PENGUATAN JEJARING KELEMBAGAAN MENUJU PENGUATAN KEBERDAYAAN MASYARAKAT: PEMBERDAYAAN USAHA KECIL MENENGAH MELALUI CSR

Oleh : SUMARDJO
GURU BESAR ILMU PENYULUHAN PEMBANGUNAN
FAKULTAS EKOLOGI MANUSIA IPB

(Disampaikan pada Simposium dan Sarasehan Nasional Penyuluhan Pembangunan / Pemberdayaan Masyarakat" diselenggarakan oleh UNS pada tanggal, 20 Juli 2017 di Hotel Lor In, Surakarta).

Pendahuluan : Mengapa CSR dibutuhkan?

Sejalan dengan perkembangan investasi oleh perusahaan besar di banyak daerah di wilayah Nusantara ini, ternyata tidak selalu dihadapkan pada kesiapan masyarakat lokal tempat investasi dikembangkan. Akibatnya terjadi kesenjangan yang sering menjadi akar penyebab konflik sosial antara masyarakat setempat dengan perusahaan besar yang berinvestasi. Ketidaksiapan masyarakat beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungannya dan menghadapi perubahan sosial di lingkungan hidupnya. Hal ini ternyata seiring dengan ketidaksiapan kelembagaan lokal mengembangkan sinergi dengan pihak terkait untuk dapat menjadi media memenuhi kebutuhan masyarakat tatkala terjadi dinamika perubahan lingkungan fisik maupun sosial. Di sinilah program *Corporate Social Responsibility* (CSR) diharapkan dan dirancang menjadi solusi atas permasalahan sosial yang timbul akibat inplementasi investasi perusahaan besar dalam masyarakat. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan (TJSL)

CSR menjadi kebutuhan untuk terwujudnya harmoni kehidupan, karena operasional perusahaan selain menghasilkan manfaat berupa keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan, faktanya kegiatan perusahaan tidak jarang mendatangkan dampak sosial ekonomi dan bahkan biaya sosial bagi kehidupan masyarakat yang berada pada posisi menjadi *stakeholders*nya (Sumardjo *et al*, 2014). CSR adalah wujud tanggung jawab sebuah organisasi (perusahaan) terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan. Tanggung jawab tersebut yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis, yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; dengan mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh" (ISO 26000: 2010). CSR merupakan wujud upaya sungguh-sungguh entitas bisnis untuk : (1) meminimumkan dampak negatif dan memaksimumkan dampak positif operasi perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingan; (2) dalam ranah ekonomi, sosial dan lingkungan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan; (3) konsekuensi terhadap operasional perusahaan berupa komitmen perusahaan dalam mempertanggungjawabkan ekses yang diakibatkan kegiatan operasionalnya, yang dipandang dari sisi ekonomis, sosial dan lingkungan, (4) agar terwujud adanya keseimbangan dengan menghasilkan manfaat dari dampak-dampak tersebut bagi perusahaan maupun bagi lingkungannya (Sumardjo *et al*, 2014).

Dalam perkembangan dunia usaha kelas menengah dan besar khususnya telah terjadi pergeseran kepemilikan dari kepemilikan pribadi ke pemilikan publik. Implikasi adanya pergeseran kepemilikan dunia usaha, dari kepemilikan pribadi menjadi kepemilikan publik, dicermati dapat berupa: Secara tidak langsung, hal ini bermakna perusahaan tidak lagi hanya sebatas institusi bisnis, tetapi telah bergeser

menjadi institusi sosial, serta dunia usaha tidak hanya bertugas mencari keuntungan, tetapi juga harus berperan menjadi institusi yang memiliki tanggungjawab sosial (Sumardjo *et al.* 2014).

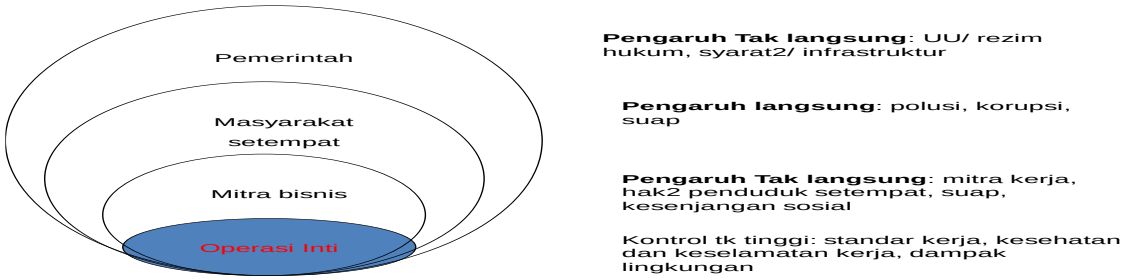
Permasalahan Implementasi CSR dan Penguatan Kelembagaan UMKM

Beberapa **Kesalahan Umum** yang sering ditemukan pada beberapa perusahaan dalam implementasi CSR yang masih banyak ditemukan. Beberapa kesalahan umum, yang perlu diluruskan atau diperbaiki tersebut antara lain (Jalal 2012; Sumardjo 2014):

(1) Ada kerancuan antara CSR, Pengembangan Masyarakat (*Community Development-CD*) dan PKBL bagi BUMN;
(2) Ada kecenderungan CSR identik dengan kegiatan yang bersifat amal (*charity)*;
(3) CSR hanya mencakup aspek sosial;
(4) Organisasi CSR hanya merupakan unit tempelan, dan CSR hanya untuk perusahaan besar, serta memisahkan CSR dari bisnis inti perusahaan;
(5) CSR untuk diri sendiri, bukan sepanjang *supply chain*;
(6) Setelah produk sampai konsumen, tak ada lagi CSR;
(7) CSR cuma tambahan biaya belaka;
(8) CSR dibiayai secara *after-profit*;
(9) CSR adalah upaya pemolesan citra perusahaan sehingga perusahaan menganggap bahwa CSR sepenuhnya voluntari atau sukarela;
(10) Mempraktikkan CSR dalam ranah eksternal

Sering ditemukan bahwa, selama ini perusahaan, pemerintah dan masyarakat telah melakukan praktik CSR dengan caranya masing-masing dan seringkali ketiganya berjalan sendiri- sendiri, tanpa mencoba membangun komunikasi dan hubungan yang harmonis. Implementasi CSR sering ditemukan kurang memperhatikan **prinsip-prinsip** berikut (Sumardjo *et al.*, 2014): (1) Akuntabilitas, (2) Transparensi, (3) Perilaku Etis, (4) Penghormatan, baik kepada kepentingan *Stakeholder,* maupun kepatuhan kepada Hukum, serta (5) Penghormatan baik kepada norma perilaku internasional, maupun norma penegakan Hak Asasi Manusia (HAM).

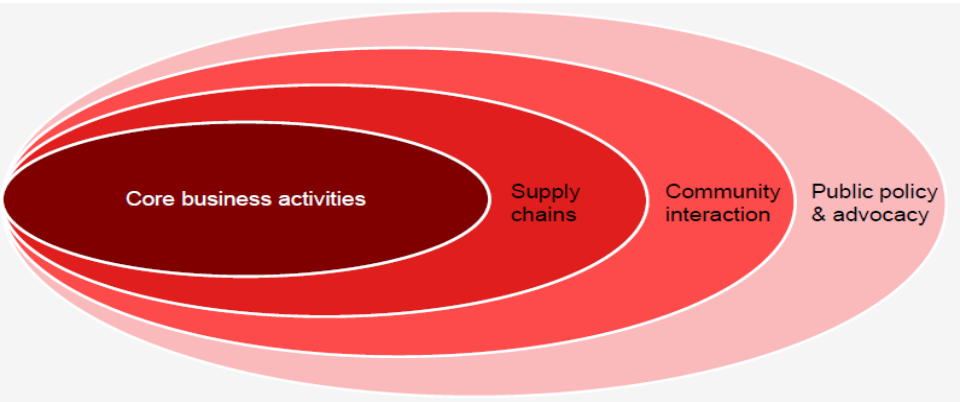
Pengaruh implementasi CSR pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam empat katagori, dapat dilihat pada Gambar 1 dan Gambar 2. yaitu (Sumardjo *et al.*, 2014): (1) pengaruh terhadap faktor-faktor yang bersifat internal langsung; (2) pengaruh tak langsung, yaitu terhadap mitra kerja, penduduk setempat, diskriminasi rekrutmen tenaga kerja, serta kesenjangan sosial dan lainnya; (3) pengaruh langsung yang dapat dirasakan atau menimpa masyarakat setempat, berupa dampak positif/ negatif kehadiran perusahaan; serta (4) pengaruh tak langsung atas keberadaan lingkungan makro peraturan perundangan dan perkembangan infrastruktur.



Gambar 1. Cakupan Pengaruh CSR dalam kehidupan dan lingkungan

Implikasi dari pemahaman cakupan ruang pengaruh CSR, seyogyanya penyusunan program CSR seperti tersaji pada Gambar 4 mempertimbangkan hal-hal berikut (Sumardjo *et al.* 2014):

(1) **Kebutuhan masyarakat**: program disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih luas.
(2) **Inovasi dan spesifik lokasi dan spesifik sasaran** : program ditujukan sesuai dengan isu sosial yang spesifik dan dilakukan dengan pendekatan yang inovatif.
(3) **Potensial mengatasi isyu**: dalam jangka panjang, secara potensial akan dapat mengatasi isyu-isyu sosial.
(4) **Strategis**: program secara strategis ditujukan untuk mengantisipasi masalah sosial dan akan mempertegas pencapaian tujuan.
(5) **Kemitraan**: perencanaan program dan implementasinya secara partisipatif, berupa kemitraan yang harmonis antara perusahaan, pemerintah, masyarakat (LSM), dan perguruan tinggi.



Gambar 3. CSR mempertimbangkan Ruang Pengaruh (Sumber: Welford, 2011)

Implikasi Kebijakan CSR terhadap Arahan Program, antara lain (Sumardjo *et al.* 2014):

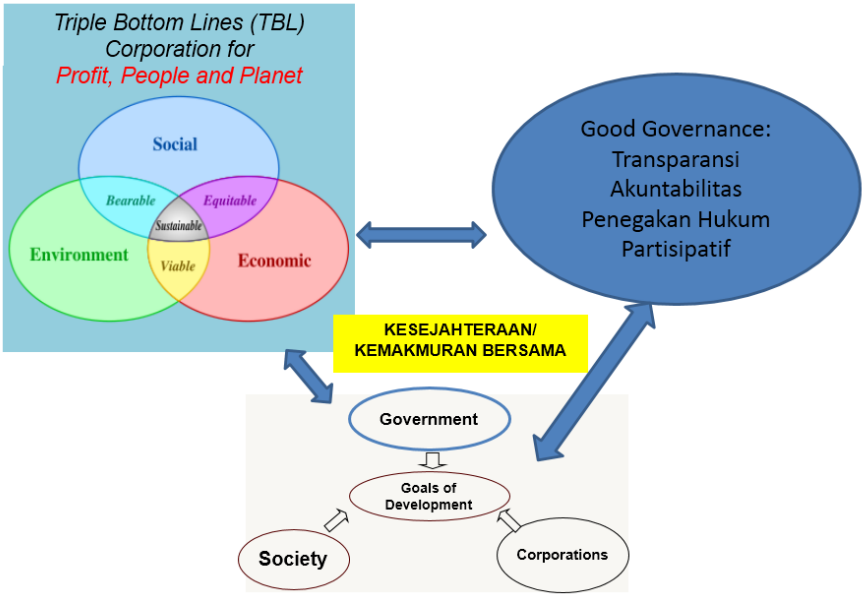
(1) Peningkatan kapasitas sumberdaya manusia dan kelembagaan (manajemen) CSR;

(2) Peningkatan kuantitas pendanaan sesuai kebutuhan yang berkembang dan integrasi sumber-sumber pendanaan CSR;
(3) Diversifikasi pendekatan dan strategi CSR yang berbasis komunitas (*community based)* dan partisipatif *(participatory approach);*
(4) Diversifikasi program CSR berdasarkan perubahan pola adaptasi, struktur sosial, dan orientasi nilai budaya menurut kelompok-kelompok sosial, pelapisan sosial, dan *ring-side* yang berbasis pada peta komunitas dan sosial; dan
(5) Mengembangkan kelembagaan kolaboratif antar pihak terkait, yang mampu memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan dan program dari berbagai *stakeholders* dalam kerangka CSR.

Dimensi sosio-politik yang menjadi landasan perlunya penerapan program CSR setidaknya ada empat alasan, berkaitan dengan upaya mengatasi kelemahan-kelemahan berikut (Sumardjo *et al.* 2014):

(1) Ketidakpastian hukum dalam pelaksanaan program CSR, yang berpotensi menyebabkan: Perilaku serba canggung antar stakeholders, potensi munculnya *miss-preseption* dan ketegangan berbasis data dan realitas sosial.
(2) Kesenjangan akses terhadap layanan pembangunan kepada masyarakat yaitu : muncul komunitas surplus akses versus komunitas dengan akses marginal.
(3) Konflik Kepentingan: Masyarakat lokal dengan perusahaan, dan
(4) Terganggunya rasa keadilan *(sense of equity*): munculnya kecemburuan sosial, ketidakberdayaan, sikap fatalistik dan agresivitas, serta ancaman munculnya perilaku menyimpang yang meluas.

Sebagaimana terlihat pada Gambar 1 setidaknya ada tiga indikator terkait dengan dampak ekonomi perusahaan, yakni surplus atau keuntungan, menurunnya ketergantungan pada produk impor, stimulus pada ekonomi lokal (jasa dan produk lokal yang dibeli). Empat indikator lainnya, terkait dengan impak sosial, misalnya: kontribusi pajak, kesempatan kerja, pendidikan dan kesehatan pekerja dan masyarakat. Ada tiga indikasi dampak lingkungan, misalnya: terkait penggunaan air dan energi, minimalisasi kerusakan ekologis, pengendalian cemaran air, udara dan tanah. Konsep *Triple Bottom Line*, yang mengutamakan keseimbangan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan, berpotensi memperkuat terwujudnya kesejahteraan sosial apabila didukung oleh tatakelola pemerintahan yang baik, transparan, akuntabel, partisipatif dan berkeadilan. Kondisi seperti inilah yang diharapkan dapat terwujudnya sinergi pemerintah, masyarakat dan perusahaan dalam mewujudkan tujuan pembangunan secara berkelanjutan.



Gambar 1.. Filosofi Gagasan Corporate Social Responsibility

Kemitraan sebagai alternative Penguatan Jejaring Kelembagaan

Upaya kemitraan telah banyak dilakukan oleh berbagai pihak, baik dalam rangka pengembangan CSR di masyarakat, maupun dalam rangka penerapan program pemerintah, namun tidak semua berhasil efektif mengembangkan sinergi. Sinergi yang disini adalah nilai positif suatu kerjasama, terutama yang dimaksudkan dengan kemitraan. Sinergi dalam kontek CSR seperti ini dapat berupa kondisi atau situasi yang saling memperkuat, saling meberikan manfaat, saling dapat diandalkan, dan saling melindungi atau bahkan saling menghidupi. Tanpa sinergi seperti itu, kerjasama tidak akan pernah berkelanjutan menjadi hubungan kemitraan dalam arti yang sebenarnya, karena hubungan kemitraan pada suatu kerjasama antar pihak pada dasarnya adalah sinergi tersebut.

Pengalaman (*empirical*) yang sangat banyak dan luas dalam mendapingi CSR maupun dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat sampai pada kesimpulan, tidak setiap kerjasama menjadi bernuansa kemitraan. Kerjasama akan menjadi bernuansa kemitraan manakala dipenuhi syarat pihak-pihak yang bekerjasama memiiliki kemandirian. Situasi kemitraan terwujud sejalan dengan tingkat kemandirian pihak-pihak yang bekerjasama, semakin mandiri semakin terwujud sinergi kemitraan yang sebenarnya, karena sejalan dengan itu terjadi kondisi yang saling memperkuat, bukan saling tergantung atau salah satu tergantung pada pihak lain, atau menjadi beban yang lain.

Kemandirian suatu pihak dapat diindikasikan dari aspek individu maupun aspek social. Aspek kemanrian individu ditandai dengan tingkat daya saring (*filter system*), daya saing (*competitiveness*) dan daya sanding (*partnership* yang bersifat *interdependent*). Secara rinci indikator kemandirian individu dan kemandirian kelompok/komunitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Nuansa kemandirian inilah yang menjadi kata kunci keberhasilan kerjasama kemitraan antar berbagai pihak. Masalahnya kemandirian itu adalah puncaknya keberdayaan suatu manusia atau masyarakat, sebagai hasil upaya pemberdayaan atau pendidikan atau penyuluhan. Oleh karena itu, upaya pendampingan seperti CSR agar menjadi sinergi kemitraan, haruslah berhasil mengembangkan kemandirian individu dan masyarakat ini, tanpa itu, maka hasilnya adalah ketergantungan satu pihak pada pihak lain dalam hubungan kerjasama yang sebenarnya saling membutuhkan.

Tabel 5. Indikatir Kemandirian Indivu dan Kelompok dalam Pemberdayaan Masyarakat

Dimensi Kemandirian	Indikator Individu	Indikator Kelompok/ komunitas
Daya Saring (*filter system*)	• Sikap Adaptif: antisipatif • Keaktualan/ kemodernan • Keluasan wawasan • Harapan atau cita-cita (Ideal)	• Kelugasan Perencanaan/ *ideal* • Partisipasi anggota • Dinamika kelompok • Keputusan kolektif
Daya Saing (*competitiveness*)	• Orientasi pasar/ kebutuhan/mutu • Orientasi efisiensi & efektif (*ideas*) • Ketepatgunaan metoda/ teknik	• Keunggulan komparatif • Keuanggulan kompetitif • Orientasi pasar/ kebutuhan (*ideas*)
Daya Sanding (*partnership/ interdependencies*)	• *Human capital* • Trust (keterandalan) • Sikap interdependen • *Sinergy networking (rienship*)	• *Social Capital* • Senergi kemitraan • *Trust* • *Networking/ (friendship*)

Sumber : (Sumardjo, 2017)

Dalam proses pemberdayaan keberhasilannya sangat ditentukan seberapa jauh berhasil mengembangkan *energy social budaya kreatif* (Sumardjo, 2010) diantara pihak-pihak yang terlibat dalam pemberdayaan. Energi social budaya kreatif ini terdiri dari elemen-elemen idaman (Ideal), ide-idea kreatif (*Ideas*), dan kerjasama pertemanan (*friendship*). Kegagalan kemitraan disebabkan oleh lemahnya kesadaran atas energy social budaya kreatif, sehingga yang terjadi bukan sinergi melainkan dominasi (kata lain dari penindasan). Hal ini disebabkan lemahnya daya saring karena tidak memiliki harapan (ideal) yang menjadi pertimbangan dalam memutuskan suatu langkah atau tindakan, mengakibat kerjasama (*friendship*) dan ide/cara atau langkah-langkah yang diambil (*ideas*) dalam kerjasama lebih didominasi oleh satu pihak yang lebih memiliki *ideal* yang jelas. Akibatnya bukan sinergi yang terjadi tetapi proses kerjasama yang dominatif atau menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lainnya..

Kemitraan merupakan salah satu solusi potensial untuk menjawab permasalahan ketidaksiapan kelembagaan masyarakat menjadi media pemenuhan kebutuhan dan control sosial dalam menghadapi kehadiran perusahaan besar di sekitar kelembagaan masyarakat tersebut. Khusus terkait dengan kemitraan perlu dirancang untuk terwujudnya sinergi dengan pihak terkait, baik pada elemen perusahaan, masyarakat, pemerintah, maupun akademisi perguruan tinggi (Sumardjo, 2014; Sumardjo *et al.* 2014). Misalnya IPB sejak tahun 2007 dalam implementasi dharma pengabdian pada masyarakat menerapkan konsep kemitraan ABG-C, yaitu kemitraan yang melibatkan elemen akademisi, bisnis, pemerintah (*goverment*) dan masyarakat (*community*). Kemitraan sinergis ABG-C inilah yang senantiasa mewarnai kiprah CARE IPB

dalam mengemban tugas Tridharma Perguruan Tingginya. Peran-peran pihak terkait dapat dijabarkan sebagai berikut. Peran yang dimainkan pemerintah: Peran pemerintah setidaknya menyangkut hal-hal yang sifatnya: *mandating, fasilitating, partnering, endorsing* sehingga terwujud sinergi kegiatan bersama pemerintah. **Pemberian Mandat** (*mandating*) sesuai penyusunan standar kinerja bisnis, dan penyediaan peraturan perundangan/ Perda terkait. Pemerintah berperan **memfasilitasi** (*fasilitating*) terwujudnya suasana kondusif diantaraanya dengan sistem insentif bagi praktek CSR yang berhasil melakukanperbaikan sosial dan lingkungan. Selanjunya peran pemerintah juga mengembangkan **kemitraan** (*partnering*), baik yang berupa kemitraan strategis antara pemerintah, dunia bisnis, masyarakat, dan akademisi, maupun upaya terwujudnya masyarakat madani yang diindikasikan oleh terjadinya harmoni sosial dan lingkungan, serta memperkuat pengembangan partisipan dan fasilitator pembangunan. Di samping itu, juga pemerintah berperan memberi **dukungan** (*Endorsing*) politik dan kebijakan yang kondusif bagi terwujudnya kemitraan sinergis.

Kemitraan Masyarakat-Dunia Usaha, sesuai harapan masyarakat terhadap dunia usaha, yaitu upaya pemberdayaan yang dapat meningkatkan pendapatan, kontribusi perusahaan, dan tumbuhnya kebanggaan. Keterlibatan masyarakat dalam program CSR setidaknya untuk berkontribusi meningkatkan manfaat komunitas pada perusahaan dan manfaat perusahaan pada komunitas. Kehadiran perguruan tinggi atau akademisi dapat menjadi fasilitator dan dinamisator pemberdayaan atau pengembangan masyarakat membangun model-model pengembangan masyarakat yang efektif mewujudkan sinergi pembangunan berkelanjutan masyarakat, serta pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan di sekitar operasional perusahaan.

Kasus pengembangan masyarakat berbasis pemberdayaan dapat diikuti uraian berikut (Sumardjo *et al.* 2013; Sumardjo *et al.* 2014). Tujuan kegiatan ini adalah (1) Peningkatan kesejahteraan penerima manfaat kegiatan melalui agribisnis ternak domba. (2) Membuka peluang berusaha di bidang peternakan, (3) Mewujudkan kemandirian masyarakat khususnya penerima manfaat, (4) Memperkuat peran kelompok dalam usaha agribisnis domba, (5) Sebagai usaha awal perintisan lokasi program menjadi sentra domba mandiri yang memiliki usaha domba sebagai dari hulu ke hilir. Adapun sasaran program adalah keluarga dengan kategori rumah tangga miskin (RTM), dengan persyaratan: (1) Punya pengalaman/pernah beternak domba. (2) Belum pernah mendapatkan bantuan program baik dari pemerintah maupun swasta. (3) Berminat tinggi untuk terlibat dalam budidaya ternak domba.

Gambar 2. Rencana pengembangan usaha ternak terpadu di Cidahu-Subang dan Pasirukem-Karawang (Sumardjo *et al.* 2013)

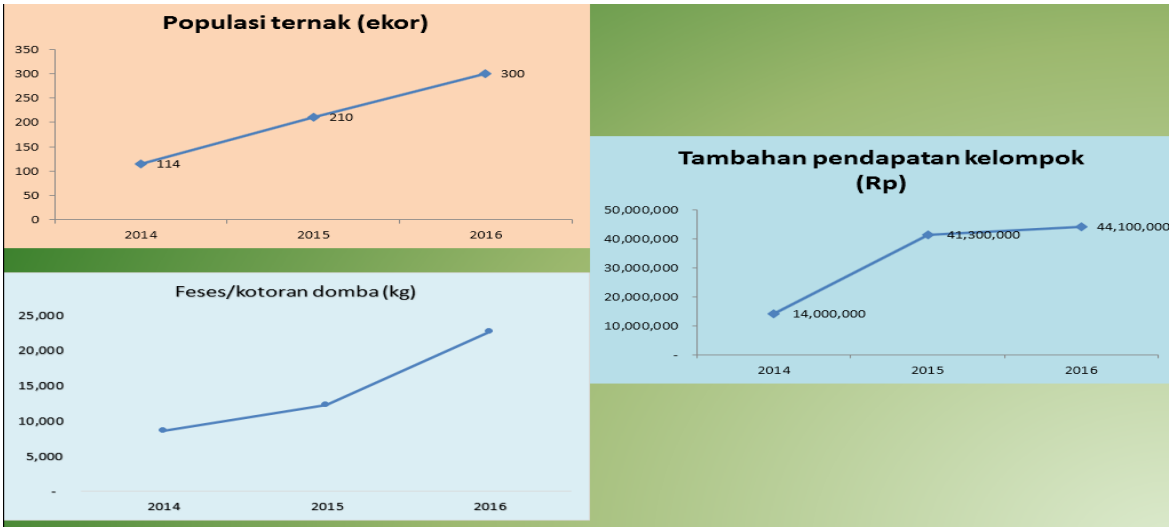
Dalam pelaksanaan program ini PEP Subang Field melibatkan pihak-pihak terkait, antara lain Pemerintah Desa, SKPD Dinas Peternakan setempat, serta pendamping dari IPB. Model skematik kemitraan disajikan pada Gambar 6. (Sumardjo *et al.* 2013; Sumardjo *et al.* 2014*)*

Gambar 3. Model Kemitraan Program Ternak Domba Terpadu (Sumardjo *et al.* 2013)

Tahap-tahap yang dilaksanakan dalam program ini adalah:(1) Seleksi anggota kelompok, (2) Pertemuan awal dengan calon anggota dan pembentukan kelompok, (3) Pembangunan kandang secara gotong royong oleh anggota kelompok, (4) Pengadaan ternak domba, (5) Serah

terima kandang dan ternak domba, (6) Pelatihan usaha ternak domba, (7) Pelaksanaan pemeliharaan usaha ternak domba.

Sampai buku ini selesai disusun, program pengembangan ternak domba baru berjalan kurang dari satu tahun (sekitar 3 bulan), sehingga kinerja usaha belum bisa diukur dari sisi manfaat ekonominya. Namun demikian apabila program ini dijalankan sesuai rencana maka potensi peningkatan populasi dan pendapatan kelompok disajikan sebagai berikut.



Gambar 4. Proyeksi Peningkatan Populasi, Hasil Kotoran Dan Tambahan Pendapatan Dari Usaha Ternak Domba Sumber : (Sumardjo *et al*, 2014)

Jenis-jenis inovasi yang akan dilakukan dari ternak domba terpadu adalah (1) Limbah kotoran dijadikan pupuk organic cair/ poc dengan sistem pengolahan terpadu. (2) Pengurangan bau kotoran melalui inovasi pakan limbah sayuran pasar. (3) Pengurangan jumlah emisi melalui pemanfaatan jerami sebagai pakan ternak.

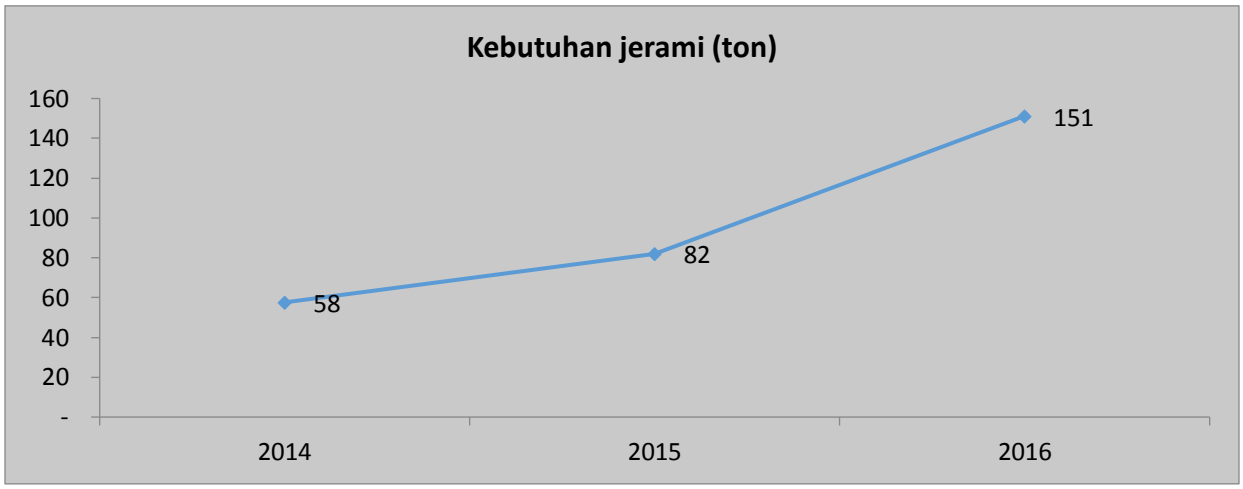
Tabel 6. Proyeksi Populasi, Jumlah Kotoran, Kebutuhan Jerami dan Potensi Pengurangan Emisi CO2 Program Ternak Domba Terpadu

Hasil	2014	2015	2016
Populasi ternak (ekor)	80	114	210
Feses/kotoran ternak (kg)	8,640	12,312	22,680
Kebutuhan jerami (ton)	58	82	151
Pengurangan Emisi CO2	61,516.80	87,661	161,482
*pembakaran 1kg jerami akan menghasilkan emisi CO2 1068 kg			

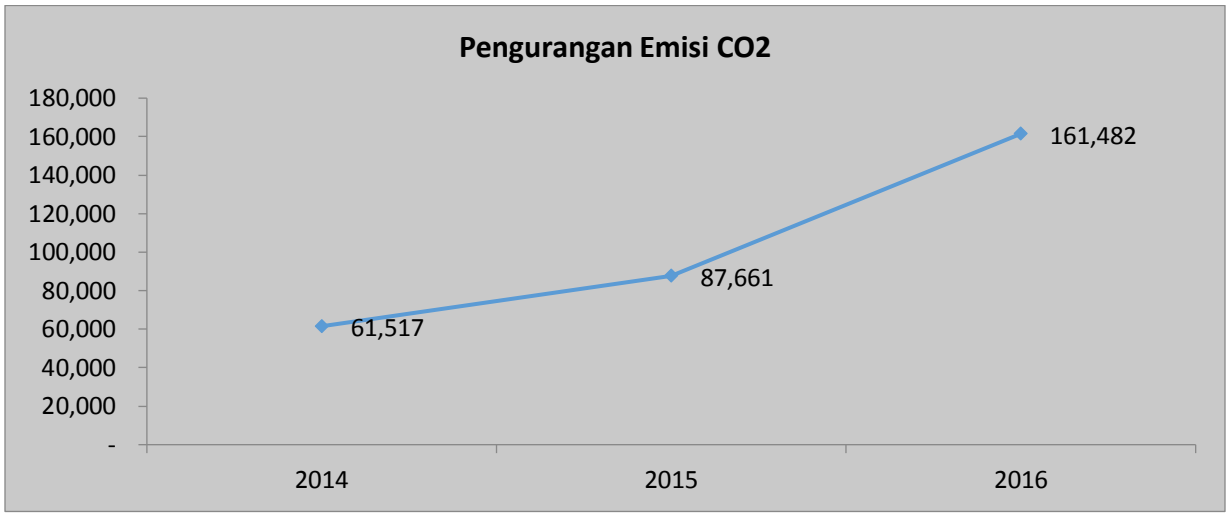
Sumber : (Sumardjo *et al*, 2014)

Program ternak domba terpadu dengan memanfaatkan limbah jerami sebagai pakan mempunyai dampak yang positif terhadap lingkungan. Sebagaimana diketahui, umumnya limbah

jerami akan dibakar oleh petani. Pembakaran 1 ton jerami akan menghasilkan 1.068 Kg CO_2.Jerami dapat dimanfaatkan menjadi pakan ternak melalui teknik fermentasi.Dalam 1 tahun pertama, program ternak domba terpadu (total 80 ekor) membutuhkan 58 ton jerami, dan akan meningkat sejalan dengan peningkatan populasi ternak.Melalui program ternak domba terpadu di Desa Pasirukem dan Cidahu, dalam 3 tahun (hingga 2016), PT. Pertamina EP. Asset 3 Subang berpotensi akan mengurangi emisi CO_2 sebesar 310 ton.



Gambar 5. Proyeksi Kebutuhan Jerami Usaha Ternak Domba (Sumardjo *et al*, 2014; 2017)



Gambar 6. Potensi Pengurangan Emisi CO2 dari Usaha Ternak Domba
Sumber : (Sumardjo *et al*, 2014; 2017)

Program ternak domba terpadu telah memberikan contoh kepada masyarakat untuk memanfaatkan lahan secara optimal. Dalam hal ini lokasi kandang domba terpadu awalnya merupakan lahan yang kurang produktif, dan saat ini menjadi lebih produktif dengan adanya kegiatan peternakan.

Gambar 7. Perbandingan Kondisi Awal dan Kondisi Saat Ini
Sumber : (Sumardjo *et al*, 2014)

Melalui program ternak terpadu, juga Pertamina EP Asset 3 Subang telah berhasil menginisiasi terbangunnya kemitraan antara masayarakat, SKPD setempat dan IPB serta Pertamina. Kemitraan dalam program pengembangan masyarakat menjadi hal yang sangat penting.

Pergeseran Paradigma Pemberdayaan dalam CSR

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan dalam pengembangan masyarakat, terkait dengan implementasi CSR. Masalah seputar implementasi Program (Wheelen dan Hunger, 1995 dalam Sumardjo 2014):

(1) Implementasi berjalan lebih lambat dari rencana yang telah disusun.
(2) Ada masalah besar yang tidak terantisipasi dalam perencanaan program CSR.
(3) Koordinasi kegiatan antar pihak yang diharapkan berpartisipasi tidak berlangsung efektif.
(4) Ada kegiatan yang saling berlawanan dan muncul krisis yang mengganggu perhatian.
(5) Kemampuan pihak yang terlibat tidak memadai untuk mendukung implementasi program.
(6) Ada faktor-faktor lingkungan eksternal yang tidak dapat dikontrol secara efektif.
(7) Kurang adanyaarah yang jelas dari manajer-manajer/ pimpinan terkait program CSR.
(8) Kurangnya komitmen pihak-pihak terkait dalam melaksanakan tugasnya.
(9) Buruknya rumusan tugas-tugas penting dan pembagiannya dalam kegiatan-kegiatan implementasi program CSR.
(10) Pemantauan kegiatan CSR yang kurang didukung sistem informasi yang memadai.

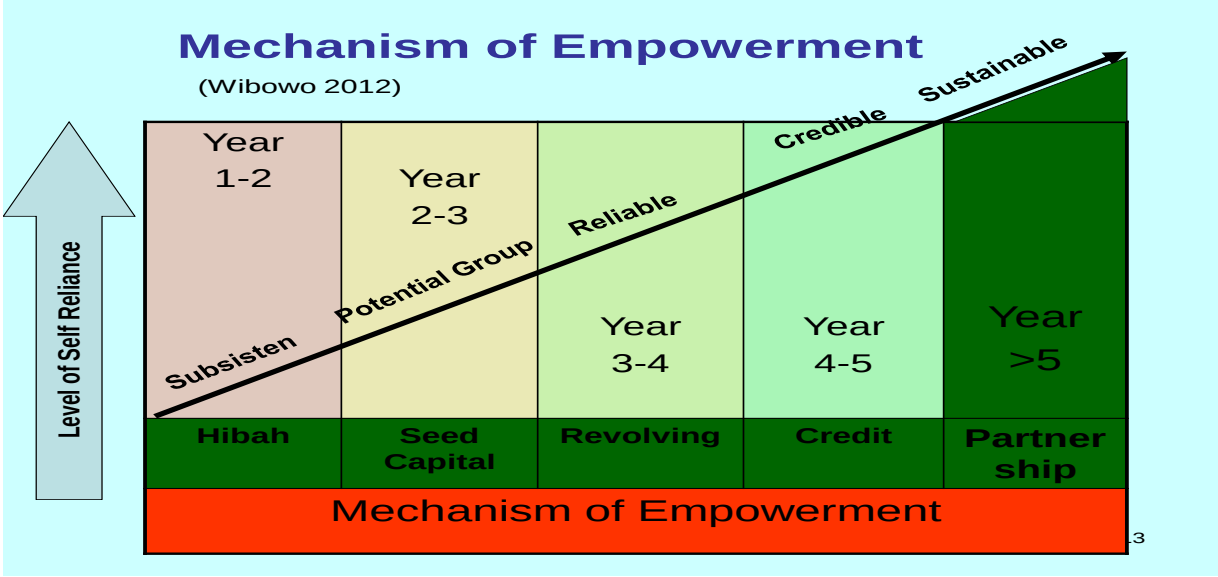
Kenapa ada masyarakat yang tidak/ belum aktif berpartisipasi dalam upaya-upaya pemberdayaan masyarakat dalam rangka pengembangan masyarakat? Hal ini dapat dilihat dari tiga hal berikut, yaitu (Sumardjo *et al.*2014) : (1) kemungkinan masyarakat tidak mengetahui seluk beluk adanya program CSR, sehingga ketidaktahuannya ini menyebabkannya tidak memiliki **kesempatan** untuk berpartisipasi, (2) warga masyarakat yang bersangkutan tidak tahu manfaat dari adanya program CSR sehingga tidak memiliki **kemauan** (tidak tertarik) tertarik untuk berpartisipasi aktif, atau kalau pun tahu namun ada masalah ketidak sesuaian nilai (*value*)

kehidupannya sehingga tidak tertarik dan bahkan menolak atau menentangnya, dan (3) warga masyarakat tersebut tidak memiliki **kemampuan** untuk tidak ikut terlibat dalam program CSR yang dikembangkan, misalnya karena tidak memiliki keterampilan yang memadai, tidak memiliki akses karena faktur waktu, tenaga, sarana, atau dana, sehingga tidak mampu aktif berpartisipasi.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa prasyarat partisipasi mencakup tiga hal, yaitu (1) adanya kesempatan, (2) adanya kemampuan, dan (3) adanya kemampuan warga masyarakat untuk berpartisipasi dalam program CSR. Bila salah satu saja dari ketiga aspek tersebut lemah, maka partisipasi warga masyarakat juga akan menjadi lemah. Oleh karena itu aspek yang lemah dari prasyarat partisipasi tersebut harus diperkuat agar warga masyarakat tersebut berpartisipasi aktif dalam program CSR.

Agar pemberdayaan itu berlangsung efektif ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian, yaitu (Sumardjo *et al.* 2014): (1) perlunya restrukturisasi kelembagaan dasar masyarakat sedemikian rupa sehingga semakin mengarah kepada terwujudnya keleluasan berekspresi, dan semakin berkembangnya inisiatif pemenuhan kebutuhan-kebutuhan azasi masyarakat; (2) peninjauan atau review kebijakan-kebijakan yang ada sedemikian rupa, sehingga kebijakan yang tidak memihak masyarakat perlu dikritisi agar menjadi ada keberpihakan yang jelas terhadap pengembangan masyarakat; dan (3) mengkritisi program-program yang pernah ada dan mengganti program *top-down* dengan *bottom up* yang konvergen dan dan partisipatif. Lebih dikembangkan suasana yang kondusif untuk terwujudnya partisipasi baik pihak masyarakat, aparat instansi teknis, dan pihak-pihak yang berperan sebagai perantara, seperti pendamping, LSM, perguruan tinggi, dan dunia bisnis melalui program CSRnya.

Di dalam banyak kasus ditemukan proses pemberdayaan pada dasarnya tidak bersifat instan, melainkan memerlukan waktu dan tahapan pengembangannya sesuai dengan tingkat kesiapan masyarakat. Lama atau tidaknya waktu yang dibutuhkan sangat tergantung seberapa intensif perubahan atau restrukturisasi itu perlu dilakukan, semakin siap masyarakat berubah semakin singkat waktu yang dibutuhkan. Pada Gambar 5.7 dilukiskan gambaran mekanisme pemberdayaan dapat dilaksanakan (Wibowo 2012)



Gambar 8. Perkembangan Tingkat Keberdayaan dan Mekanisme Pemberdayaan

Pada Gambar 8. dilukiskan bagaimana perlakuan dalam proses pemberdayaan dengan tingkat kesiapan atau kematangan masyarakat untuk berubah dan berkembang secara berkelanjutan. Masyarakat tumbuh dan berkembangan dari yang berciri subsisten atau apatis, ke berdaya, dan pada tingkat kematangan atau kesiapan tertinggi apabila masyarakat tersebut mandiri ((Wibowo 2012; Sumardjo *et al.*, 2014). Kesejahteraan masyarakat lebih terwujud secara berkelanjutan manakala kebanyakan warga masyarakat telah mencapai tingkat kemandirian, sehingga mampu bermitra sinergis dengan pihak lain. Kebanyakan warga masyarakat mampu saling memperkuat, saling mendukung, saling dapat dipercaya, dan saling 'menghidupi' satu sama lain dengan pihak-pihak yang menjadi mitranya.

Masyarakat yang **subsisten** dapat berkembang menjadi **berdaya** dan selanjutnya pada tingkat keberdayaan yang tertinggi disebut **mandiri**. Ciri-ciri warga masyarakat yang telah berkembang menjadi **mandiri** yaitu (Sumardjo 1999): (1) mampu memahami diri dan potensinya untuk bertindak proaktif dalam mengantisipasi dan menghadapi masa depannya, (2) mampu merencanakan (mengantisipasi kondisi perubahan ke depan), (3) mampu mengarahkan dirinya sendiri, tidak terdominasi pihak lain, (4) memiliki kekuatan untuk berunding secara setara atau dialog, (5) memiliki *bargaining power* yang memadai dalam melakukan kerjasama secara saling menguntungkan (*interdependen*), dan mampu bertanggung jawab atas sikap, keputusan dan tindakannya. Masyarakat berdaya apabila masyarakat yang tahu, mengerti, faham termotivasi, berkesempatan, memanfaatkan peluang, berenergi, mampu bekerjasama, tahu berbagai alternatif, mampu mengambil keputusan, berani mengambil resiko, mampu mencari dan menangkap informasi dan mampu bertindak sesuai dengan situasi. Proses pemberdayaan yang melahirkan masyarakat yang memiliki sifat berdaya seperti yang diharapkan harus dilakukan secara berkesinambungan dengan mengoptimalkan partisipasi masyarakat secara bertanggung jawab.

Tujuan akhir **pemberdayaan masyarakat** adalah terbentuknya individu dan masyarakat menjadi mandiri, sejahtera dan bermartabat. Kemandirian tersebut meliputi kemandirian berpikir, bertindak dan mengendalikan apa yang mereka lakukan. Konsekuensi dan tanggung jawab utama dalam program pembangunan melalui pendekatan pemberdayaan adalah masyarakat berdaya atau memiliki daya, kekuatan atau kemampuan. Kekuatan yang dimaksud dapat dilihat dari aspek fisik dan material, ekonomi, kelembagaan, kerjasama, kekuatan intelektual dan komitmen bersama dalam menerapkan prinsip-prinsip pemberdayaan (Sumardjo 1999; Sumardjo *et al.* 2014). Secara rinci, perkembangan tingkat keberdayaan dapat diikuti temuan yang dirumuskan Sumardjo (2014) dari pengalamannya memberdayakan masyarakat dan mengaplikasikan teori pemberdaya dalam karya nyatanya.

Tabel 7.. Perkembangan Level Keberdayaan menurut Aspek Keberdayaan

NO	ASPEK KEBERDAYAAN	LEVEL PERKEMBANGAN KEBERDAYAAN		
		FATALIS	BERDAYA	MANDIRI
1.	Hubungan Sosial	*Dependent*	*Independent*	*Interdependent*
2.	Proses Sosial	Konflik/kompromis	Kompetisi	Kemitraan
3.	Prakarsa	*Follower*	*Self helf/confident*	*Leader*
4.	Kondisi	Subordinatif	Kompromis	Setera/adil
5.	Kompetensi	Apatis	Terampil	Ahli
6.	Suasana Batin	*Submisif*	*Controled*	*Wisdom*
7.	Konvergensi	Kerjasama	Kolaboratif	Kemitraan
8.	Status Hub.	Pertemanan	Kolegial	Mitra sinergis
9.	Dampak intervensi	Penaklukan	Pemberdayaan	Penyuluhan
10.	Kapasitas	Imitator	*Readiness*	Berdaulat
11.	Perkembangan	Tertinggal	Swakarya	Swakarsa
12.	Sifat Adopsi	*Late Adopter*	Pelopor	Inovator
13.	Sikap Menonjol	Prasangka	Waspada	*Trust*

Sumber : Sumardjo *et al.* 2014)

Daya kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan kognitif, psikomotorik, afektif, dan konatif, serta sumber daya lainnya misalnya yang bersifat fisik/material. Kondisi kognitif pada hakikatnya merupakan keluasan wawasan dan kemampuan berpikir yang dilandasi oleh pengetahuan dan wawasan seseorang dalam rangka mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi. Kemampuan psikomotorik merupakan kecakapan keterampilan otot yang dimiliki warga

masyarakat dalam upaya mendukung masyarakat pemenuhan kebutuhan kehidupannya, dalam rangka melakukan aktivitas pembangunan. Kondisi afektif adalah merupakan kecenderungan perasaan yang dimiliki oleh individu yang mencapai keberdayaan, dalam bersikap dan berperilaku proaktif dan bahkan antisipatif dalam beradaptasi terhadap perkembangan atau perubahan di lingkungan hidupnyaa. Kondisi konatif merupakan suatu perilaku tindakan warga masyarakat yang terbentuk dan diarahkan pada perilaku yang sensitif terhadap terwujudnya nilai-nilai pemberdayaan masyarakat.

Tabel 8. Perkembangan Level Pemberdayaan menurut Aspek Pemberdayaan

NO	KEBERDAYAAN PEMBERDAYAAN	LEVEL PERKEMBANGAN PEMBERDAYAAN		
		PEMERDAYA	PEMBERDAYA	PEMANDIRI
1.	Pendekatan	Penaklukan	Pemberdayaan	Penyuluhan
2.	Proses Sosial	Konflik/kompromis	Kompetisi	Kemitraan
3.	Prakarsa	*Follower*	*Self helf/confident*	*Leader*
4.	Kondisi	Subordinatif	Kompromis	Setera/adil
5.	Kompetensi	Menggurui	Melatih	Mendampingi
6.	Suasana Batin	*Dominatif*	*Controlled*	*Wisdom*
7.	Komunikasi	Linier	Interaktif	Konvergen
8.	Status Hub.	Top Down	Kolegial	Mitra Sinergis
9.	Sifat intervensi	Penaklukan	Pendampingan	Penyuluhan
10.	Kapasitas Agen	Guru	Pendamping	Konsultan
11.	Perkembangan	Perekayasaan	Advokasi	Konsultasi
12.	Adopsi	Pemaksaan	Penyadaran	Kreatif-Inisiatif
13.	Sikap Menonjol	Penguasa	Kompromi	*Trust*

Sumber : Sumardjo *et al.* 2014)

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan suatu proses pribadi dan atau sosial, sebagai suatu upaya untuk mewujudkan suatu penguatan kemampuan pribadi, kompetensi, kreatifitas dan kebebasan bertindak. Hal ini berarti memberi daya, memberi kuasa (*power*), kekuatan, kepada pihak yang kurang berdaya. Pemberdayaan pada hakekatnya bertujuan untuk membantu klien mendapatkan daya, kekuatan dan kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang akan dilakukan dan berhubungan dengan diri klien tersebut, termasuk mengurangi kendala pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Orang-orang diberdayakan menuju kemandiriannya, melalui usaha mereka sendiri dan akumulasi penguatan pengetahuan, ketrampilan serta sumber lainnya dalam rangka mencapai tujuan tanpa tergantung pada

pertolongan dari hubungan eksternal. Proses pemberdayaan mengandung dua kecenderungan. Kecenderungan pertama atau kecenderungan primer, menekankan pada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuatan, kekuasaan atau kemampuan kepada masyarakat agar individu lebih berdaya, sedangkan kecenderungan kedua atau kecenderungan sekunder menekankan pada proses stimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog (Robinson 1994; Ife 1995; Payne 1997; Sumardjo 2010).

Misi utama pemberdayaan adalah (1) mengembangkan proses penyadaran warga masyarakat, (2) mengembangkan kemampuan pengorganisasian komunitas, (3) mengembangkan kaderisasi, (4) mengembangkan akses dukungan teknis, dan (5) memperkuat kapasitas masyarakat dalam mengelola sistem sosial internal dan yang terkait dengan sistem lainnya.

Penutup

Di dalam menerapkan konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Indonesia ada beberapa pedoman indikator yang dijadikan acuan dalam mengukur kinerja CSR. Salah satu pedoman implementasi CSR adalah *Sustainable Development* (Deklarasi Rio de Janeiro, 1992), yang pada dasarnya yaitu (Sumardjo *et al.* 2014):

(1) Mengutamakan manusia. “Manusia berhak atas kehidupan yg sehat dan produktif selaras dengan alam”
(2) Menggunakan perspektif jangka panjang. Melindungi kepentingan generasi mendatang.
(3) Mempertimbangkan biaya dan keuntungan.
(4) Menciptakan sistem ekonomi yang terbuka dan suportif.
(5) Mengatasi masalah kemiskinan dan bentuk-bentuk pengucilan sosial.
(6) Menghargai batas-batas lingkungan.
(7) Prinsip kehati-hatian (akuntabel, responsif, efisien dan efektif).
(8) Menggunakan pengetahuan ilmiah (inovatif dan progresif).
(9) Transparan, informatif, partisipatif, dan adil.
(10) Mendenda pencipta pencemaran (lisensi, otorisasi dan perizinan)

Acuan pengukuran kinerja CSR yang lainnya, di masa lalu dikaitkan dengan *Milenium Development Goals* dan ke depan dapat dikaitkan dengan indikator *Sustainability Developmen Goals* (SDGs).

Setelah lebih dari 20 tahun dideklarasikan pedoman implementasi CSR adalah *Sustainable Development* (Deklarasi Rio de Janeiro, 1992), masihkah ada kecenderungan seperti ini dalam realitas impementasi CSR?

(1) CSR sekedar sebagai “**pemadam kebakaran**” (*Bush Fire*) dan “**obat penenang**”.
(2) CSR dibutuhkan saat kondisi terjepit: “**konflik dengan masyarakat**”.

(3) CSR masih cenderung **bersifat karitatif** (*corporate giving* bukan *sustainability program*).
(4) Marginalisasi CSR dalam operasional perusahaan, masih **rendahnya komitmen CEO** (*Top Management*), sehingga posisi CSR menjadi marginal.

Apabila hal-hal yang semestinya dihindari tersebut masih mengemuka, maka dikhawatirkan keberlanjutan operasional perusahaan berpotensi terganggu karena tidak berupaya untuk mengelola potensi konflik sosial secara memadai dan berkelanjutan. Tampaknya pandangan-pandangan Welford (2011) mendapatkan momentumnya, yaitu perlunya menilai pentingnya: memahami tanggung jawab sosial organisasi, memahami subyek inti tanggungjawab sosial, dan memperhatikan pentingnya memperhatikan prioritas isu.

Rujukan

Eklington J. 1997. *Cannibal with Fork: The Triple Bottom Line of 21 st Century Business*. Oxford, Ux K : Capstone.

Ife Jim. 1995. *Community Development: Creating Community Alternatives- Vision, Analysis and Practise*. Melbourne, Australia: Longman

Jalal, 2012. **ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility,** Sebuah Pengantar. Pelatihan ISO 26000 Departemen KPM, Fakultas Ekologi Manusia, IPB. Bogor, 6 Oktober 2011 www.csrindonesia.com

Payne M. 1997. *Social Work and Community Care* . London : McMillan.

Robinson JR. 1994. *Community Development in Prespective*. Ames: Iowa State University Press.

Samuel O. Idowu, Celine Louche. 2011. Theory and Practice of Corporate Social Responsibility. Google.co.id.book

Sumardjo. 1999. Transformasi Model Penyuluhan Pertanian Menuju Pengembangan Kemandirian Petani (Kasus di Propinsi Jawa Barat). Bogor [ID]: Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.

Sumardjo. 2010. Penyuluhan Menuju Pengembangan Kapital Manusia dan Kapital Sosial dalam Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat. Orasi Ilmiah Guru Besar IPB. Bogor.

Sumardjo. 2014. Kompetensi, Kapasitas, Keberdayaan dan Kemandirian. Care LPPM IPB. Bogor.

Sumardjo. 2017. Pemikiran Dan Isyu Mutakhir Dalam Penyuluhan Dan Komunikasi Pembangunan. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan, dengan tema "Peran Ilmu Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan dalam Penguatan Kemandirian Masyarakat" pada hari Sabtu, 15 Juli 2017 di UNAND, Padang.

Sumardjo, 2017. Communication for Development. E-Learning for Introction in PARE IV. Hokkaido University.

Sumardjo, 2017. Perpektif Penyuluhan:L Fakta dan Asa. FGD yang diselengarakan oleh Majalah Sinartani. Jakarta.

Sumardjo, R. Syarief dan S. Riyanta, 2013. Laporan Implementasi Program Ternak Domba Terpadu. PT. Pertamina EP. Asset 3 Subang Field.

Sumardjo, A Firmansyah, L Dharmawan, Y P Wulandari. 2014. Implementasi CSR melalui Program Pengembangan Masyarakat PT. Pertanian EP, Asset 3 Subang Field. Buku Penerbit Care IPB. Bogor.

Welford. R. Frog S. 2011. Corporate Social Responsibility in Asdian Supply Chance. Corp Soc Responsibility Invoronment Management. 13: 166-176

Wibowo, Rimun 2012. Teknik PRA Untuk Identifikasi Potensi, Masalah Dan Kebutuhan Masyarakat. Kumpulan Materi Pelatihan CSR, Care LPPM IPB. Bogor