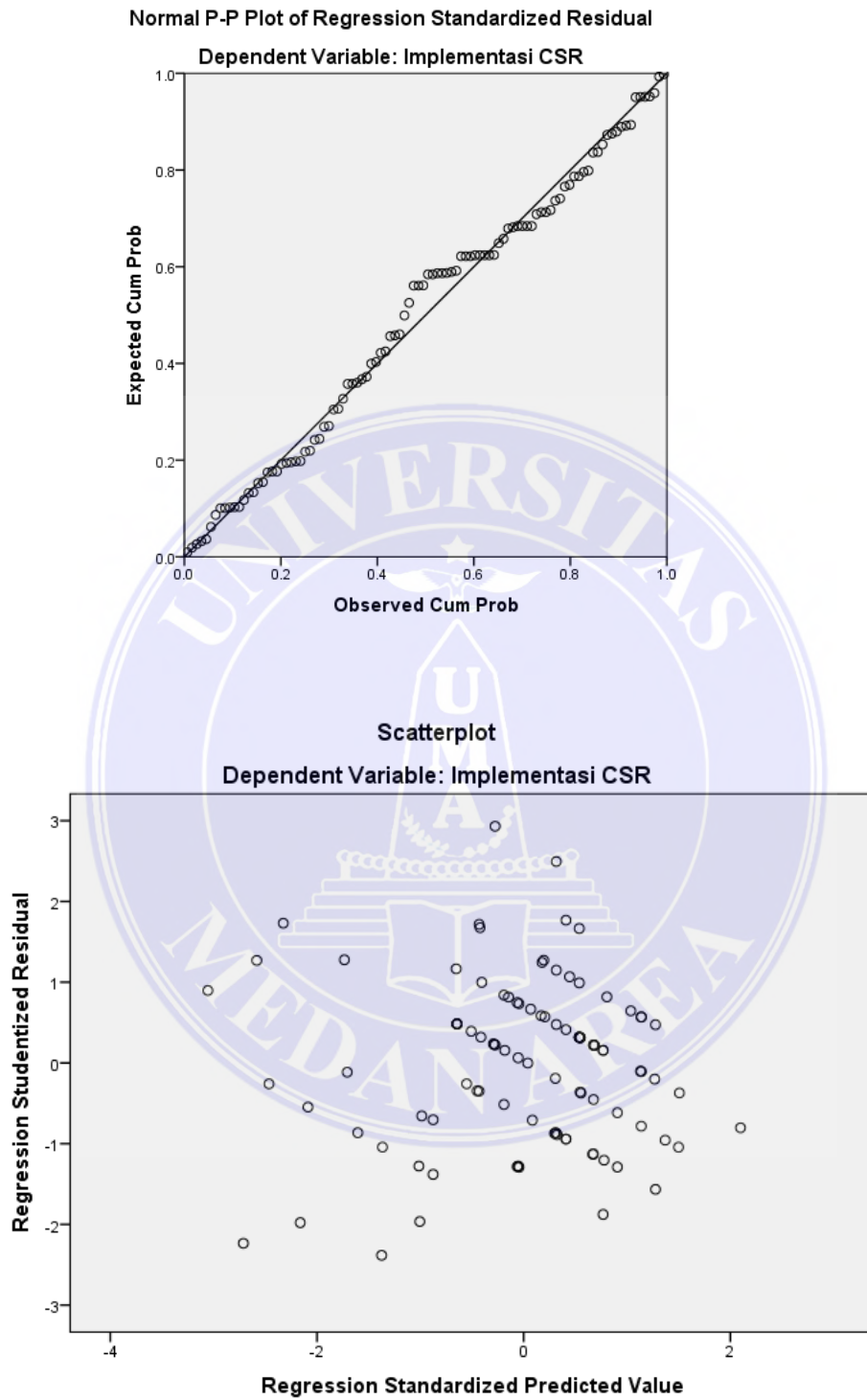
- a. Dependent Variable: Implementasi CSR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.794	2.087		3.255	.002		
	Komitmen Perusahaan	.243	.109	.209	2.224	.028	.763	1.311
	Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan	.388	.140	.247	2.777	.007	.853	1.173
	Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat	.379	.112	.311	3.394	.001	.804	1.244

a. Dependent Variable: Implementasi CSR





Frequency Table (X1)

Merasa menjadi bagian dari organisasi di tempat saya bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.0	2.0	2.0
	Tidak Ada Pendapat	5	4.9	4.9	6.9
	Setuju	58	56.9	56.9	63.7
	Sangat Setuju	37	36.3	36.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Merasakan bahwa masalah di organisasi merupakan masalah saya juga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Ada Pendapat	3	2.9	2.9	2.9
	Setuju	67	65.7	65.7	68.6
	Sangat Setuju	32	31.4	31.4	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Banyak keuntungan dengan tetap berada di perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.0	2.0	2.0
	Tidak Ada Pendapat	10	9.8	9.8	11.8
	Setuju	46	45.1	45.1	56.9
	Sangat Setuju	44	43.1	43.1	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Alasan utama tetap bekerja di perusahaan ini adalah karena loyalitas perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.0	1.0	1.0
	Tidak Ada Pendapat	2	2.0	2.0	2.9
	Setuju	71	69.6	69.6	72.5
	Sangat Setuju	28	27.5	27.5	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Frequency Table (X2)

Perusahaan mengelola limbah perusahaan sehingga tidak mencemari lingkungan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	3.9	3.9	3.9
Tidak Ada Pendapat	2	2.0	2.0	5.9
Setuju	44	43.1	43.1	49.0
Sangat Setuju	52	51.0	51.0	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan memonitor dan mengevaluasi implementasi pengelolaan lingkungan hidup

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Pendapat	3	2.9	2.9	2.9
Setuju	63	61.8	61.8	64.7
Sangat Setuju	36	35.3	35.3	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan menyisihkan dan menginvestasikan sejumlah dana untuk perlindungan lingkungan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Pendapat	5	4.9	4.9	4.9
Setuju	50	49.0	49.0	53.9
Sangat Setuju	47	46.1	46.1	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Frequency Table (X3)

Keberadaan usaha perkebunan kelapa sawit meningkatkan perekonomian masyarakat setempat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	3.9	3.9	3.9
Tidak Ada Pendapat	5	4.9	4.9	8.8
Setuju	46	45.1	45.1	53.9
Sangat Setuju	47	46.1	46.1	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Transaksi jual beli TBS pada perusahaan dengan harga layak bagi petani/koperasi setempat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Pendapat	4	3.9	3.9	3.9
Setuju	65	63.7	63.7	67.6
Sangat Setuju	33	32.4	32.4	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan berkontribusi pada peningkatan PAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	1.0	1.0	1.0
Tidak Ada Pendapat	6	5.9	5.9	6.9
Setuju	48	47.1	47.1	53.9
Sangat Setuju	47	46.1	46.1	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Frequency Table (Y)

Perusahaan selalu menyisihkan sejumlah tertentu dari laba untuk dana tanggung jawab sosial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.0	2.0	2.0
Tidak Ada Pendapat	12	11.8	11.8	13.7
Setuju	53	52.0	52.0	65.7
Sangat Setuju	35	34.3	34.3	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan memberikan prioritas terhadap anggaran tanggung jawab sosial dan lingkungan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Pendapat	8	7.8	7.8	7.8
Setuju	62	60.8	60.8	68.6
Sangat Setuju	32	31.4	31.4	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan melakukan program-program yang berdampak positif bagi pelestarian lingkungan.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Ada Pendapat	6	5.9	5.9	5.9
Setuju	48	47.1	47.1	52.9
Sangat Setuju	48	47.1	47.1	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan memiliki program-program tanggung jawab sosial dan lingkungan yang berdampak positif bagi peningkatan kualitas hidup, mata pencaharian dan kemandirian masyarakat.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.9	2.9	2.9
Tidak Ada Pendapat	9	8.8	8.8	11.8
Setuju	50	49.0	49.0	60.8
Sangat Setuju	40	39.2	39.2	100.0
Total	102	100.0	100.0	

Perusahaan melakukan pelayanan sosial dan pemberdayaan masyarakat (misalnya : penguatan layanan kesehatan dan pendidikan, pemberian bantuan sosial, modal usaha dan pelatihan wirausaha, dan kecakapan hidup).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.0	2.0	2.0
	Tidak Ada Pendapat	26	25.5	25.5	27.5
	Setuju	56	54.9	54.9	82.4
	Sangat Setuju	18	17.6	17.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Komitmen Perusahaan	Adanya kebijakan menginternalisasi nilai-nilai CSR dalam standar operasional perusahaan	Melibatkan dan memberdayakan masyarakat setempat	Bermitra dengan LBM dan Pemerintah daerah	Implementasi CSR
N		102	102	102	102	102
Normal Parameters ^a	Mean	17.0882	13.1471	12.9412	12.9216	20.9608
	Std. Deviation	1.56131	1.15525	1.48806	1.32520	1.81262
Most Extreme Differences	Absolute	.154	.194	.192	.190	.165
	Positive	.111	.142	.140	.153	.126
	Negative	-.154	-.194	-.192	-.190	-.165
Kolmogorov-Smirnov Z		1.555	1.964	1.941	1.922	1.671
Asymp. Sig. (2-tailed)		.116	.100	.101	.201	.207

a. Test distribution is Normal.