

ANALISIS IMPLEMENTASI TANGGUNG JAWAB SOSIAL BERBASIS STAKEHOLDER PADA PERUSAHAAN PERKEBUNAN KELAPA SAWIT

PENULIS

Sylvia Kartika Dhamayanti

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada perusahaan keluarga. Perusahaan melaksanakan CSR untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam menyelaraskan nilai-nilai bisnis yang terkait dengan kebutuhan dan harapan pemilik dan pemangku kepentingan lainnya. CSR diyakini dapat menghasilkan dan memelihara hubungan yang menguntungkan baik dengan pihak-pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam aktivitas perusahaan. Penelitian ini merupakan studi kualitatif yang mencoba menjabarkan implementasi CSR pada perusahaan perkebunan kelapa sawit milik keluarga yang berlokasi di Kalimantan Selatan. Data diperoleh dari laporan tahunan perusahaan dan wawancara dengan informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menjalankan CSR sebagai perwujudan dari perilaku legal, etis, dan tanggung jawab sosial. Secara tidak langsung, CSR merupakan bagian dari pemasaran menyeluruh yang mendukung keberlangsungan dan perkembangan aktivitas bisnis.

Kata Kunci

Corporate Social Responsibility, Perusahaan Keluarga, Perkebunan Kelapa Sawit

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) on a family company. The company implements the CSR to fulfill its responsibility to bring into line the business values associated with the needs and expectations of the owners and other stakeholders. The CSR is believed to be able to produce and maintain a beneficial relationship both with directly and indirectly involved in the activities of the company. This paper is a qualitative study trying to elaborate the implementation of CSR on a family-owned oil palm plantation company located in South Kalimantan. The data were generated from the company's annual report and the interviews with key informants. Results show that the company has run CSR as the incarnation of legal, ethical, and social responsibility behavior. Indirectly, CSR is part of universal marketing that supports the sustainability and development of business activities.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Family Company, Palm Oil Plantation

AFILIASI

Prodi, Fakultas
Nama Institusi
Alamat Institusi

Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Institut Bisnis dan Informatika (IBI) Kosgoro 1957
Jl. M. Kahfi II No. 33, Jagakarsa, Jakarta Selatan, DKI Jakarta

KORESPONDENSI

Penulis
Email

Sylvia Kartika Dhamayanti
skdhamayanti.skd@gmail.com

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perusahaan dikatakan bertanggung jawab secara sosial (*socially responsible*) apabila telah dapat menyeimbangkan tindakan strategisnya. Tindakan tersebut harus dapat menguntungkan pemegang saham dengan tanpa mengabaikan kewajibannya terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan secara langsung dengan perusahaan (pemangku kepentingan = *stakeholders*). Berkaitan dengan implementasi tanggung jawab sosial (*social responsibility*), Devinney (2009) menegaskan bahwa keputusan manajemen harus berbasis pada kesadaran sosial dalam mengoperasikan bisnis dan secara khusus mempertimbangkan bagaimana perusahaan dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan, komunitas lokal, lingkungan dan masyarakat pada umumnya.

Implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility* = CSR) berarti bahwa entitas bisnis, selain memaksimalkan nilai pemegang saham, harus bertindak dengan cara yang menguntungkan masyarakat. Tanggung jawab sosial menjadi semakin penting bagi investor dan konsumen yang mencari investasi yang tidak hanya menguntungkan tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Namun demikian, biasanya sifat dasar bisnis tidak menganggap masyarakat sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*). Bisnis yang mempraktikkan tanggung jawab sosial perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kepedulian terhadap komunitas, ekonomi, atau lingkungan.

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah jenis pengaturan diri bisnis dengan tujuan bertanggung jawab secara sosial. Tidak ada cara yang benar bagi perusahaan untuk mempraktikkan CSR, banyak inisiatif CSR yang dilakukan oleh perusahaan berusaha untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, ekonomi atau lingkungan. Dalam lingkungan yang sadar sosial saat ini, karyawan dan pelanggan menghargai pekerjaan dan pengeluaran uang mereka dengan bisnis yang memprioritaskan CSR.

Penerapan CSR memerlukan serangkaian keuntungan. Banyak peneliti membuktikan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial memberikan hasil bagi bisnis dan masyarakat. Arnold (2010) menegaskan bahwa manfaat pertama yang mengalir dari CSR adalah

peningkatan hubungan antara perusahaan dan masyarakat. CSR harus mampu etis menginspirasi kepercayaan masyarakat dan membuat hubungan lebih terbuka.

Literatur menggambarkan bagaimana perusahaan dapat memperoleh manfaat dari kegiatan CSR (Perry dan Towers, 2013; Balcerowicz, 2015). Literatur merekomendasikan penerapan solusi yang bertanggung jawab secara sosial dalam bisnis dan meyakinkan bahwa perusahaan membawa banyak efek samping yang positif. Perusahaan akan dapat meningkatkan pendapatan untuk mendorong perusahaan besar dan kecil menyebarkan gagasan CSR dan mempraktikkannya dalam kegiatan sehari-hari.

Isu CSR pada perusahaan yang bergerak pada industri kelapa sawit telah banyak diungkap di dalam literatur (Paoli et al., 2010; Hansen et al., 2015). Di Indonesia, penelitian tentang CSR pada perusahaan kelapa sawit juga sudah banyak dilakukan, misalnya Bhinekawati (2017), Apriani dan Zaini (2018), atau Christiawan dan Limaho (2021). Artinya, praktik CSR di perusahaan kelapa sawit bukan sesuatu yang baru. Namun demikian, hal yang menjadi menarik adalah ada perusahaan kelapa sawit keluarga yang juga menerapkan CSR.

Tanggung jawab sosial perusahaan yang efektif menjadi perencanaan bisnis strategis utama untuk industri kelapa sawit. Pada intinya, CSR bertujuan untuk menyelaraskan nilai-nilai bisnis dengan kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan yang lebih luas, lebih dari sekadar investor dan pemegang saham. Di kelapa sawit, ini memerlukan tanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan, sering kali melampaui apa yang diwajibkan oleh hukum, untuk membangun modal sosial dan lingkungan dalam mengejar izin untuk beroperasi lokal.

Pada industri kelapa sawit, CSR merupakan bagian dari perencanaan bisnis strategis utama. CSR bertujuan untuk menyelaraskan nilai-nilai bisnis dengan kebutuhan dan harapan dari berbagai *stakeholders* yang lebih luas, di luar investor dan pemegang saham. Industri kelapa sawit merupakan bisnis yang rentan dengan dampak sosial dan lingkungan, sehingga untuk mendapatkan pengakuan ataupun lisensi beroperasi, perusahaan sering kali melakukan hal-hal melebihi yang diwajibkan oleh hukum. *Stakeholders* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan atau dengan kata

lain dapat memengaruhi kelangsungan hidup (*going concern*) perusahaan.

CSR merupakan bentuk tanggung jawab terhadap *stakeholders* dalam upaya menyelaraskan nilai-nilai bisnis dengan kebutuhan dan harapan dari berbagai *stakeholders* dan sebagai sarana untuk menciptakan hubungan yang kondusif dengan *stakeholders* baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung dengan aktivitas perusahaan yang berada di sekitar lokasi tempat perusahaan beroperasi. Berpijak pada uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi CSR yang diterapkan oleh perusahaan kelapa sawit keluarga dengan pendekatan kualitatif.

Di Indonesia, pemerintah sudah mengatur bagaimana pengelolaan perkebunan, termasuk di dalamnya adalah kemitraan perkebunan. Misalnya, berkaitan dengan bisnis atau usaha kelapa sawit, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 tahun 2015 menyatakan bahwa perkebunan kelapa sawit adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budi daya, panen, pengolahan dan pemasaran terkait tanaman perkebunan kelapa sawit. Artinya, perkebunan kelapa sawit merupakan bisnis yang mencakup banyak rangkaian dan jenis kegiatan.

Perkebunan kelapa sawit dan hasil olahannya merupakan salah satu andalan Indonesia. Tahun 2019, produksi kelapa sawit Indonesia adalah 43 juta ton dan menjadi yang terbesar di dunia. Indonesia juga adalah negara pengeksport terbesar minyak kelapa sawit (<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5227362>). Data tersebut jelas menunjukkan bahwa industri kelapa sawit adalah salah satu industri andalan Indonesia. Untuk itu, keberadaan perkebunan kelapa sawit adalah signifikan untuk terus mempertahankan Indonesia sebagai negara produsen dan sekaligus pengeksport minyak kelapa sawit dan turunannya.

Salah satu karakteristik dari pengelolaan kelapa sawit adalah dari aspek kepemilikan. Banyak perkebunan kelapa sawit yang dikelola oleh perusahaan keluarga, walaupun ada juga yang berbasis perusahaan induk (*holding company*). Perusahaan keluarga adalah perusahaan dimana setidaknya dua anggota dengan nama keluarga yang sama memiliki setidaknya 10% dari saham ekuitas (Campopiano dan De Massis, 2014). Pada saat satu anggota dari keluarga yang sama

memiliki peran dalam tim manajemen puncak perusahaan, maka perusahaan tersebut termasuk sebagai perusahaan keluarga. Identifikasi anggota keluarga dapat diketahui dari nama keluarga.

Sebagai perusahaan keluarga, proses pengambilan keputusan relatif lebih terpusat dan mudah dilakukan. Misalnya, terkait dengan bagaimana perusahaan memutuskan untuk menerapkan kepedulian terhadap lingkungan sosial di sekitarnya. Keputusan untuk hal tersebut lebih mudah ditetapkan daripada jika perusahaan tersebut merupakan perusahaan *holding*. Kepedulian terhadap lingkungan menjadi isu penting dalam perusahaan kelapa sawit karena sebagai perusahaan perkebunan, pelibatan masyarakat di sekitar menjadi penting, khususnya dalam menjaga kelestarian lingkungan. Salah satu bentuk kepedulian terhadap lingkungan di sekitar perusahaan adalah seberapa tinggi perusahaan menyediakan pendanaan bagi masyarakat sekitar perusahaan, yaitu dalam bentuk tanggung jawab sosial (CSR).

Isu tentang kepedulian perusahaan terhadap lingkungan pada perusahaan perkebunan kelapa sawit sudah diungkap di literatur. Misalnya, sejumlah penelitian sudah dilakukan baik di Indonesia (Bhinekawati, 2017; Apriani dan Zaini, 2018; Christiawan dan Limaho, 2021) maupun di luar negeri (Paoli et al., 2010; Hansen et al., 2015). CSR mengungkapkan moralitas mendasar dalam cara perusahaan berperilaku terhadap masyarakat. Ini mengikuti perilaku etis terhadap pemangku kepentingan dan mengakui semangat lingkungan hukum dan peraturan. Bowen (1953) menyatakan bahwa tanggung jawab adalah kewajiban perusahaan menjalankan usahanya sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan yang hendak dicapai masyarakat di tempat perusahaan tersebut beroperasi. Penggunaan istilah tanggung jawab sosial sejalan dalam konteks itu demi meyakinkan dunia usaha tentang perlunya memiliki visi yang melampaui urusan kinerja finansial perusahaan.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan diatur secara tegas di Indonesia, dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Artinya, pemerintah Indonesia memiliki kepedulian tinggi terhadap kelangsungan masyarakat di sekitar perusahaan. Pengaturan tentang CSR menjadi jaminan bagi

masyarakat dan lingkungan di sekitar perusahaan untuk tidak diabaikan kepentingannya.

Literatur mengenal ada sejumlah teori tentang CSR. Beberapa diantaranya adalah *three-dimensional model* (Carroll, 1979), *stakeholder model* (Clarkson 1995; Jones 1995), *network-based model* (Rowley, 1997), dan *Institutional theory* (Campbell, 2007). Dalam konteks teori pemangku kepentingan (*stakeholders theory of CSR*), Kerangka pemangku kepentingan, perbedaan antara tujuan sosial dan ekonomi suatu perusahaan tidak lagi relevan, karena isu sentral adalah kelangsungan hidup perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi tidak hanya oleh pemegang saham, tetapi juga berbagai pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan, pemerintah, dan pelanggan.

Sejumlah penelitian sudah dilakukan untuk menggali informasi tentang keterkaitan kegiatan CSR pada perusahaan keluarga. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR dilakukan untuk menguatkan persepsi masyarakat tentang kepedulian perusahaan terhadap lingkungan atau masyarakat sekitarnya. Berikut ini diulas beberapa penelitian yang dimaksud.

Kuttner et al. (2020), meneliti perusahaan keluarga di Austria. Mereka menunjukkan bahwa pemahaman konseptual CSR dapat ditingkatkan, dan CSR ditemukan sangat dipengaruhi oleh anggota keluarga dari keluarga korporat. Motif utama keterlibatan CSR dalam perusahaan keluarga adalah masalah citra dan reputasi, penguatan kawasan regional, dan terkait dengan perbaikan karyawan. Meski demikian, tidak semua kegiatan CSR dapat dijelaskan dengan pelestarian lingkungan, karena anggota keluarga perusahaan sering kali bertindak sebagai pengurus altruistik.

Widodo et al. (2017) meneliti persepsi manajemen terhadap kebijakan CSR pada PT. Petrokimia Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Manajemen Petrokimia Gresik memaknai konsep tanggung jawab sosial perusahaan sebagai akuntabilitas kepada pemerintah, sebagai akuntabilitas kepada pemegang saham, sebagai akuntabilitas kepada publik, sebagai akuntabilitas terhadap lingkungan, sebagai akuntabilitas kepada karyawan, dan sebagai akuntabilitas kepada pelanggan.

Campopiano dan De Massis (2015) melakukan analisis isi di perusahaan keluarga dan non-keluarga pelaporan tanggung jawab sosial

perusahaan. Mereka menggunakan pendekatan kualitatif untuk menemukan jawaban atas bagaimana pengaruh keluarga pada organisasi bisnis memengaruhi pelaporan CSR. Temuan mereka menunjukkan bahwa dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, perusahaan keluarga menyebarkan lebih banyak variasi laporan CSR, kurang sesuai dengan standar CSR dan menekankan pada topik CSR yang berbeda.

Siltaoja (2006) membahas sifat tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan reputasi perusahaan dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Secara khusus, Siltaoja mengkaji hubungan antara CSR dan reputasi perusahaan. Data terdiri dari delapan wawancara dengan karyawan sebuah perusahaan surat kabar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas nilai memainkan peran yang berpengaruh dalam tindakan CSR, memengaruhi esensi cerita reputasi tertentu dalam konteks perusahaan.

Dari beberapa penelitian berbasis kualitatif tentang keterkaitan penerapan CSR pada perusahaan keluarga dengan persepsi atau pemahaman pemilik terhadap penerapan CSR menunjukkan perbedaan jika dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga atau perusahaan publik (perusahaan yang sudah tercatat di Bursa saham atau pasar modal). Kondisi ini tentu tidak aneh mengingat kewajiban untuk menerapkan CSR lebih banyak berlaku pada perusahaan publik. Ada beberapa alasan khusus yang mendasari mengapa perusahaan keluarga menerapkan CSR, misalnya terkait dengan reputasi (Siltaoja, 2006; Kuttner et al., 2020).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena dapat memberikan informasi yang spesifik dan mendalam mengenai objek penelitian. Data dikumpulkan melalui studi pustaka (analisis isi) dan studi lapangan (wawancara dengan informan). Studi pustaka dilakukan dengan membaca dan menelaah isi dokumen. Studi lapangan tersebut dilakukan dengan cara *in-depth interview* dengan informan, yaitu pimpinan perusahaan. Data penelitian ini diperoleh perusahaan yaitu Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA), laporan tahunan, dan hasil wawancara.

Wawancara dilakukan dengan maksud agar dapat diketahui penerapan CSR yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan pendekatan *stakeholders*. Terdapat enam pihak yang

diwawancarai, yaitu *Human Resources and General Services Departemen Head, CSR Coordinator, Sales & Marketing Department Head, Procurement Section Head Holding, SHE & Sustainability Department Head, dan Corporate Communication Holding*. Daftar pertanyaan didasarkan pada pertanyaan yang dikembangkan oleh Spiller (2000), Murphy et. al. (2013), dan Fardhian (2017).

Data penelitian dianalisis secara kualitatif (deskriptif kualitatif). Analisis data disajikan dalam format ringkas berbentuk tabel untuk memudahkan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah sebagai berikut. Perusahaan ini merupakan salah satu anak perusahaan dari grup perusahaan keluarga (*family firm*) yang memiliki bidang usaha perkebunan kelapa sawit. Lokasi perusahaan adalah di Kabupaten Tapin, Kalimantan Selatan. Perusahaan merupakan perusahaan perkebunan sawit pertama yang mendapatkan sertifikasi *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO) di wilayah tersebut. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan perkebunan terkemuka, yang memiliki kebun plasma terluas di Indonesia. Untuk mewujudkan visi tersebut, ada tiga misi yang diusung, yaitu (1) membangun kemitraan yang efektif dan harmonis dalam mengelola kebun plasma (2) mengembangkan perusahaan perkebunan yang berwawasan lingkungan, dan (3) membangun lingkungan kerja yang kondusif sehingga tercipta karya-karya terbaik yang amanah.

Hasil pengamatan dan analisis terhadap dokumen dan wawancara tidak terstruktur dapat diuraikan sebagai berikut. Perusahaan keluarga ini sudah banyak menjalankan tanggung jawab sosialnya kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang sebagian besar berbentuk pengembangan komunitas (*community development*). Namun demikian, masih ditemukan beberapa hal yang belum dilaksanakan atau secara optimal dilaksanakan atau masih bersifat rencana dan harapan, khususnya mengenai tata kelola yang baik (*good corporate governance* = GCG) perusahaan, kode etik yang merupakan bagian terpenting dari program CSR, program pelatihan departemen sumber daya manusia yang masih bersifat normatif belum menyentuh penggalan kompetensi karyawan. Selain itu, perusahaan meyakini bahwa masih belum adanya wadah

konkret agar tercipta komunikasi yang efektif serta kebutuhan untuk peningkatan kualitas produk barang yang dijual dalam rangka memberi kepuasan kepada pelanggan.

Perusahaan memiliki komitmen kuat untuk dapat bersumbangsih pada pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, khususnya masyarakat Banua. Salah satu wujudnya adalah melalui program CSR. Manajemen menyadari sepenuhnya bahwa komitmen tersebut belum dapat dilakukan sendiri oleh perusahaan. Perusahaan tetap dibutuhkan dukungan dan partisipasi dari semua pihak, misalnya pemangku kepentingan dan pemerintah (daerah maupun pusat). Partisipasi ini dapat berkontribusi nyata bagi terwujud dan terlaksananya pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Hasil wawancara dengan informan, dan dengan mengaitkan pemangku kepentingan, menunjukkan ada enam kata-kata kunci yang merupakan manifestasi dari elemen-elemen dalam pemangku kepentingan (*stakeholders*). Rangkuman pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan berbasis pemangku kepentingan dapat dibedakan menjadi enam perspektif. Keenam perspektif tersebut adalah komunitas, lingkungan, karyawan, konsumen, pemasok, dan pemegang saham.

Tabel 1 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif komunitas. Pada Tabel 1 terlihat bahwa perusahaan telah menjalankan program CSR berbentuk pembangunan komunitas dilakukan oleh Departemen Kemitraan dan CSR atas persetujuan manajemen perusahaan yang dituangkan dalam buku pedoman kerja Departemen Kemitraan dan CSR.

Tabel 1. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Komunitas (Masyarakat Sekitar)

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Donasi sosial, mendukung: pendidikan, program penyuluhan dan komunitas lokal, terlibat langsung dalam proyek-proyek dan urusan masyarakat, dan penciptaan kegiatan masyarakat	Pemberdayaan masyarakat lokal melalui program-program CSR perusahaan, donasi rutin perusahaan, pendampingan dalam beberapa program CSR serta monitoring program tersebut.

Inovasi dan kampanye perubahan lingkungan dan sosial	Inovasi pada program-program CSR di dalam masyarakat dalam bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial budaya.
Relawan masyarakat dan pendekatan karyawan pada program kedermwanaan	Mendorong peserta pelatihan keterampilan menularkan ilmunya ke desa lain.
Keterbukaan terhadap kinerja lingkungan dan sosial	Secara rutin melaporkan pelaksanaan program-program CSR bagi pemberdayaan masyarakat.

Tabel 2 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif lingkungan. Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa setiap kegiatan perusahaan harus mempertimbangkan aspek lingkungan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan (K3L).

Tabel 2. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Lingkungan

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Kebijakan pendukung organisasi dan pengelolaan lingkungan, dan persyaratan ramah lingkungan bagi <i>supplier</i>	Kebijakan Kesehatan, Keselamatan, Keamanan, dan Lingkungan (K3L) (ditetapkan oleh Direktur Utama).
Kebijakan efisiensi penggunaan dan pengolahan bahan baku, daur ulang, dan sampah, dan dialog publik dan keterbukaan	Kebijakan K3L, kerja sama pembuatan bank sampah dengan MTSN, dan pelaporan 2 kali setahun seluruh kegiatan dan hasil pengujian parameter lingkungan kepada Dinas Lingkungan Hidup.
Konservasi energi terbarukan	Pemanfaatan <i>fiber</i> kelapa sawit (bahan bakar pabrik) dan pemanfaatan boiler pabrik (pasokan listrik untuk rumah dinas karyawan dan fasilitas perkebunan).
Pemantauan, minimalisasi dan tanggung jawab terhadap lingkungan, audit lingkungan dan pengawasan produk	Pemantauan sesuai dokumen lingkungan (izin lingkungan).
Tanggap darurat yang efektif	Tim khusus yang membidangi tanggap darurat, yaitu Tim penanggulangan keadaan darurat (TPKD).

Tabel 3 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif karyawan. Dapat dilihat pada Tabel 3, bahwa perusahaan memberikan remunerasi berdasarkan nilai-nilai *fairness* dan *best practice* yang berlaku pada industri perkebunan kelapa sawit. Perusahaan senantiasa menerapkan prinsip-prinsip K3L dalam mengelola usahanya untuk menjamin keamanan dan keselamatan kerja. Pada tahun 2018, *Human Resources Department* membuat program pengembangan kompetensi, yang diawali dengan *training for trainer* pada awal tahun dengan tujuan adalah menyiapkan kader-kader *trainer* di perusahaan dan mulai diinisiasi berdirinya *training center*. Perusahaan telah mendorong berdirinya LKS Bipartit untuk menjembatani kebutuhan komunikasi yang efektif.

Tabel 3. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Karyawan

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Keadilan remunerasi	Berbasis nilai-nilai <i>fairness</i> dan <i>best practice</i> pada industri terkait, selalu mengikuti <i>remuneration survey</i> dari lembaga independen demi kelayakan dan kepastian remunerasi karyawan.
Kesempatan belajar dan pengembangan, kerja yang sama, dan kepemimpinan yang kompeten	Mendorong karyawan untuk selalu dapat meningkatkan kompetensinya. Tahun 2018 ada program pengembangan kompetensi, pelatihan bagi pelatih pada awal tahun (inisiasi pendirian pusat pelatihan).
Lingkungan kerja yang sehat dan aman dan keamanan kerja	Kebijakan K3L (perlindungan aspek kesehatan dan keselamatan kerja dan upaya pelestarian lingkungan).
Kepuasan bekerja, efektivitas komunikasi, dan semangat komunitas	Pendirian LKS Bipartit (menjembatani kebutuhan efektivitas komunikasi).
Integrasi misi sosial	Keterlibatan karyawan pada program-program sosial.

Tabel 4 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif konsumen. Terlihat di Tabel 4, perusahaan

mengadakan suatu aktivitas yang melibatkan pemasok dalam kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal ini dapat diketahui dari pola kemitraan plasma dengan koperasi-koperasi. Perusahaan juga memberikan prioritas utama kepada pemasok lokal yang akan bekerja sama dengan perusahaan dalam rangka mewujudkan misi perusahaan menyejahterakan masyarakat Benua.

Tabel 4. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Konsumen

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Kualitas industri terkemuka, keamanan produk, dan komposisi produk yang bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial	Ada kesulitan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. Perbaikan berkelanjutan melalui penelitian dan pengembangan produk. Produk ramah lingkungan dan terstandarisasi (segi kandungan maupun penyaluran). Proses bisnis perusahaan berbasis K3L.
Pengungkapan produk lengkap, dialog pelanggan, dan kejujuran promosi.	Penerbitan <i>company profile</i> , keleluasaan pelanggan melakukan tes kualitas produk bersama <i>surveyor independen</i> dari perusahaan. Penerapan <i>zero claim</i> , <i>zero demurrage</i> , <i>zero complaint</i> (kualitas barang dan jadwal pengiriman barang sesuai kontrak).
Nilai untuk uang (<i>value for money</i>)	Penetapan patokan harga penjualan (Harga <i>Tender Astra</i> atau Harga <i>Tender Kharisma Pemasaran Bersama</i> (KPB)). Kesesuaian produk dengan kontrak kerja dan penenaan penalti.
Kecepatan tanggapan dan hormat kepada pelanggan komentar atau keprihatinan.	Tanggapan atas keluhan harus sesuai klausul kontrak, perbaikan dan tindak lanjut keluhan secara rutin.
Kepemimpinan dalam penelitian dan pengembangan.	Memiliki laboratorium sendiri untuk penelitian dan pengembangan kualitas produk.

Tabel 5 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif komunitas. Pada Tabel 5, tampak bahwa perusahaan dalam bertransaksi berpegang

kepada ketentuan yang berlaku dalam kontrak yang telah disepakati bersama, yaitu membayar harga yang adil dan tagihan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati. Perusahaan berupaya menjaga kepuasan pelanggan dengan menerapkan *zero claim*, *zero demurrage*, *zero complaint* dengan memberikan kualitas barang dan jadwal pengiriman barang yang dijual sesuai kontrak yang disepakati kedua belah pihak.

Tabel 5. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Pemasok

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Kejelasan harapan supplier, pengembangan dan pemeliharaan hubungan pembelian jangka panjang, dan pemberian saran yang inovatif.	<i>Gathering</i> bersama manajemen perusahaan, pertemuan informal (upaya pembinaan hubungan, penyampaian rencana kerja perusahaan, penyampaian harapan kepada para pemasok). Pemberian informasi sistem pemuatan CPO yang cepat dan pengurangan dampak tumpahan CPO.
Pemanfaatan pemasok lokal	Mendorong pemasok lokal berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan material perusahaan (informasi spesifikasi barang sebagai bagian dari pemberdayaan masyarakat Benua).
Pemasok minoritas (kriteria: terpercaya, peduli lingkungan dan <i>social</i>)	Prioritas pada pemasok lokal (sesuai spesifikasi, menjaga lingkungan, dan adanya kebijakan K3L).
Keadilan harga beli, kesesuaian tagihan dengan klausul kontrak dan Keadilan penanganan konflik atau perselisihan.	Pembayaran produk sesuai kesepakatan kontrak (sesuai ketentuan penyelesaian perselisihan yang mengutamakan musyawarah untuk mufakat).
Membantu pemasok meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan.	Menjalankan program CSR bersama-sama (batas pemberian donasi) dan penerapan kebijakan K3L.

Tabel 6 menyajikan rangkuman penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dari perspektif pemegang saham. Pada Tabel 6 terlihat bahwa karena perusahaan ini adalah perusahaan keluarga dengan beberapa anggota keluarga menjadi manajemen perusahaan, masih terdapat beberapa hal terkait tata kelola perusahaan yang belum digarap secara serius. Hal tersebut dapat

terlihat dari belum dimilikinya sistem *good corporate governance* (GCG) yang secara resmi dan telah disahkan demikian pula dengan *code of conduct*. Keduanya masih dalam proses pembuatan dan penyempurnaan.

Sistem tata kelola yang diadopsi perusahaan bertujuan untuk mengoptimalkan hasil ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham, tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholder* lainnya. Tata kelola perusahaan yang baik menurut perusahaan dan yang dijalankan perusahaan saat ini adalah tata kelola yang secara berkelanjutan berdasarkan tujuh nilai inti yang dimiliki perusahaan. Ketujuh nilai inti yang dimaksud meliputi kesatuan sikap, dapat dipercaya, disiplin, pantang menyerah, keadilan, kebersamaan dan bijaksana. Pola penyampaian informasi kepada para pemegang saham dilakukan secara formal oleh direksi perusahaan melalui penyampaian laporan bulanan secara rutin, laporan kuartalan dan laporan tahunan.

Tabel 6. Rangkuman Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dari Perspektif Pemegang Saham

Praktik Bisnis Utama (Program)	Implementasi Perusahaan
Tingkat pengembalian dan strategi bisnis jangka panjang, kebijakan dividen, dan keterbukaan komunikasi dengan komunitas keuangan	Penerapan secara bertahap, peningkatan kualitas produk, kesesuaian harga jual, penyampaian laporan kinerja (bulanan, triwulan dan tahunan) kepada pemegang saham.
Tata kelola perusahaan yang baik (<i>Good corporate governance</i>).	Mengadopsi tata kelola berdasarkan nilai inti perusahaan, perusahaan belum menerapkan GCG maupun etika bisnis secara resmi.
Pengembangan hubungan dengan pemegang saham, kejelasan penyebaran informasi, dan akses ke direksi perusahaan dan manajemen senior	Pemegang saham adalah anggota keluarga, beberapa anggota keluarga menjadi manajemen di dalam perusahaan. Penyampaian target, pencapaian kinerja, kendala dan strategi untuk mengatasi kendala. Tanggapan komisaris dan pemegang saham terhadap kinerja manajemen dilakukan secara informal dilakukan <i>family gathering</i> .

Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan telah banyak menjalankan tanggung jawab sosialnya kepada *stakeholder* yang sebagian besar berbentuk pengembangan komunitas (*community development*). Namun demikian, masih ditemukan beberapa hal yang belum dilaksanakan atau masih bersifat rencana dan harapan, khususnya mengenai GCG perusahaan, kode etik yang merupakan salah satu bagian terpenting dari CSR. Selain itu, ditemukan program pelatihan departemen SDM yang masih bersifat normatif belum menyentuh penggalan kompetensi karyawan. Selain itu, masih ditemukan belum adanya wadah konkret agar tercipta komunikasi yang efektif serta kebutuhan untuk peningkatan kualitas produk barang yang dijual dalam rangka memberi kepuasan kepada pelanggan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi model penjelasan CSR dari sudut pandang teori pemangku kepentingan (Clarkson, 1995; Jones, 1995). Teori pemangku kepentingan berpendapat bahwa esensi bisnis terutama terletak pada bagaimana membangun hubungan dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingannya. Meskipun komposisi pemangku kepentingan dapat berbeda-beda pada perusahaan dan bergantung pada industri serta model bisnis perusahaan, pemangku kepentingan utama biasanya mencakup karyawan, pelanggan, komunitas, pemasok, dan pemodal (pemilik, investor). Semua pemangku kepentingan ini sama pentingnya bagi perusahaan dan setiap pertukaran di antara pemangku kepentingan harus dihindari. Teori pemangku kepentingan menegaskan bahwa mereka yang hidupnya tersentuh oleh perusahaan memiliki hak dan kewajiban untuk ikut mengarahkannya.

Teori pemangku kepentingan didasarkan pada gagasan bahwa di luar pemegang saham ada beberapa agen yang berkepentingan dengan tindakan dan keputusan perusahaan. Pemangku kepentingan adalah kelompok dan individu yang diuntungkan atau dirugikan oleh, dan yang hak-haknya dilanggar atau dihormati oleh, tindakan perusahaan (Freeman, 1998; Freeman et al., 2004). Teori pemangku kepentingan menegaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang mengharuskan mereka untuk mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terpengaruh oleh tindakan mereka. Manajemen hendaknya tidak hanya mempertimbangkan pemegang sahamnya dalam

proses pengambilan keputusan, tetapi juga siapa saja yang dipengaruhi oleh keputusan bisnis.

Secara umum informan kunci menegaskan pentingnya program CSR sebagai wujud kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitar perusahaan. Temuan ini mendukung apa yang dilaporkan oleh Campopiano dan De Massis (2015) bahwa perusahaan keluarga tidak kalah dengan perusahaan non-keluarga (perusahaan publik) dalam mempraktikkan CSR sebagai upaya untuk mendekatkan perusahaan kepada masyarakat sekitarnya. Jika dikaitkan dengan enam perspektif, jelas terlihat bahwa manajemen puncak perusahaan kelapa sawit yang diteliti memaknai CSR sebagai sebuah program yang harus dilakukan. Tindakan CSR tersebut diharapkan mampu menguatkan daya tawar perusahaan di mata masyarakat sekitar (lingkungan), pegawai (karyawan), pemasok, dan konsumen (pelanggan).

Pemegang saham juga memiliki kepentingan yang sama dan memberikan dukungan terhadap program CSR. Kepedulian pemegang saham menjadi penting untuk digaris-bawahi mengingat CSR bagaimanapun juga akan mengurangi tingkat kemakmuran karena sebagian pendapatan perusahaan dialihkan untuk memenuhi hak pemangku kepentingan atas apa yang diperoleh perusahaan selama ini. Hal ini sesuai dengan temuan dari Oktaviani (2012) yang menyatakan bahwa penerapan CSR sebagai upaya perusahaan memperhitungkan keberadaan *stakeholder* dalam hal ini masyarakat sekitar karena *stakeholder* memiliki kekuatan dalam memengaruhi kelangsungan hidup atau masa depan perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis implementasi CSR sebagai salah satu strategi pada perusahaan keluarga dengan pendekatan berbasis teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*). Implementasi CSR merupakan upaya menyelaraskan nilai-nilai bisnis sesuai dengan kebutuhan dan harapan dari berbagai pemangku kepentingan. Hasil analisis secara umum menunjukkan bahwa bisnis keluarga sangat memperhatikan pelaksanaan program CSR perusahaan karena menyangkut kredibilitas, tidak hanya perusahaan melainkan seluruh anggota keluarganya. Praktik tanggung jawab sosial berbentuk pengembangan komunitas yang dipilih atau ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan telah menerapkan program CSR yang mencakup

aspek komunitas, lingkungan, karyawan, konsumen, pemasok, dan pemegang saham. Program pemberdayaan masyarakat di daerah perkebunan kelapa sawit menjadi percontohan dalam penerapan CSR.

Mengacu pada kesimpulan, ada beberapa saran yang dapat diajukan bagi perusahaan. Pertama, sedapat mungkin perusahaan menerapkan proses *need assessment* terhadap program CSR dengan melibatkan pemangku kepentingan lain. Kedua, perusahaan sedapat mungkin mensosialisasikan dan memublikasikan kegiatan CSR kepada masyarakat. Ketiga, perusahaan sedapat mungkin meningkatkan keterlibatan karyawan dalam program-program sosial yang diinisiasi oleh perusahaan. Keempat, perusahaan segera membuat dan menerapkan kode etik dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) demi kepentingan seluruh *stakeholder*. Bagi penelitian yang akan datang, disarankan untuk dapat memperdalam analisis berbasis dengan melakukan kajian terfokus pada isu lebih spesifik, misalnya tanggapan masyarakat yang terlibat secara langsung terhadap program CSR sehingga dapat dijadikan pijakan untuk mengklarifikasi pernyataan atau temuan dari pengambil kebijakan kunci perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, A., Radyi, S.A.M., Yaacob, R.Y., Ismail, M., Zakaria, M.N., dan Abdullah, Z. (2017). *A Holistic Approach to CSR Engagement in Palm Oil Industry*, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(12): 16-20. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.012.004>.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., dan Ganapathi, J. (2007). *Putting The S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations*, *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>.
- Apriani, F., dan Zaini, M. (2018). *Corporate Social Responsibility of Oil Palm Companies in East Kutai Regency, East Kalimantan Province, Indonesia*, *Management*, 8(1):11-17. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20180801.03>.
- Arnold, M.F. (2010). *Competitive Advantage from CSR Programmes*, dalam Louche, C., Idowu, S.o., Filho, W.L. (Eds.). *Innovative CSR: From*

- Risk Management to Value Creation*, Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Balcerowicz, L. (2015). *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*, dalam: Fryzel, B. (Ed.). *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*, New York: Palgrave Macmillan, hal.15-28.
- Bhinekawati, R. 2017. *Corporate Social Responsibility, Social Capital and Sustainable Development: Lessons from An Indonesian Palm Oil Company*, *Masyarakat Indonesia*, 43(1): 15-32.
- Bowen, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Campbell, J. L. (2007). *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.2527568>
- Campopiano, G., dan De Massis, A. (2015). *Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms*, *Journal of Business Ethics*, 129(3): 511-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>.
- Carroll, A.B. (1979). *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Christiawan, R., dan Limaho, H. (2021). *The Importance of Co-opetition of Corporate Social Responsibility in The Palm Oil Industry in Indonesia*, *Corporate and Trade Law Review*, 1(1): 68-79.
- Clarkson, M.B.E. (1995). *A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>.
- Devinney, T. (2009). *Is The Socially Responsible Corporation A Myth? The Good, The Bad, and The Ugly of Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Perspectives*. 23(2): 44-56. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540>.
- Fardhian, F. (2017). "Analisis Pelaksanaan CSR PT Pertamina EP Subang Field Baik dari Sudut Pandang Motivasi Manajemen Maupun dari Sudut Pandang Pemangku Kepentingan". Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
- Freeman, R. E. (1998). *A Stakeholder Theory of The Modern Corporation*, dalam Pincus, L. B. (Ed.), *Perspectives in Business Ethics*, Singapore: McGraw-Hill, hal. 171-181.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., dan Parmar, B. (2004). *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, *Organization Science*, 15(3): 364-369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>.
- Hansen, S.B., Padfield, R., Syayuti, K., Evers, S., Zakariah, C., dan Mastura, S. (2015). *Trends in Global Palm Oil Sustainability Research*, *Journal of Cleaner Production*, 100: 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.051>.
- Hasnur Citra Terpadu (2017). *Sekilas Bisnis Unit Hasnur Agribusiness*. Tersedia di <http://www.hasnurgroup.com/agribussinesindonesia.html>.
- Jones, T.M. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>.
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., dan Mitter, C. (2020). *Corporate Social Responsibility in Austrian Family Firms: Socioemotional Wealth and Stewardship Insights from A Qualitative Approach*, *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0028>.
- Murphy, P. E., Überseder, M., dan Laczniak, G. R. (2013). *Corporate Societal Responsibility in Marketing: Normatively Broadening The Concept*, *AMS Review*, 3(2): 86-102. <http://dx.doi.org/10.1007/s13162-013-0046-9>.

- Oktaviani, R.M. (2012). *Fenomenologi: Corporate Social Responsibility dan Strategi Perusahaan Holcim dalam Corporate Sustainable Development Report 2008-2009*, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(1): 84-92.
- Paoli, G. D., Yaap, B., Wells, P. L., dan Sileuw, A. (2010). *CSR, Oil Palm and The RSPO: Translating Boardroom Philosophy into Conservation Action on The Ground*, *Tropical Conservation Science*, 3(4), 438-446. <https://doi.org/10.1177/194008291000300408>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 61 Tahun 2015 tentang Penghimpunan dan Penggunaan Dana Perkebunan Kelapa Sawit.
- Perry, P., dan Towers, N. (2013). *Conceptual Framework Development for CSR Implementation in Fashion Supply Chains*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (5/6): 478-500. <http://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2012-0107>.
- Rowley, T.J. (1997). *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. *Academy of Management Review*, 22(4): 887-910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>.
- Siltaoja, M. (2006). *Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation: A Qualitative Study*, *Journal of Business Ethics*. 68(1): 91-111. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9042-4>.
- Spiller, R. (2000). *Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society*. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 149-160. <https://doi.org/10.1023/A:1006445915026>.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Lembaran Negara No. 106 Tahun 2007.
- Widodo, E., Sukoharsono, E.G., Hidayat, K., dan Djati, M.S. (2017). *Phenomenology study of corporate social responsibility: Perspective of PT. Petrokimia Gresik Management*. *Wacana*, 20(4): 18-28.