IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) DI KABUPATEN BADUNG PROVINSI BALI

Author
I Putu Hardi Surya Artadi

Affiliasi
*Program Pasca Sarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri,
Jl. Raya Bandung - Sumedang No.Km.20, Cibeusi, Kec. Jatinangor, Kab.Sumedang, Jawa Barat.*

Email
suryahardiputu@gmail.com

Received: December-27-2022
Revised: Mei 18, 2023
Accepted: Mei 19 ,2023
Available Online: June 30, 2023

Corresponding author
I Putu Hardi Surya Artadi
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
e-Mail: suryahardiputu@gmail.com

Abstract

The implementation of corporate social responsibility policies in Badung Regency has not yet had a broad impact on the welfare of the community and the environment in which the company operates. This study aims to see how the implementation of corporate social responsibility in Badung Regency. The research method uses a descriptive qualitative research method with an inductive approach. The results showed that the implementation of corporate social responsibility in Badung Regency based on the nine indicators of Merilee S. Grindle only three indicators were implemented quite well, namely various benefits, available resources, and the characteristics of institutions and authorities while the six indicators had not been implemented properly. Factors supporting the implementation of corporate social responsibility in Badung Regency, namely the Badung Regent's Regional Regulation Number 6 of 2013 concerning Corporate Social Responsibility, the positive impact obtained in the implementation of social responsibility for the Regional Government and companies to avoid illegal levies, and the community accepts properly implemented social responsibility. As for the inhibiting factors, namely coordination that has not been maximized between the Regional Government and the Company, policies that have not been implemented by the company, and the lack of outreach to the community. The strategy that should be implemented in the implementation of social responsibility is regular monitoring of the implementation of social responsibility, evaluating each implementation of activities, and increasing outreach to the community. The suggestions

that the researchers propose to improve the implementation of social responsibility are paying attention to implementation aspects that have not been implemented properly, paying attention to inhibiting factors in the implementation of social responsibility, as well as the consistency of local governments in carrying out strategies to overcome social responsibility implementation problems.

Keywords: *Implementation, Strategy, Corporate Social Responsibility*

ABSTRAK

Implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung belum berdampak luas terhadap kesejahteraan masyarakat serta bagi lingkungan sekitar tempat perusahaan beroperasi. Penelitian ini bertujuan melihat bagaimana implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung. Metode penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Hasil Penelitian menunjukkan implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung berdasarkan sembilan indikator Merilee S. Grindle hanya tiga indikator yang dilaksanakan cukup baik, yakni macam-macam manfaat, sumber daya yang tersedia, dan karakteristik lembaga dan penguasa sedangkan enam indikator belum dilaksanakan dengan baik. Faktor pendukung implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung yakni adanya Peraturan Daerah Bupati Badung Nomor 6 Tahun 2013 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, adanya dampak positif yang diperoleh dalam implementasi tanggung jawab sosial bagi Pemerintah Daerah dan perusahaan agar terhindar dari pungutan liar, serta masyarakat menerima dengan baik tanggung jawab sosial yang dilaksanakan. Adapun faktor penghambat yakni koordinasi yang belum maksimal antara Pemerintah Daerah dan Perusahaan, kebijakan yang belum dilaksanakan oleh perusahaan, serta minimnya sosialisasi kepada masyarakat. Strategi yang sebaiknya diterapkan dalam implementasi tanggung jawab sosial yakni monitoring berkala pelaksanaan tanggung jawab sosial, melakukan evaluasi setiap pelaksanaan kegiatan, serta meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat. Saran yang peneliti ajukan untuk memperbaiki pelaksanaan implementasi tanggung jawab sosial yakni memperhatikan aspek implementasi yang belum dilaksanakan dengan baik, memperhatikan faktor penghambat dalam pengimplementasian tanggung jawab sosial, serta konsistensi pemerintah daerah dalam menjalankan strategi guna mengatasi permasalahan implementasi tanggung jawab sosial.

Kata Kunci : **Implementasi, Strategi, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

PENDAHULUAN

Corporate Social Responsibility adalah sebuah komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas melalui praktik bisnis yang baik dan mengkontribusikan sumber daya perusahaan (Kotler Philip & Nancy Lee, 2005). Masyarakat sebagai penerima

manfaat turut akan mendorong masyarakat untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi tanpa ketergantungan terhadap perusahaan (Wahab and Solichin 2012). Selain memberikan dampak bagi masyarakat, kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan juga memiliki dampak bagi perusahaan berupa kepuasan dan loyalitas pelanggan. (Afifah & Asnan, 2015). Pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan di Bali tidak terlepas dari adanya pemahaman spiritualitas dan kearifan lokal yang telah mendorong perusahaan dan partisipasi dari masyarakat untuk menciptakan kegiatan yang kondusif (Rahmawati et al. 2019).

Partisipasi masyarakat akan mendorong pada kemandirian yang merupakan wujud dari sebuah masyarakat yang berdaya (Christiawan 2021). Tentunya, kolaborasi antara sektor pemerintah dan perusahaan yang mengintegrasikan budaya dan kearifan lokal sangat diperlukan untuk memberikan dampak kepada masyarakat sebagai sasaran pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. (Rudito 2014). Pemerintah Daerah Kabupaten Badung dengan hak otonomi yang dimilikinya memiliki kewenangan yang menyangkut keleluasaan dan kemandirian mengurus, mengembangkan dan memberdayakan seluruh potensi yang ada (Agus and Sulistyastuti 2012). Atas dasar tersebut, maka Pemerintah Daerah mempunyai strategi untuk mengelola daerahnya terutama yang menyangkut Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Bertitik tolak dari beberapa konsep dan pemikiran untuk menuju pembangunan berkelanjutan di Bali serta mengatur dengan tegas mengenai pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* agar kegiatan tersebut mampu mendatangkan manfaat bagi masyarakat, khususnya di Kabupaten Badung, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Badung telah membuat Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan ini diharapkan kedepannya perusahaan selaku pelaku ekonomi real dan masyarakat di Daerah mempunyai pedoman dan kebijakan dasar untuk mengimplementasikan kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, dan bagi pemerintah sendiri Peraturan Daerah ini menjadi dasar untuk melakukan pengawasan terhadap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan untuk menjawab semua persoalan sosial kemasyarakatan dan pelestarian lingkungan di Daerah (Dunn 2003).

Terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial di Kabupaten Badung. Pertama, belum maksimalnya masyarakat memanfaatkan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan; kedua, belum maksimalnya sumber daya dan transparansi dalam pelaksanaan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan; ketiga, belum meratanya kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan; keempat, belum maksimalnya fungsi komunikasi forum TJSP dalam hal koordinasi program tanggung jawab sosial perusahaan antara perusahaan dan pemerintah serta; kelima belum optimalnya dana yang terhimpun dalam forum TJSP untuk mendukung program pembangunan daerah.

Penulis pada penelitian ini menggunakan konsep implementasi dari Merilee S. Grindle (Grindle, 1980) yang menjelaskan bahwa faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan proses implementasi yakni *The Content of Policy* (Isi kebijakan) dan *The Context of Policy* (Konteks implementasi). Selain itu, penulis menggunakan konsep tanggung jawab sosial perusahaan yang dapat diartikan sebagai kewajiban perusahaan untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang memberikan manfaat kepada masyarakat. Melalui kegiatan tanggung jawab sosial, perusahaan diharapkan dapat berperan sebagai lembaga sosial yang memiliki tujuan untuk dapat membantu masyarakat dan pemerintah dalam memecahkan permasalahan di lingkungan sekitar perusahaan beroperasi (Wirananta & Sarja, 2020). Tanggung jawab sosial perusahaan dapat terlaksana ketika perusahaan mampu berkomitmen untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan masyarakat (Ayu Purnamawati, Yuniarta, and Jie 2023)

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Eko Priyo Purnomo berjudul *Implementasi CSR (Corporate Social Responsibility) PT. Agung Perdana Dalam Mengurangi Dampak Kerusakan Lingkungan*. (Purnomo, 2016) menemukan bahwa adalah saran tindakan untuk pemerintah, LSM dan stakeholder dalam memberikan pengawasan dan pemahaman kepada perusahaan tentang pentingnya penerapan kegiatan corporate social responsibility bagi perusahaan, melihat dampak yang dihasilkan dalam aktifitas perusahaan serta perlunya perusahaan melakukan tanggung jawab sosial (terhadap pemberdayaan masyarakat, peningkatan ekonomi terutama pada keselamatan lingkungan. Persamaannya dengan penelitian ini adalah meneliti tentang implementasi corporate social responsibility yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan penulis berfokus pada hubungan antara pemerintah dan perusahaan dalam pelaksanaan implementasi corporate social responsibility.

Penelitian Windi Dwi Pratiwi dan Izzatusholekha yang berjudul *Implementasi Corporate Social Responsibility di PT. Pertamina (Persero)* (Pratiwi and Izzatusholekha 2022) menemukan bahwa pola implementasi dari Corporate Social Responsibility yang dijalankan PT Pertamina (Persero) menggunakan dua pola implementasi; pertama secara langsung, yakni perusahaan menyelenggarakan sendiri program tanggung jawab sosial perusahaannya; serta kedua terdapat beberapa beberapa program CSR yang dilaksanakan bekerjasama dengan lembaga lain. Persamaan dengan penelitian ini adalah kesamaan tema implementasi *corporate social responsibility*, sedangkan perbedaannya terdapat pada metode penelitian yang digunakan, lokasi penelitian yang penulis laksanakan di Kabupaten Badung serta perbedaan pembahasan dimana peneliti membahas mengenai hubungan antara pemerintah dan perusahaan dalam pelaksanaan implementasi *corporate social responsibility*

Penelitian Mayang Riyantie yang berjudul *Implementasi CSR Melalui Program “Kampoeng BNI” Oleh PT. BNI (Persero) Tbk* (Riyantie, 2013) menemukan kemenangan Program “Kampoeng BNI” hingga mendapatkan penghargaan CSR terbaik se-Asia Tenggara disebabkan oleh empat faktor, antara lain kerangka CSR, program yang disusun mengikuti panduan dan standar Internasional tentang CSR, komunikasi dan komitmen perusahaan untuk CSR serta implementasi dan pengukuran pelaksanaan program CSR. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah kesamaan meneliti mengenai implementasi *corporate social responsibility*. Perbedaannya adalah penelitian tersebut menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan konstruktivisme, serta penelitian tersebut membahas mengenai bagaimana upaya Program CSR “Kampoeng BNI” hingga mendapatkan penghargaan CSR terbaik se-Asia Tenggara sedangkan penelitian ini membahas mengenai hubungan antara pemerintah dan perusahaan dalam pelaksanaan implementasi *corporate social responsibility*.

Penelitian Eka Yulyana yang berjudul *Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Policy in the Perspective of Good Government in Karawang Regency* (Yulyana, 2017) menunjukkan pada dasarnya implementasi kebijakan CSR berdasarkan perspektif *good governance* di Kabupaten Karawang telah dilaksanakan oleh perusahaan, namun besaran dana yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan CSR berbeda-beda dan masih terdapat pemahaman yang berbeda dalam pelaksanaan kegiatan CSR tersebut. Temuan menarik dalam penelitian ini yakni pemerintah daerah dengan kekuasaan yang dimilikinya dapat mengintervensi para pengusaha untuk menambah dana serta meningkatkan program CSR yang dilakukan oleh perusahaan. Persamaan dengan penelitian ini adalah membahas mengenai implementasi *corporate social responsibility*. Perbedaan penelitian terdapat pada lokus penelitian yang dilaksanakan di Kabupaten Karawang, sedangkan penulis melaksanakan penelitian di Kabupaten Badung serta penelitian ini membahas mengenai hubungan antara pemerintah dan perusahaan dalam pelaksanaan implementasi *corporate social responsibility*.

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Implementasi Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*corporate social responsibility*) di Kabupaten Badung menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Merilee S. Grindle mengenai factor penting yang mempengaruhi keberhasilan proses implementasi yakni *The Content of Policy* (Isi kebijakan) dan *The Context of Policy* (Konteks implementasi) (III and George 1980). “Isi Kebijakan” atau “*The Content of Policy*” dan “*The Content Of Implementation*” yang berhubungan dengan kondisi sumberdaya implementasi yang diperlukan aktor pelaksana kegiatan dan penerima implementasi sama pentingnya terhadap kesuksesan implementasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) di Kabupaten Badung Provinsi Bali

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif (Moleong 2015). Penulis mengumpulkan data melalui angket, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam kepada beberapa informan dengan teknik *purposive* sampling dengan kriteria informan yakni informan yang berhubungan dengan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung (Sugiyono 2017). Adapun informan dalam penelitian antara lain Kepala Bagian Pembangunan, Camat Abiansemal, Sekretaris Kecamatan Kuta, General Manager PT. Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, CSR Supervisi Aqua Investama Mambal, serta Masyarakat

Peneliti menggunakan teknik analisis data menurut Miles and Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi (Komariah and Satori 2014). Untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi sumber dimana sumber data-data yang diperoleh selama penelitian yaitu menggunakan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dikumpulkan untuk diolah sehingga didapatkan data yang valid (Hamdi 2014). Kemudian, untuk mengetahui strategi implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung, maka peneliti menggunakan teknik analisis SWOT dikarenakan teknik analisis SWOT dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi yang dapat disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility*) di Kabupaten Badung dalam konteks penelitian ini dapat dianalisis berdasarkan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Merilee S Grindle antara lain isi kebijakan dan konteks implementasi. Isi kebijakan memuat indikator *Interest Affected* (Kepentingan yang Terpengaruh oleh Kebijakan), Jenis Manfaat yang akan dihasilkan (*Type of Benefits*), Derajat Perubahan yang Diinginkan (*Extent of Change Envision*), Letak pengambilan keputusan (*Site of Deseccion Making*), Pelaksana Program (*Program Implementor*) dan Dukungan Sumber Daya (*Resources Committed*). Adapun konteks implementasi memuat indikator Kekuasaan, Kepentingan dan

Strategi Aktor Yang Terlibat (*Power, Interest, and Strategy of Actor Involved*), Karakteristik Lembaga dan Penguasa (*Institution and Regime Characteristic*) serta Kepatuhan dan Daya Tanggap (*Compliance and Responsive*)

Indikator *interest affected* (kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan) menjelaskan bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya melibatkan banyak kepentingan dan sejauhmana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya (Grindle, 1980). Adapun kepentingan-kepentingan yang dipengaruhi adalah pihak-pihak yang terlibat dalam kebijakan tanggung jawab sosial yakni:

1. Pihak bagian pembangunan sebagai koordinator dalam pelaksanaan program tanggungjawab sosial yang dapat terencana, terpadu, dan bersinergi dengan program daerah;
2. Pihak kecamatan dan perusahaan sebagai pelaksana teknis kebijakan Peraturan Daerah dan ikut berpartisipasi pada proses pelaksanaannya

Peneliti juga memberikan kesimpulan kebijakan ini diantaranya dapat dapat meningkatkan kualitas hidup dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kelestarian lingkungan terutama di Kabupaten Badung. Peneliti juga memberikan kesimpulan bahwa kebijakan ini dapat memberikan kepastian, perlindungan hukum atas pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan dan memberi arahan kepada perusahaan dan semua pemangku kepentingan atas pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan agar sesuai dengan program pembangunan daerah khususnya dalam penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat (Carter 1984). Namun, pada kenyataannya program-program daerah perlu adanya sinkronisasi dengan pihak perusahaan, dikarenakan perusahaan mempunyai target masing-masing pelaksanaannya sehingga belum sepenuhnya bisa membantu tujuan dari program dari pemerintah (Aqiela, Raharjo, and Resnawaty 2019). Dengan melihat agar tujuan dari program-program prioritas yang ingin dicapai, Pemerintah Kabupaten Badung sudah seharusnya dapat mencari solusi dalam kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini agar menghindari keputusan sepihak sehingga perusahaan dapat berkolaborasi dan berkontribusi dengan maksimal dalam pelaksanaan kebijakan (Hogwood and Gunn 1998). Dengan demikian, sesuai indikator kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan (*Interest Affected*), maka peneliti jelaskan bahwa kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan belum terlaksana dengan baik isi dari kebijakan peraturan daerah tersebut masih satu pihak oleh perusahaan dikarenakan perusahaan mempunyai target-target tersendiri (Ayuning, 2016; Shandy Utama, 2018)

Pada aspek jenis manfaat yang akan dihasilkan (*type of benefits*) menunjukkan dan menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung. Dari sisi pemerintah manfaat yang dihasilkan yakni

pemerintah telah terbantu dalam mewujudkan program pemerintah.¹ Kemudian dari sisi perusahaan telah terdapat manfaat nyata dalam pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan. Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan oleh PT Tirta Investama Pabrik Mambal (Pabrik AQUA Mambal) memberikan manfaat nyata di bidang kelestarian lingkungan berupa pengembangan ekowisata serta pemberian bantuan beras bagi masyarakat.² Kemudian kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai memberikan manfaat nyata bagi masyarakat berupa pemberian pinjaman modal bagi mitra binaan yang mampu mendorong tumbuhnya usaha ekonomi kerakyatan.³ Kebijakan yang diterapkan telah memberikan manfaat berupa kepastian hukum, peningkatan kualitas hidup masyarakat serta pelestarian lingkungan yang bermanfaat bagi perusahaan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat umum di Kabupaten Badung.

Pada aspek derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envision*) mengkaji sejauhmana perubahan yang ingin diinginkan dari sebuah kebijakan haruslah memiliki skala yang jelas. Suatu program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku kelompok sasaran relatif lebih sulit diimplementasikan daripada program sekedar memberikan bantuan kredit atau bantuan beras kepada masyarakat miskin (Rosilawati and Mulawarman 2018) (Kurniawan et al. 2012). Perubahan yang diinginkan dengan adanya implementasi tanggung jawab sosial perusahaan yakni kontribusi kepada masyarakat berupa kegiatan pemberdayaan masyarakat dengan konsep keberlanjutan yang sejalan dengan rencana pembangunan daerah (Kartini 2013). Sehubungan dengan pengertian dan kondisi perubahan yang diinginkan, hadirnya kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung merupakan langkah tepat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Namun, dalam pengimplementasiannya dinilai masih belum memperoleh hasil yang baik sesuai dengan perubahan yang dimaksud, yakni optimalisasi dalam pembangunan daerah dikarenakan masih terdapat perusahaan yang membuat program tidak tepat sasaran.⁴

Pada aspek letak pengambilan keputusan (*site of decision making*) tentunya terdapat pemangku kepentingan lain yang terlibat dalam pengambilan keputusan selain pemerintah daerah, perusahaan, dan masyarakat, seperti dari pihak organisasi masyarakat dan lembaga swadaya masyarakat. Pengambilan keputusan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung telah melibatkan banyak pihak yang berkepentingan untuk

¹ Anak Agung Putri Mas Agung, ST, Kepala Bagian Pembangunan, 13 Juli 2022

² Ida Ayu E Pertiwi, CSR Supervisi PT. Aqua Investama Mambal, 15 Juli 2022

³ Taufan Yudhistira, General Manager PT Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali, 18 Juli 2022

⁴ I Made Agus Suantara, SE, MAP, Sekretaris Kecamatan Kuta, 14 Juli 2022

mencapai tujuan bersama. Namun, dalam pengimplementasian kebijakan belum maksimal dilaksanakan dikarenakan masih terdapat perusahaan yang kurang memahami isi kebijakan tersebut. Hal ini menandakan bahwa pemerintah daerah melalui Bagian Pembangunan selaku lembaga teknis belum maksimal mensosialisasikan kebijakan tersebut secara menyeluruh kepada perusahaan yang terdaftar dalam program tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung dikarenakan pada kegiatan sosialisasi tersebut, perusahaan yang terdaftar masih berhalangan hadir sehingga sosialisasi belum berjalan dengan maksimal.^{5 6}

Pada aspek pelaksana program (*program implementor*) implementasi program harus melibatkan pelaksana program (*program implementor*) untuk dapat melaksanakan isi dari program yang dimaksud sehingga tujuan dari kebijakan tersebut dapat terlaksana dengan baik (Said 2018). Dalam proses implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung secara teknis perusahaan dan kecamatan adalah sebagai pelaksana program (*implementor program*). Perusahaan melakukan koordinasi dengan pemerintah kecamatan untuk menyukseskan program tersebut. Namun, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelaksana program (*implementor program*) dalam pelaksanaan program tanggung jawab sosial proses komunikasi belum berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman yang menimbulkan berbagai pandangan yang berbeda sehingga menimbulkan konflik-konflik internal yang dapat menghambat implementasi kebijakan

Pada aspek dukungan sumber daya (*resources commited*), implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung tidak terlepas dengan adanya sumber daya yang tersedia. Sumber daya pendukung dalam pelaksanaan implementasi tanggung jawab sosial yakni pemerintah daerah, pemerintah kecamatan serta perusahaan sebagai pelaksana teknis dilapangan (Meier and O'Toole 2012). Tidak terlepas juga ketersediaan sumber daya yang meliputi dana, sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi proses implementasi tanggung jawab sosial. Proses implementasi tanggung jawab sosial telah didukung dengan sumber daya yang dianggarkan oleh perusahaan⁷. Adapun sumber daya sebagai pelaksana teknis yakni Pihak Kecamatan, Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Badung, Perusahaan serta masyarakat guna menunjang dan mengawal proses implementasi tersebut.

Pada konteks implementasi kebijakan (*context of implementation*) memuat indikator yang terdiri dari aspek kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*), karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic*) serta kepatuhan dan daya tanggap (*compliance and responsive*)

⁵ Anak Agung Putri Mas Agung, ST, Kepala Bagian Pembangunan, 13 Juli 2022

⁶ Ida Ayu E Pertiwi, CSR Supervisi PT. Aqua Investama Mambal, 15 Juli 2022

⁷ Taufan Yudhistira, General Manager PT Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali, 18 Juli 2022

Pada aspek kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*) suatu kebijakan perlu dipertimbangkan juga kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi (Muslimina and Arida n.d.). Apabila hal ini tidak diperhitungkan dengan baik, maka sangat besar program yang hendak diimplementasikan akan jauh dari yang diharapkan. Implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung dalam pelaksanaannya dinilai belum berjalan dengan baik dikarenakan masih ditemuinya hambatan-hambatan. Dari segi pemerintah, hambatan yang umumnya ditemui yakni pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan dilakukan tanpa sepengetahuan pihak pemerintah sehingga kegiatan yang dilaksanakan tidak selaras dengan rencana pembangunan daerah.⁸ Dari segi perusahaan, CSR Supervisi PT Aqua Investama Mambal menjelaskan faktor hambatan berupa masih adanya kepentingan dari oknum yang memanfaatkan program tanggung jawab sosial perusahaan untuk memenuhi kepentingan-kepentingan pribadi⁹. Hambatan ini seharusnya dapat menjadi perhatian baik dari pemerintah maupun perusahaan, sehingga nantinya hambatan tersebut dapat teratasi dan dalam pengimplementasiannya serta sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Pratiwi 2002). Oleh karena itu, pelaksanaan implementasi tanggung jawab sosial memerlukan strategi dan langkah yang tepat serta koordinasi yang baik yang baik sehingga menghasilkan strategi yang tepat.

Pada aspek karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic*) Van Mater dan Van Horn menjelaskan karakteristik agen pelaksana mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu kebijakan (Horn and Meter 1975). Proses implementasi tanggung jawab sosial perusahaan dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Badung yang secara teknis dilaksanakan oleh Kecamatan dan Perusahaan serta masyarakat. Bagian Pembangunan dalam hal ini bertugas sebagai koordinator kabupaten dengan perusahaan dalam rangka penyusunan sinergitas program pembangunan daerah.^{10 11}

Pada aspek kepatuhan dan daya tanggap (*compliance and responsive*) penulis berupaya melihat sejauh mana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan. Implementasi tanggung jawab sosial ini belum efektif dilaksanakan walaupun secara umum masyarakat merespon dengan baik. Masyarakat telah merasakan manfaat dari kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan yang telah dilakukan meskipun masyarakat masih membutuhkan

⁸ I Made Agus Suantara, SE, MAP, Sekretaris Kecamatan Kuta, , 14 Juli 2022

⁹ Ida Ayu E Pertiwi, CSR Supervisi PT Aqua Investama Mambal, 15 Juli 2022

¹⁰ Ida Bagus Putu Mas Arimbawa, Camat Abiansemal, 20 Juli 2022

¹¹ Ida Ayu E Pertiwi, CSR Supervisi PT Aqua Investama Mambal, 15 Juli 2022

bimbingan dalam pelaksanaannya.¹² Pemerintah menilai bahwa saat ini perusahaan telah aktif melakukan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan meskipun masih terdapat perusahaan yang hanya melaksanakan kegiatan sekedar memenuhi regulasi yang ada.¹³ Oleh karena itu masih diperlukan sosialisasi dan maksud serta tujuan dalam implementasi kebijakan, sehingga dengan demikian perusahaan dapat jauh memahami dan mendalami program-program pemerintah sehingga kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan yang dijalankan selaras dengan tujuan pembangunan dari pemerintah

Untuk mendapatkan strategi dalam mengatasi faktor penghambat dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung, maka penulis menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan Litmus Test untuk menganalisis tingkat kestrategisan suatu isu yang dihasilkan dari analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan terhadap dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal terdiri dari faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Dari hasil penelitian didapatkan bahwa faktor kekuatan dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung yakni

1. Peraturan Daerah Bupati Badung Nomor 6 Tahun 2013 menjadi landasan hukum dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Adanya dampak positif yang diperoleh dalam Implementasi Tanggung Jawab Sosial yang dapat mensejahterakan masyarakat serta dapat melestarikan adat di Kabupaten Badung.
3. Masyarakat Kabupaten Badung menerima dengan baik tanggung jawab sosial yang dilaksanakan oleh perusahaan.
4. Tersedianya anggaran dalam pelaksanaan kegiatan CSR.

Adapun faktor kelemahan dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung yakni

1. Kurangnya koordinasi antara Pemerintah Daerah dan Perusahaan terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat belum maksimal.
3. Kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah belum dilaksanakan dengan baik oleh Perusahaan.
4. Minimnya kesadaran dari masyarakat untuk memanfaatkan dengan baik program CSR untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

¹² I Wayan Solo, Klian Desa Tibubeneng, 19 Juli 2022

¹³ Anak Agung Putri Mas Agung, ST, , Kepala Bagian Pembangunan, 13 Juli 2022

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*thretas*). Dari hasil penelitian didapatkan bahwa faktor peluang dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung yakni

1. Perusahaan telah melaksanakan tanggung jawab sosial.
2. Mulai membaiknya prekonomian di Bali yang berdampak positif pada kondisi keuangan perusahaan. Sehingga dapat melaksanakan kegiatan CSR dengan baik.
3. Penerapan tanggung jawab sosial dapat membantu pembangunan daerah dan dapat membantu prekonomian, kesejahteraan masyarakat.
4. Pendanaan kegiatan CSR oleh perusahaan telah memiliki alokasi dana tersendiri.

Adapun faktor ancaman dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung yakni

1. Sosialisasi yang kurang antara Pemerintah Daerah dan Perusahaan menimbulkan konflik dimasyarakat akibat kurangnya pemahaman yang baik.
2. Terhambatnya pelaksanaan tanggung jawab sosial diakibatkan adanya konflik yang terjadi dimasyarakat.
3. Implementasi tanggung jawab sosial yang sesuai rencana terhambat akibat kepentingan oknum masyarakat.
4. Perusahaan yang merasa enggan untuk melaksanakan kegiatan CSR dikarenakan terlalu banyaknya kepentingan dan permintaan dari masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal penulis kemudian dilakukan hasil analisis SWOT didapatkan total skor IFAS sebesar 0.3 dan total skor EFAS sebesar 0.5. Dari total skor IFAS dan EFAS akan terbentuk titik acuan matriks kuadran SWOT sehingga dapat membuat rekomendasi strategi dari matriks kuadran SWOT. Implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung berada pada kuadran I (positif, positif) yang menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif yang berarti organisasi dalam kondisi yang prima sehingga dapat memungkinkan dapat memperbesar pertumbuhan dan dapat meraih kemajuan secara maksimal. Disarankan untuk melakukan strategi SO dengan memanfaatkan kekuatan (*strength*) untuk mendapatkan keuntungan dari peluang (*opportunity*) agar mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu;

1. Meningkatkan Komitmen dan Konsistensi Pemerintah Daerah dan Perusahaan dalam menerapkan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan;
2. Meningkatkan efisiensi anggaran untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
3. Menjalin kerjasama yang baik dengan pihak terkait agar dapat memaksimalkan kegiatan CSR.

Implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan di Kabupaten Badung memberikan banyak dampak positif di berbagai lapisan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan serta kemandirian masyarakat. Layaknya kebijakan lainnya, kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan ini juga masih memiliki beberapa permasalahan, diantaranya koordinasi yang belum maksimal antara Pemerintah Daerah dan Perusahaan; kebijakan yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah belum dilaksanakan dengan baik oleh Perusahaan; sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat belum maksimal sehingga masih adanya konflik diantara masyarakat; serta minimnya kesadaran dari masyarakat untuk memanfaatkan dengan baik program CSR untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian Eko Priyo Purnomo (Purnomo, 2016) yang menjelaskan bahwa salah satu faktor penghambat dalam implementasi CSR yakni kurangnya perhatian pemerintah kepada perusahaan untuk melakukan tanggung jawab sosialnya. Untuk menyukseskan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan. Hasil penelitian Mayang Riyantie (Riyantie, 2013) dapat ditiru oleh Pemerintah Kabupaten Badung, dimana salah satu faktor keberhasilan dari implementasi CSR adalah adanya komunikasi dan komitmen dari pihak perusahaan untuk pelaksanaan *corporate social responsibility* serta adanya pengukuran pelaksanaan program *corporate social responsibility* baik dari pihak perusahaan maupun pemerintah sebagai bahan evaluasi. Pemerintah Kabupaten Badung. Dalam menyukseskan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan sebagaimana hasil penelitian Yulyana (Yulyana, 2017) pemerintah dapat memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki dengan mengintervensi para pengusaha untuk menambah dana serta meningkatkan program CSR yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai target pembangunan daerah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada dua perusahaan saja sebagai model studi kasus yakni PT Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai dan PT Aqua Investama Mambal dalam pelaksanaan penelitian. Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan implementasi kebijakan tanggung jawab sosial di Kabupaten Badung untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa berdasarkan 9 (sembilan) indikator Merilee S.Grindle yang diantaranya hanya 3 (tiga) indikator yang dilaksanakan cukup baik, yakni macam-macam manfaat (*type of benefit*), sumber daya yang tersedia (*recources committed*), dan karakteristik

lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic*), sedangkan 6 (enam) indikator yang belum dilaksanakan dengan baik yakni Kepentingan siapa yang terlibat (*interest affected*), perubahan yang akan diwujudkan (*extent of change of envision*), letak pengambilan keputusan (*site of decision making*), para pelaksana program (*program implementor*), kekuasaan, kepentingan, strategi pelaksana yang terlibat (*power, interest, and strategy of actor involved*), kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (*compliance and responsiveness*).

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Lurah Abiansemal dan Kuta beserta jajarannya, PT Angkasa Pura I Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai dan PT Aqua Investama Mambal yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Nur, and Afandi Asnan. 2015. "The Impact of Corporate Social Responsibility, Service Experience and Intercultural Competence on Customer Company Identification, Customer Satisfaction and Customer Loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan)." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211:277–84. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.035.
- Agus, Erwan Purwanto, and Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik. Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Aqiela, Lin, Santoso Tri Raharjo, and Risna Resnawaty. 2019. "Implementasi Program Corporate Social Responsibility (Csr) El-Corps." *Share : Social Work Journal* 8(2):211. doi: 10.24198/share.v8i2.20082.
- Ayu Purnamawati, I. Gusti, Gede Adi Yuniarta, and Ferry Jie. 2023. "Strengthening the Role of Corporate Social Responsibility in the Dimensions of Sustainable Village Economic Development." *Heliyon* 9(4):e15115. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e15115.
- Ayuning*, Aminah, Titi Wahyu Setiawati. 2016. "Implementasi Corporate Social Responsibility (Csr) Oleh Perusahaan Jamu Pt Sido Muncul Semarang." *Diponegoro Law Review* 5(3):1–12.
- Carter, William K. 1984. *Permasalahan Hukum Di Dalam Masyarakat*. Bandung: Alumni.

- Christiawan, R. 2021. *Filosofi Dan Implementasi CSR Di Indonesia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Dunn, William N. 2003. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: : PT Hanindita Graha Widya.
- Grindle, Merilee S. 1980a. *Politics and Apolicy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princetown University Press.
- Grindle, Merilee S. 1980b. *Politics and Apolicy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princetown University Press.
- Hamdi, A. S. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Hogwood, Brian W., and Lewis A. Gunn. 1998. *Policy Analysis For The Real Word*. USA: Oxford University Press.
- Horn, Van, and Donal Van Meter. 1975. *Model-Model Dalam Kebijakan Implementasi*. Yogyakarta.
- III, Edward, and C. George. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Kartini, Dwi. 2013. *Corporate Social Responsibility Transformasi Konsep Sustainability Management Dan Implementasi Di Indonesia*. Refika Aditama.
- Komariah, Aan, and Djam'an Satori. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Kotler Philip, and Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility : Doing The Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Willey and Sons, Inc.
- Kurniawan, Rifdah Arifah, Shaqila Livia Resmanda, Santoso Tri Raharjo, Risna Resnawaty, and Maulana Irfan. 2012. "Implementing Corporate Social Responsibility (CSR)." *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility* 282–86. doi: 10.33096/paradoks.v2i2.319.
- Meier, KJ, and LJ O'Toole. 2012. "Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships." *Journal of Public*

Administration Research and Theory 23(2):429–56. doi:
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>.

Moleong, Lexy J. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muhajir Haris, AL, and Eko Priyo Purnomo. 2016. “IMPLEMENTASI CSR (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY) PT. AGUNG PERDANA DALAM MENGURANGI DAMPAK KERUSAKAN LINGKUNGAN.” *Journal of Governance and Public Policy* 3(2):203–25. doi: 10.18196/jgpp.2016.0056.

Muslimina, A., and I. N. S. Arida. n.d. “Partisipasi Masyarakat Lokal Terhadap Wisata Edukasi Di Green School Bali, Abiansemal, Badung.”

Pratiwi, W. D. 2002. “Implementasi Corporate Social Responsibility Di PT Pertamina (Persero).” *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 2(1):163–69. doi: <https://doi.org/10.55606/jimek.v2i1.208>.

Pratiwi, Windi Dwi, and Izzatusholekha. 2022. “IMPLEMENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DI PT PERTAMINA (PERSERO).” *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan* 2(1):163–69. doi: 10.55606/jimek.v2i1.208.

Rahmawati, Putu Indah, Min Jiang, Alexandra Law, Agung Suryawan Wiranatha, and Terry DeLacy. 2019. “Spirituality and Corporate Social Responsibility: An Empirical Narrative from the Balinese Tourism Industry.” *Journal of Sustainable Tourism* 27(1):156–72. doi: 10.1080/09669582.2018.1513006.

Riyantie, M. 2013. “Implementasi CSR Melalui Program "Kampoeng BNI" Oleh PT. BNI (Persero) TBK.” *Jurnal Kajian Komunikasi* 1(2):186–95. doi: <https://doi.org/10.24198/jkk.v1i2.6043>.

Riyantie, Mayang. 2013. “Implementasi CSR Melalui Program ‘Kampoeng BNI’ Oleh PT. BNI (Persero) TBK.” *Jurnal Kajian Komunikasi* 1(2):186. doi: 10.24198/jkk.v1i2.6043.

Rosilawati, Y., and K. Mulawarman. 2018. “Corporate Social Responsibility Melalui Kearifan Lokal Dalam Program Konservasi Sungai Ayung.” *Jurnal Ilmu Komunikasi* 16(2):172–86. doi: <https://doi.org/10.31315/jik.v16i2.2693>.

Rudito, Bambang. 2014. “The Improvement of Community Economy as Impact of Corporate Social Responsibility Program: A Case Study in Pengalengan, Bandung, West Java,

- Indonesia.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164:471–76. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.104.
- Said, Achmad Lamo. 2018. *Corporate Social Responsibility Dalam Perspektif Governance*. Yogyakarta: Deepublish.
- Shandy Utama, Andrew. 2018. “Implementasi Corporate Social Responsibility PT. Riau Andalan Pulp and Paper Terhadap Masyarakat Di Kabupaten Pelalawan.” *Jurnal Selat* 5(2):123–33. doi: 10.31629/selat.v5i2.373.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wahab, Abdul, and Solichin. 2012. *ANALISIS KEBIJAKAN: Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wirananta, I. Ketut Purna, and Ni Luh Ayu Kartika Yuniastari Sarja. 2020. “Implementation of Green Tourism Policy Strategy of PT Taco Casa Bali through Corporate Social Responsibility.” *International Journal of Green Tourism Research and Applications* 2(1):35–40. doi: 10.31940/ijogtra.v2i1.1875.
- Yulyana, E. 2017. “Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Policy In the Perspective of Good Government In Karawang Regency.” *In Accountability and Governance (ICODAG 2017)* 130–35. doi: <https://doi.org/10.2991/icodag-17.2017.25>.
- Yulyana, Eka. 2017. “Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Policy in the Perspective of Good Government In Karawang Regency.” in *Proceedings of the International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017)*. Paris, France: Atlantis Press.