

## **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Tanggung Jawab Sosial (CSR) Perusahaan Perkebunan Menggunakan Metode Pemodelan Struktural Interpretatif**

**Th. Candra Wasis Agung Sutignya, Revi Sesario, Nur Fajar Febtysiana**

Program Studi Departement Manajemen Perkebunan Politeknik Negeri Pontianak,  
Jalan Ahmad Yani, Pontianak 78124, Indonesia  
Email: thomascandra2207@gmail.com

**Abstrak:** Penggunaan metode pemodelan structural Interpretatif atau dikenal Interpretive Structural Modeling (ISM) sebagai alat analisis mampu menghasilkan strategi prioritas faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dalam perencanaan pembangunan desa. Penelitian ini bertujuan: mengetahui keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dan menentukan strategi prioritas program CSR. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, langkah-langkah metode penelitian adalah; 1). mengidentifikasi faktor keberhasilan yang menjadi variabel penelitian berdasarkan tinjauan literatur; 2) Mengumpulkan data menggunakan kuesioner; 3) membuat tingkat partisi; dan 4) membuat strategi grup berdasarkan Digraph. Hasil penelitian ini menyimpulkan: empat tingkat pengaruh pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR meliputi: sumber daya (sangat lemah); struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan, mekanisme tata kelola perusahaan (lemah); ukuran dan disposisi perusahaan (kuat); Kinerja lingkungan (sangat kuat). Strategi yang harus diterapkan adalah menjaga sumber daya dan mekanisme tata kelola perusahaan di sektor independen, menggerakkan kinerja lingkungan di sektor dependen dan struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan, disposisi dan ukuran perusahaan di sektor terkait.

**Kata Kunci:** keberhasilan, faktor, pemodelan

Secara umum, perusahaan menerapkan kegiatan program *corporate social responsibility* (CSR): manajemen lingkungan, kemitraan, pengembangan masyarakat, manajemen kelestarian lingkungan, dan investasi sosial (badan amal perusahaan). Dalam perkembangannya, perusahaan yang melaksanakan program CSR dapat dalam berbagai bentuk bantuan seperti permodalan, pengembangan infrastruktur pemasaran dan/atau transportasi, pendampingan dalam penguatan pemberdayaan kelembagaan ekonomi masyarakat dan kemitraan usaha. Program-program tersebut harus dipilih sesuai dengan strategi yang tertuang dalam rencana kegiatan anggaran desa untuk menyelesaikan masalah tersebut. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR sangat penting untuk diketahui dalam perencanaan pembangunan desa.

Selama waktu ini, kekuatan, kelemahan, peluang, dan metode analisis ancaman adalah metode yang sering digunakan dalam penyusunan rencana strategi. Tetapi metode ini hanya menghasilkan strategi dan program untuk mencapai pembangunan desa dan tidak dapat menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi dan program tersebut. Metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) mampu memberikan pemahaman dasar tentang situasi yang kompleks, serta merancang tindakan untuk memecahkan masalah strategis. Penggunaan metode ISM untuk menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dan strategi kelompok sangat penting untuk diketahui.

Tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR)

merupakan kontribusi yang dilakukan oleh perusahaan dalam membangun masyarakat akibat melalui kegiatan pengembangannya bisnis, investasi sosial, dan program filantropi. Kerja sama dalam kebijakan publik merupakan akuntabilitas setiap kegiatan perusahaan kepada para pemangku kepentingan termasuk masyarakat di sekitar operasional perusahaan (Charolinda, 2006), komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha (Dewi & Dita, 2018). Komitmen dapat berbentuk akuntabilitas perusahaan terhadap lingkungan sekitar (Afifah, 2019).

Berdasarkan definisi tersebut, CSR merupakan respon baik yang diberikan perusahaan kepada *stake holder* melalui komitmen atau kegiatan program sebagai bentuk akuntabilitas berkelanjutan terhadap lingkungan. Berdasarkan penelusuran penelitian sebelumnya, hasil kajian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR sangat terbatas, Penelitian CSR yang ditemukan lebih fokus pada analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengungkapan CSR (Karina, 2013), keberhasilan program pemberdayaan masyarakat miskin (Daraba, 2015) dan pengungkapan CSR (Rochayatun, 2016). Keterbatasan ini membuka peluang untuk melakukan penelitian tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR.

Penelitian ini bertujuan: mengetahui keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dan menentukan strategi prioritas keberhasilan program CSR. Hasil penelitian ini sangat penting untuk dimanfaatkan dalam perencanaan pembangunan desa dengan menetapkan strategi yang tepat pada penyelenggaraan program yang sesuai dengan prioritas khalayak sasaran strategi.

*Interpretive Structural Modeling* (ISM) pertama kali diusulkan oleh J. Warfield pada

tahun 1973. ISM adalah proses pembelajaran menggunakan bantuan alat yang memungkinkan individu atau kelompok untuk mengembangkan peta hubungan yang kompleks antara berbagai elemen yang terlibat dalam situasi yang kompleks. ISM sering digunakan untuk memberikan pemahaman dasar tentang situasi yang kompleks, serta merancang tindakan untuk memecahkan masalah (Gorvett & Ningwei, 2007). Identifikasi dalam ISM adalah mengelompokkan faktor dan elemen yang terkait. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui studi literatur, *brainstorming* atau yang lainnya (Darmawan, 2017); pendapat dari para ahli (*expert opinion*) dari akademisi dan industri (Attri, Dev & Sharma, 2013).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan menghasilkan pengaruh yang signifikan, penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR dapat menggunakan variabel a). kepemilikan, b). ukuran perusahaan, c). komunikasi, d). sumber daya, e). disposisi, f) struktur birokrasi, g) kinerja lingkungan dan h) mekanisme tata kelola perusahaan. Delapan faktor sebagai *enabler* dalam ISM digunakan untuk mendapatkan hubungan dan strategi.

Tujuan penelitian adalah: mengetahui keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dan menentukan strategi prioritas keberhasilan program CSR (Gorvett & Ningwei, 2007).

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Berdasarkan riset sebelumnya, desa Karimunting Kecamatan Sungai Raya Kepulauan Kabupaten Bengkayang sebagai obyek penelitian karena mendapatkan program CSR dari perusahaan perkebunan PT. Pattiware.

Pencapaian tujuan penelitian 1 dilaksanakan dengan: Pertama, Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR. Variabel yang diperoleh dari hasil kajian literatur adalah sebagai berikut: a) Kepemilikan adalah status kepemilikan perusahaan; b) Ukuran perusahaan adalah kategori industri menurut Patten (1991) dalam Hackston dan Milne (1996); c) Komunikasi adalah kemampuan para *stakeholders* menyalurkan informasi yang jelas dan konsisten dalam rangka pelaksanaan program; d) Sumber daya adalah kemampuan untuk mengelola program CSR dengan segala sumber daya yang tersedia; e) Disposisi adalah sikap pemimpin/ pendamping kegiatan/instansi terkait dalam menggerakkan/memanfaatkan sumber daya yang ada; f) Struktur birokrasi adalah kemampuan pelaksana untuk mengelola/ menjalankan kegiatan sesuai dengan bidang tugas; g) Kinerja lingkungan adalah kinerja perusahaan dalam melestarikan lingkungan dan mewujudkan keselarasan, keserasian dan keseimbangan antara manusia dan lingkungan hidup serta terkendalinya pemanfaatan sumber daya secara bijaksana; h) Mekanisme *corporate governance* adalah pengawasan (monitoring) yang dilakukan terhadap kinerja manajemen dan menjamin akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholder* dengan mendasarkan pada kerangka peraturan.

Kedua, Pengumpulan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner yang berisi *Structural Self Interaction Matrix* (SSIM). Pengisi matriks SSIM yaitu pihak-pihak yang terkait dengan variable yaitu: pihak terkait program CSR PT. Pattiware.

Ketiga. Pengolahan dan analisis data. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan membuat a) *Reachability Matrix* (RM), b) *level partitioning* dan c) *Digraph*. *Reachability Matrix* adalah matriks biner hasil konversi dari SSIM. Aturan konversinya adalah: (a) Jika

sektor pada SSIM adalah V, maka nilai  $E_{ij} = 1$  dan nilai  $E_{ji} = 0$ ; (b) Jika sektor pada SSIM adalah A, maka nilai  $E_{ij} = 0$  dan nilai  $E_{ji} = 1$ ; (c) Jika sektor pada SSIM adalah X, maka nilai  $E_{ij} = 1$  dan nilai  $E_{ji} = 1$ ; dan (d) Jika sektor pada SSIM adalah O, maka nilai  $E_{ij} = 0$  dan nilai  $E_{ji} = 0$ .

Setelah dilakukan konversi, RM dikoreksi untuk menunjukkan *direct* dan *indirect reachability*, yaitu jika  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{jk} = 1$  maka  $E_{ik} = 1$ .  $E_{ij}$  adalah kondisi hubungan kontekstual antara elemen  $E_i$  terhadap elemen  $E_j$ . Matriks RM yang dimodifikasi akan diperoleh nilai *driver power* (DP) dan nilai *dependence* (D).

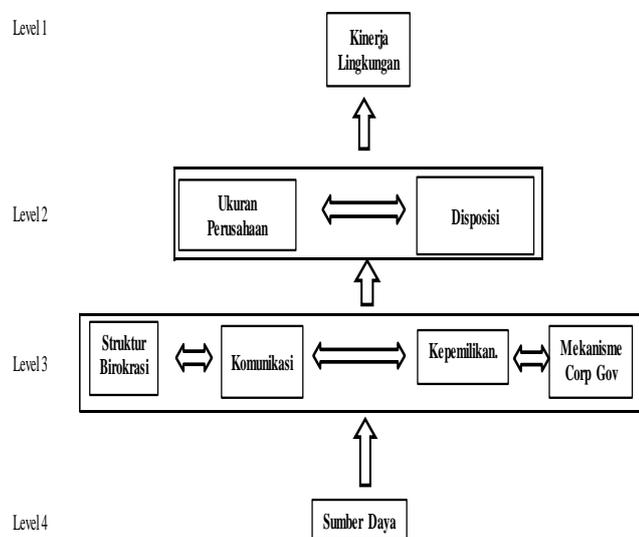
*Level partitioning* diperoleh dengan melakukan iterasi matrik. Delapan elemen faktor yang saling mempengaruhi disusun berdasarkan level partisi. *Digraph* adalah grafik dari elemen-elemen yang saling berhubungan secara langsung dan level hierarki. Deskripsi elemen dalam *digraph* berdasarkan sektor tempat elemen berada.

Pencapaian tujuan penelitian 2 menggunakan analisis MICMAC pada RM. Berdasarkan RM final (RM terkoreksi), nilai *driver power* (DP) dan *Dependent* (D) dapat dihitung, kemudian dipetakan pada sektor autonomous (I), dependent (II), linkage (III) dan independent (IV). Hasil pemetaan posisi sub-elemen faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR pada grafik akan digunakan dalam penyusunan strategi pada masing-masing sub-elemen faktor dalam mencapai sektor IV sebagai tujuan akhir.

## HASIL

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR dapat ditunjukkan dengan level *partitioning* yang diperoleh (Gambar 1). Level tersebut menggambarkan hubungan dan tingkatan antar elemen faktor

yang mempengaruhi keberhasilan CSR. Level ini diperoleh dari pengolahan data tabel Structural Self Interaction Matrix (SSIM) menjadi Reachability Matrix (RM) kemudian dilakukan iterasi antar elemen baris (*descendent set*) dengan elemen kolom (*antecedent set*).



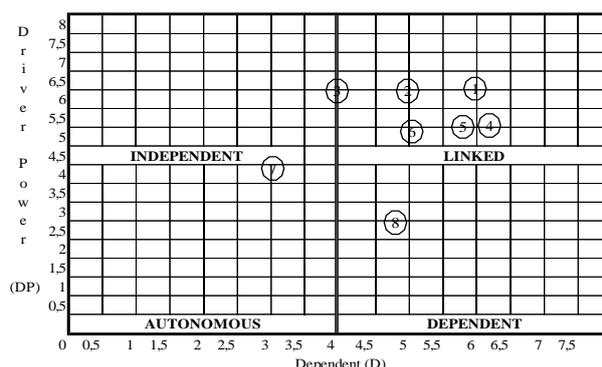
**Gambar 1. Level partitioning faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR**

**Tabel 1. Hasil perangkingan elemen faktor keberhasilan program CSR**

Rangking	Elemen Faktor	DP	D
1	Struktur birokrasi	6	6
2	Komunikasi	6	5
3	Sumber daya	6	4
4	Kepemilikan	5	6
4	Disposisi	5	6
5	Ukuran Perusahaan	5	5
6	Mekanisme Corporate Gov.	4	3
7	Kinerja Lingkungan	3	5

Penentuan strategi prioritas keberhasilan program CSR diperoleh melalui perangkingan faktor-faktor yang mempengaruhi (Tabel 1) kemudian dilanjutkan dengan pembuatan diagraph. Masing-masing elemen faktor dapat menempati ranking yang sama karena memiliki nilai DP dan D yang sama. Setelah perangkingan didapatkan, elemen faktor yang

mempengaruhi keberhasilan CSR dipetakan dalam digraph (Gambar 2).



**Gambar 2. Driver power-Dependence Matrix**

**PEMBAHASAN**

Hubungan kontekstual antar elemen faktor yang mempengaruhi terdapat pada tabel SSIM. Teknik penetapan hubungan kontekstual antar elemen dalam ISM sangat bervariasi. Penetapan hubungan kontekstual antar elemen dapat dilakukan dengan melaksanakan konsultasi kepada para ahli (Kumar et.al., 2014). Penetapan SSIM dalam penelitian ini menggunakan responden dari sumber yang berbeda: perusahaan, pemerintah desa dan akademisi dengan *cara depth interview*.

Nilai *reachability matrix* tergantung pada jenis hubungan elemen faktor dalam SSIM (Faisal, 2015). Penyusunan RM dari SSIM menggunakan aturan transitiviti. Transitivitas dalam hubungan kontekstual antar elemen faktor adalah asumsi dasar penggunaan ISM. Jika variabel X terkait dengan Y dan Y terkait dengan Z, maka X harus terkait dengan Z (Venkatesh et.al, 2015). Elemen faktor terjauh menjadi target capaian dari matrik RM. Penggunaan aturan warshal algoritma mempermudah dalam pembuatan matriks RM terkoreksi.

Berdasarkan gambar 1, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR memiliki 4 tingkatan pengaruh. Pengaruh

sangat lemah (level 4) dimiliki faktor sumber daya. Kegiatan CSR perusahaan kepada masyarakat setempat yang bersifat ekonomi produktif masih sangat kurang. Hal ini dikarenakan perusahaan cenderung melakukan pembinaan pada koperasi plasma perkebunan sawit.

Faktor struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan dan mekanisme pemerintahan perusahaan (*Corporate Government*) menempati level 3 memiliki pengaruh lemah terhadap keberhasilan CSR. Kegiatan CSR sangat memungkinkan tetap berlangsung karena lokasi perusahaan berada di wilayah administratif kelurahan setempat sehingga struktur birokrasi memiliki pengaruh lemah terhadap keberhasilan CSR.

Komunikasi adalah kemampuan perusahaan menyalurkan informasi yang jelas dan konsisten dalam rangka pelaksanaan program CSR. Komunikasi dilakukan oleh pihak perusahaan melalui humas (SSL) kepada kelurahan setempat sebelum kegiatan CSR dimulai walaupun komunikasi tersebut tidak dilaksanakan secara reguler.

Perusahaan ini merupakan perusahaan swasta. Komitmen perusahaan dalam mentaati Undang Undang tentang CSR lebih dominan dilakukan sehingga program CSR merupakan kebijakan tahunan yang harus dilakukan. Berlakunya syarat ISPO pada perusahaan perkebunan memberlakukan program CSR sebagai salah satu indikator persyaratan. Ekspektasi program CSR dari perusahaan dengan kepemilikan saham pemerintah lebih besar dibandingkan dengan perusahaan swasta (Karina, 2013). Dalam hal ini sebagai perusahaan swasta, masyarakat tidak terlalu mengharapkan program CSR. Perusahaan ini tidak pernah mengalami perubahan kepemilikan namun hanya terjadi perubahan nama yang tidak mempengaruhi kebijakan program CSR perusahaan.

Pengawasan di perusahaan ini dilakukan melalui rapat koordinasi yang dilakukan secara reguler. Sebagai perusahaan terbuka, laporan keuangan setiap tahun juga memuat besaran dana yang digunakan dalam program CSR perusahaan.

Ukuran perusahaan dan disposisi memiliki pengaruh kuat dalam faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR. Perusahaan besar merupakan entitas bisnis yang banyak menyita perhatian publik. Konversi biaya politis sebagai wujud CSR sering dilakukan oleh perusahaan besar. Tidak semua penelitian mendukung hubungan antara ukuran perusahaan dengan keberhasilan CSR (Karina, 2013). Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan terdiri dari berbagai perusahaan pendukung (grup). Ketersediaan anggaran CSR selain menjadi tanggung jawab perusahaan setempat juga diberikan oleh perusahaan inti (pusat).

Perwujudan disposisi adalah sikap dalam bentuk kepedulian terhadap permasalahan yang berkembang di masyarakat setempat. Keberhasilan CSR tentunya dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di masyarakat. Berdasarkan penelitian sebelumnya, program CSR berupa bantuan kesehatan, keagamaan, pendidikan dan pengendalian lingkungan telah dilakukan perusahaan ini kepada masyarakat setempat (Sutignya dkk., 2020). Hal ini berarti bahwa kepedulian perusahaan terhadap masyarakat begitu tinggi.

Pengaruh sangat kuat terjadi pada kinerja lingkungan dalam faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR. Lingkungan perusahaan berupa lahan gambut yang didominasi oleh sungai dan parit menjadi fokus utama dalam pemeliharaan lingkungan. Sutignya dkk. (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel *environment support* (X1) terhadap citra perusahaan (Y). Hal ini berarti bantuan pemeliharaan lingkungan dalam

program CSR perusahaan dikatakan sangat berhasil dan disimpulkan pula bahwa program CSR tersebut mampu meningkatkan citra perusahaan dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Berdasarkan Tabel 1, terdapat 7 kelompok rangking dari faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR. Struktur birokrasi memiliki rangking 1 dan kinerja lingkungan memiliki rangking terendah. Semakin tinggi rangking berarti elemen faktor tersebut mampu menggerakkan keberhasilan program CSR dibandingkan elemen faktor yang bernilai rendah. Kolaborasi antara pemerintah desa dan pihak perusahaan secara mutlak sangat menentukan keberhasilan adanya program CSR.

Berdasarkan Gambar 2, elemen faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR tidak terdistribusi merata di setiap kuadran.

Sektor I (*autonomous*). Sektor ini memiliki kombinasi nilai *driver power* (DP) kecil dan nilai *dependence* (D) kecil. Sub-elemen sektor ini tidak berkaitan dengan sistim walaupun dapat memiliki hubungan sedikit. Tidak ada sub-elemen masuk pada sektor *autonomous*.

Sektor II (*dependent*). Sektor ini memiliki kombinasi nilai *driver power* (DP) kecil dan nilai *dependence* (D) besar. Kinerja lingkungan masuk dalam sektor ini yang bergantung pada elemen sektor lain dalam faktor keberhasilan program CSR. Nilai *dependence* variable yang tinggi menggambarkan ketergantungan tinggi terhadap elemen lain pada sektor lain.

Sektor III (*Lingkage*). Sektor ini memiliki kombinasi nilai *driver power* (DP) besar dan nilai *dependence* (D) besar. Sub-elemen sektor ini adalah sub-elemen yang dapat saling mempengaruhi elemen-elemen dalam sektor ataupun di luar sektor tersebut dalam keberhasilan CSR. Struktur birokrasi,

komunikasi, kepemilikan, disposisi dan ukuran perusahaan ditemukan pada sektor III.

Sektor IV (*independent*). Sektor ini memiliki kombinasi nilai *driver power* (DP) besar dan nilai *dependence* (D) kecil. Sub-elemen sektor ini merupakan faktor yang beroperasi secara mandiri. Sub-elemen pada sektor IV adalah sumber daya dan mekanisme pemerintahan perusahaan.

Berdasarkan hasil pemetaan klasifikasi elemen faktor yang mempengaruhi keberhasilan CSR pada ke empat sektor dalam analisis MICMAC maka perlu disusun strategi dalam upaya mendekati sub-elemen faktor di luar dan mempertahankan sub-elemen di dalam sektor IV. Strategi disusun berdasarkan posisi sub-elemen faktor dalam sektor yaitu: 1) Mempertahankan sumber daya dan mekanisme pemerintahan perusahaan pada sektor *independent*; 2) Menggerakkan kinerja lingkungan pada sektor *dependent*; dan 3) Menggerakkan struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan, disposisi dan ukuran perusahaan pada sektor *Linked*.

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: pertama. Ditemukan empat kelompok tingkatan faktor yang mempengaruhi keberhasilan program CSR meliputi: sumber daya (level 1); struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan, mekanisme pemerintahan perusahaan (level 2); ukuran perusahaan dan disposisi (level 3); dan kinerja lingkungan (level 4).

Kedua. Strategi yang harus diterapkan adalah mempertahankan sumber daya dan mekanisme pemerintahan perusahaan pada sektor *independent*, menggerakkan kinerja lingkungan pada sektor *dependent* dan menggerakkan struktur birokrasi, komunikasi, kepemilikan, disposisi dan ukuran perusahaan pada sektor *Linked*.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kami sangat berterima kasih kepada pihak perusahaan PT. Pattware yang selama ini telah banyak memberikan kesempatan dalam kegiatan penelitian dan Pendidikan dan pihak kelurahan Sungai Pangkalan atas segala informasi yang diberikan sehingga dapat membantu diselesaikannya penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah M. N., 2019. *Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan Di Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda*. Skripsi Tidak dipublikasikan. Surabaya: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Attri R., N. Dev and V. Sharma (2013). *Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach: An Overview*. Research Journal of Management Sciences, ISSN 2319-1171, 2 (2): hlm. 3-8.
- Charolinda. (2006). *Pengembangan Konsep Community Development Dalam Kerangka Pelaksanaan Corporate Social Responsibility*. Jurnal Hukum dan Pembangunan Tahun. 36 (I): hlm 86-106.
- Dewi, S. & Dita, N. (2018). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Corporate Social Responsibility*. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Ekonomi 1 (3): hlm. 56–76.
- Darmawan D.P., (2017). *Pengambilan Keputusan Terstruktur Dengan Metode ISM*. Penerbit Elmatara. Yogyakarta.
- Daraba, D. (2015). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Pemberdayaan Masyarakat Miskin Di Kecamatan Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar Propinsi Sulawesi Selatan*. Sosiohumaniora 17 (2): hlm. 165-169.
- Gorvett R. and N. Liu (2007). *Using Interpretive Structural Modeling to Identify and Quantify Interactive Risks*. Orlando, USA: ASTIN Colloquium.
- Karina, L. A. D. (2013). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR)*. Skripsi tidak dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Rochayatun S. (2016). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Corporate Social Responsibility Disclosure (CSR)*. Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi WIGA 6 (1); hlm. 63 – 79.