

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori *Stakeholder*

1. Legitimasi *Stakeholder*

Hadi (2011) dalam Ardianto dan Machfudz (2011) mendefinisikan bahwa:

Legitimasi masyarakat merupakan faktor strategis bagi perusahaan dalam rangka mengembangkan perusahaan ke depan. Hal itu dapat di jadikan sebagai wahana untuk mengonstruksi strategi perusahaan, terutama terkait dengan upaya memosisikan diri di tengah lingkungan masyarakat yang semakin maju.

Hadi (2011) dalam Ardianto dan Machfudz (2011) juga mengungkapkan bahwa :

Legitimasi organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang diberikan masyarakat kepada perusahaan dan sesuatu yang diinginkan atau di cari perusahaan dari masyarakat. Dengan demikian, legitimasi merupakan manfaat atau sumber daya potensial bagi perusahaan untuk bertahan hidup (*going concern*).

Menurut Pattren, dalam Ardianto dan Machfudz (2011) Upaya yang perlu dilakukan perusahaan dalam rangka mengelola legitimasi agar efektif ada 3 cara yaitu:

1. Melakukan identifikasi dan komunikasi atau dilalog dengan publik
2. Melakukan komunikasi atau dialog tentang masalah nilai sosial kemasyarakatan dan lingkungan, serta membangun persepsi tentang perusahaan.
3. Melakukan strategi legitimasi dan pengungkapkan terkait dengan CSR.

2. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholders Theory*)

Asumsi *stakeholder theory* menurut Thomas dan Andrew (Hadi, 2011 dalam Ardianto dan Machfudz, 2011):

1. Perusahaan memiliki hubungan dengan banyak kelompok-kelompok konsistuen (*stakeholder*) yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan perusahaan,
2. Teori ini ditekankan pada sifat alami hubungan dalam proses dan keluaran bagi perusahaan dan *stakeholder*-nya,
3. Kepentingan semua legitimasi *stakeholder* memiliki nilai secara hakiki, dan tidak membentuk kepentingan yang didominasi satu sama lain,
4. Teori ini memokuskan pada pengambilan keputusan manajerial.

Menurut Adam (Hadi, 2011 dalam Ardianto dan Machfudz, 2011) Berdasarkan asumsi *stakeholder theory*:

Perusahaan tidak dapat melepaskan diri dari lingkungan sosial. Perusahaan perlu menjaga legitimasi *stakeholder* serta mendudukannya dalam kerangka kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, yaitu stabilitas usaha dan jaminan *going concern*.

Freeman, (1984) dalam Philips dan Margolis, (1999) mendefinisikan:

Stakeholder sebagai kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu. Kewajiban moral yang dibuat berdasarkan tindakan yang diambil (dalam hal ini penerimaan manfaat yang sifatnya sukarela) dari berbagai pihak.

Philips (1999) mengatakan, *Stakeholders* adalah para pemilik perusahaan, pemilik modal atau pemilik asset, masyarakat, pemerintah, juga karyawan. *Overseas Development Administration/ODA*, (1995) mendefinisikan bahwa, kekuatan *stakeholder*, posisi penting, dan pengaruh *stakeholder* terhadap suatu isu *stakeholder* dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok yaitu :

1. *Stakeholder* Utama (primer)

Stakeholder utama merupakan *stakeholder* yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Masyarakat dan tokoh masyarakat : Masyarakat yang terkait dengan proyek, yakni masyarakat yang diidentifikasi akan memperoleh manfaat dan yang akan terkena dampak (kehilangan tanah dan kemungkinan kehilangan mata pencaharian) dari proyek ini. Tokoh masyarakat : Anggota masyarakat yang oleh masyarakat ditokohkan di wilayah itu sekaligus dianggap dapat mewakili aspirasi masyarakat
- b. Pihak Manajer publik : lembaga/badan publik yang bertanggung jawab dalam pengambilan dan implementasi suatu keputusan.

2. *Stakeholder* Pendukung (sekunder)

Stakeholder pendukung (sekunder) adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah.

- a. Lembaga (Aparat) pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung.
- b. Lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan.
- c. Lembaga swadaya Masyarakat (LSM) setempat : LSM yang bergerak dibidang yang bersesuaian dengan rencana, manfaat, dampak yang muncul yang memiliki "concern" (termasuk organisasi massa yang terkait).
- d. Perguruan Tinggi: Kelompok akademisi ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan pemerintah.
- e. Pengusaha (Badan usaha) yang terkait.

3. *Stakeholder* Kunci

Stakeholder kunci merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. *Stakeholder* kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai levelnya, legislatif, dan instansi. Istilah *stakeholders* sudah sangat populer. Kata ini telah dipakai oleh banyak pihak dan hubungannya dengan berbagai ilmu atau konteks, misalnya manajemen bisnis, ilmu komunikasi, pengelolaan sumberdaya alam, sosiologi, dan lain-lain. Lembaga-lembaga publik telah menggunakan secara luas istilah *stakeholder* ini ke dalam proses-proses pengambilan dan implementasi keputusan. Secara sederhana, *stakeholder* sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas pelaku, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu atau suatu rencana.

Menurut Kartini (2009):

Pengakuan terhadap adanya berbagai *stakeholders* diluar pemegang saham (*Shareholders*) yang dapat memengaruhi efektifitas pencapaian tujuan perusahaan telah mengubah dimensi tanggung jawab sosial perusahaan, dari tanggung jawab ekonomi semata-mata dalam bentuk maksimasi laba untuk kemakmuran para pemegang saham menjadi tanggung jawab kepada sejumlah *stakeholders* yang lebih luas.

Stakeholder memiliki peran dan fungsi penting bagi perusahaan, stakeholder mencakup seluruh bagian perusahaan baik dilingkup internal maupun lingkup eksternal perusahaan. Hal ini ditandai dengan tujuan dan misi perusahaan yang selalu berkaitan dengan upaya pengintegrasian antara tujuan dan misi perusahaan dengan kondisi dan peran serta fungsi *stakeholder* bagi perusahaan. Diketahui bahwa *stakeholder* (masyarakat, aparat pemerintahan, akademisi dan mitra bisnis) memiliki keterkaitan dan peran yang jelas dalam mendukung perusahaan, baik dari segi struktural hingga aplikasi dari setiap kebijakan dan proses bisnis perusahaan yang dituntut untuk tetap memperhatikan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi secara simultan.

B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate social Responsibility*)

Menurut Dwipayana (dalam Ardianto dan Machfudz, 2011) :

CSR perusahaan mengacu pada konsep *triple bottom line*, yaitu keseimbangan dalam menjaga kelestarian lingkungan sekitar wilayah oprasi (aspek lingkungan), memberi manfaat kepada masyarakat (aspek sosial), dan perusahaan mendapatkan nilai untuk menjaga kelangsungan oprasnya (aspek ekonomi). Dalam menerapkan CSR, perusahaan selalu mengendalikan biaya, mencari trobosan-trobosan dengan biaya relatif ringan namun hasilnya bisa langsung menysasar pada kebutuhan masyarakat dan tentu ada kaitannya dengan kegiatan usahanya.

Widjaja & Pratama (2008) mendefinisikan CSR sebagai berikut:

CSR adalah sebuah komitmen bersama dari seluruh *Stakeholder* perusahaan yang dinyatakan baik dalam *Code of Conduct*, *code of Etichs*, *Corporate Policy* maupun *Statement of Principles* perusahaan serta diwujudkan dalam setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan tersebut dan harus ditaati oleh setiap *stakeholders* tersebut. Secara umum bisa dikatakan, CSR mempunyai dua karakteristik utama. Pertama yaitu, menguraikan hubungan antara bisnis dan masyarakat yang lebih besar, yang kedua, mengacu pada suatu aktivitas sukarela perusahaan yang mencakup isu sosial dan lingkungan. Sehingga tanggung jawab sosial yang dimiliki perusahaan mengharuskan perusahaan untuk mengawasi kebijakan yang ditentukan dari suatu strategi bisnis dan sistem ekonomi yang

berlaku untuk memenuhi harapan publik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi perekonomian perusahaan juga Operasional perusahaan harus diperhitungkan secara mendalam sehingga produksi dan distribusi dapat meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi secara berkelanjutan.

Sikap *stakeholder* dalam menilai tanggung jawab sosial perusahaan kini tak lagi hanya sebatas pada bisnis dan profit namun juga tujuan-tujuan sosial yang dimiliki perusahaan (*Carroll Dan Buchholtz, 2000*). CSR berpusat pada gagasan bahwa korporasi dapat diadakan secara sosial dan etis dengan pantauan dari *Stakeholder* seperti pelanggan, karyawan, pemerintah, masyarakat, LSM, investor, pemasok, serikat kerja, regulator, dan media. Penelitian CSR telah berkembang selama 50 tahun terakhir (Carroll, 1999).

Dari perspektif rantai pasokan (SCM), Carter dan Jennings (2004) menunjukkan bahwa CSR tidak hanya identik dengan etika bisnis tetapi juga mencakup dimensi filantropi, masyarakat, keragaman di tempat kerja, keamanan, hak asasi manusia, dan lingkungan. Perusahaan mengejar CSR untuk berbagai alasan. Berdasarkan nilai-nilai organisasi, beberapa pemimpin bisnis telah memeluk konsep dan berusaha untuk memberikan kepemimpinan di daerah tersebut, motivasi CSR juga dapat mencakup pemasaran, publisitas, dan inovasi (Maignan et al., 2002, dalam Maloni dan Brown, 2006). Pengertian tanggung jawab sosial mengartikan bahwa para pelaku bisnis perlu mengaplikasikan kebijakan dari suatu sistem ekonomi, karena hal itu berkaitan dengan harapan banyak pihak (Maloni dan Brown, 2006).

Maloni dan Brown (2006) mengemukakan bahwa:

Adanya tekanan terhadap perusahaan global yang muncul dari para *stakeholder* baik internal maupun eksternal seperti pelanggan, karyawan, serikat pekerja, pemegang saham, mitra bisnis, pemerintah, LSM dan media, yang menunjukkan keprihatinan mereka atas kondisi lingkungan dan sosial disekitar perusahaan atau tempat produksi perusahaan, khususnya yang berada di negara berkembang.

Comment [U1]: Cara penulisan harus ilmiah, cek panduan!!!

Menurut maloni dan Brown (2006) Perusahaan tidak mampu untuk menutupi praktik tidak etis yang dilakukan pemasok mereka:

Hal ini disebabkan mudahnya akses informasi yang menembus batas-batas negara dan budaya yang secara terbuka telah membuka informasi tentang praktek-praktek yang tidak bertanggung jawab yang dilakukan perusahaan global, seperti pelanggaran hak azasi manusia, pekerja anak, keamanan pekerja, masalah ras, diskriminasi gender, dan masalah lainnya. Masalah terkenal yang bersumber dari media antara lain adalah *Nike, Gap, H & M, Wal-Mart, dan Mattel.*

CSR disimpulkan sebagai mekanisme kebijakan pendekatan sosial yang memberi dukungan terhadap perusahaan, untuk dapat bertahan dalam kondisi yang syarat dengan kemajuan teknologi. Perusahaan juga diharapkan untuk tidak melakukan eksplorasi yang berlebihan terhadap alam, lingkungan sosial, dan juga Sumber Daya Manusia (SDM). Perusahaan diharapkan mampu tumbuh dan berkembang dengan turut serta peduli dan memberi manfaat yang baik kepada *stakeholder*, untuk memperoleh dukungan yang baik dari *stakeholder* terhadap kebijakan dan bisnis perusahaan.

C. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

Anatan dan Elitan (2008) mendefinisikan SCM sebagai berikut:

Manajemen SCM merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya oprasional dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. SCM menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya oprasional perusahaan

Lee dan Whang, (2000) dalam Anatan dan Elitan, (2008) mendefinisikan SCM sebagai integrasi proses bisnis dari pengguna akhir melalui pemasok yang memberikan produk, jasa, informasi, dan bahkan peningkatan nilai untuk konsumen dan karyawan. Melalui SCM, perusahaan dapat

membangun jaringan yang terkoordinasi dalam penyediaan barang maupun jasa bagi konsumen secara efisien (D'Amours et al., 1999 dalam Anatan dan Elitan, 2008). Salah satu hal terpenting dalam SCM adalah saling berbagi informasi merupakan keseluruhan elemen dalam rantai pasokan yang perlu diintegrasikan (Chen et al., 2004 dalam Anatan dan Elitan, 2008).

Tabel 3.
Area Cakupan SCM.

Bagian	Cakupan Kegiatan
Pengembangan produk	Melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan pemasok dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor resiko pemasok, membina dan memelihara hubungan dengan pemasok.
Perencanaan & Pengendalian	Perencanaan permintaan, peramalan permintaan, perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan.
Oprasi dan Produksi	Eksekusi produksi dan pengendalian kualitas
Pengiriman/Distribusi	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan, pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan, jasa pengiriman, memonitor tingkat pelayanan pada tiap pusat distribusi.

Sumber : Pujawan (2005), dalam Anatan dan Elitan (2008).

Ho et Al., (2002) dalam Schwartz dan Tapper (2008) mengemukakan bahwa:

SCM dapat digambarkan sebagai suatu filsafat manajemen inti yang berasal dari supplier awal bahan baku hingga pada tengkulak, dan berapa di tangan produsen untuk menyediakan produk, jasa, dan informasi yang menambahkan nilai untuk pelanggan dan *Stakeholders* dengan cara menggabungkan tiap bagian yang berperan dalam *supply chain* perusahaan.

Schwartz dan Tapper (2008) juga mendefinisikan SCM sebagai:

Proses dimana seorang produsen atau pembeli bekerja dengan para penyalur mereka untuk memastikan bahwa produk dan jasa diperoleh dalam cara-cara yang memenuhi permintaan konsumen. Diantaranya meliputi desain produk, perencanaan, operasi produksi, logistik, distribusi, seperti halnya pembayaran dan prosedur sesuai kontrak. Hal tersebut lebih dulu dipusatkan pada tujuan untuk mencapai hasil dan kualitas yang baik, kemudian untuk meretas isu lingkungan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan mengurangi barang sisa, sebagai bagian dari implementasi yang bersandar pada sistem produksi, dalam rangka mengendalikan biaya produksi. Hal tersebut telah mendorong pengembangan SSCM (*sustainability supply chain management*) sebagai aplikasi yang lebih kompleks dalam praktek perusahaan.

Menurut Schwartz dan Tapper (2008) untuk mempertahankan rantai pasokan (*Supply Chain*) perusahaan maka perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yaitu:

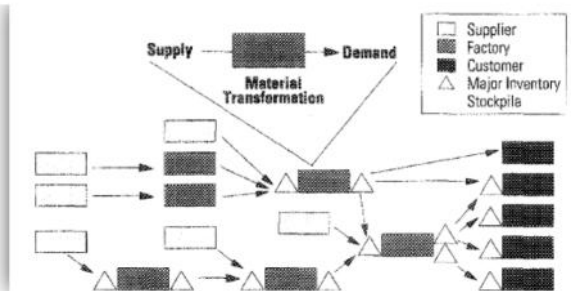
keberlanjutan *Supply Chain* dalam jangka panjang. SSCM sebagai proses dalam mempertahankan *Supply Chain*, perusahaan perlu mempertimbangkan lingkungan, dampak bisnis secara luas baik dalam aspek sosial dan ekonomi. Dalam prosesnya hal ini berhubungan dengan pengembangan kebijakan dan juga aplikasi kebijakan tersebut. Hal ini secara positif akan berperan untuk mempertahankan supplier atau penyalur, dan mampu meningkatkan mutu produk dan jasa yang ditawarkan. Namun hal ini tidak berlaku secara langsung, karena proses SCM merupakan proses yang kompleks dan berbeda di tiap perusahaan, antara lain karena lokasi perusahaan, distribusi, proses produksi, dan fasilitas yang ada.

SCM merupakan proses distribusi yang kompleks yang pada tahap ini SCM diintegrasikan dengan CSR dalam menciptakan kebijakan yang harapannya dapat memberi kontribusi yang lebih efektif untuk lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. SCM adalah sebuah proses di mana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen dari sudut struktural.

Gambar 1.

Model Rantai Pasokan (A Typical Supply Chain) :

Comment [U2]: Dijelaskan yang bagus tidak hanya gambar saja



Sumber : *A Typical Supply Chain (Davis, 1993)*

Gambar 1. menunjukkan bahwa *Supply Chain* adalah jaringan yang sederhana dalam proses penghubungan material dengan karakteristik yang mengikutinya : persediaan (*Supply*), perubahan bentuk (*Transformation*), dan permintaan (*Demand*). Model ini menunjukkan banyak tingkatan, rantai produksi memerlukan Material itu kemudian dirubah dalam beberapa cara guna menambahkan nilai, untuk menghasilkan suatu persediaan barang jadi.

SCM dapat disimpulkan sebagai mekanisme alur penambahan nilai terhadap sesuatu produk melalui rangkaian prosedur yang dijalankan perusahaan bersama pemasok. Mekanisme SCM dilaksanakan dalam bentuk yang sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menjaga bahan baku dan keefektifan perusahaan dalam menjaga dan mengaplikasikan proses SCM, untuk menghindari adanya isu negatif berkaitan dengan proses SCM diperusahaan.

D. Hubungan antara CSR dan SCM

Carroll dan Buchholtz (2000) mengutarakan bahwa hubungan antara CSR dalam SCM sebagai berikut:

CSR adalah suatu konsep lebih luas dan bukan sekedar integrasi CSR ke dalam SCM saja, tetapi lebih kepada pertanggung jawaban perusahaan kepada *stakeholder* dan lingkungan secara luas. Integrasi antara CSR dalam SCM secara global muncul dan berkembang karena sifat hubungan bisnis yang berubah dari perusahaan barang manufaktur dan didukung dengan kondisi lingkungan yang mengalami masa peralihan yang kompleks baik dari aspek teknologi, kebutuhan masyarakat, hingga ketersediaan maupun kekurangan persediaan sumber daya alam mengarahkan perusahaan untuk bisa terlibat dalam *Supply Chain* dan sudut pandang *stakeholder* dalam menilai produk.

Comment [U3]: TULISAN di cek lagi

SCM Sebuah perusahaan yang dapat secara umum didefinisikan sebagai rangkaian proses perusahaan, termasuk dukungan, pelanggan, dan penyedia logistik yang bekerja sama untuk memberikan paket nilai barang dan jasa kepada pelanggan akhir (Simchi-Levi et al, 2002 dalam Maloni dan Brown, 2006). Poist (1989) dalam Maloni dan Brown (2006) memberikan pertimbangan awal dari CSR dalam SCM, dan menyarankan pendekatan tanggung jawab total yang menambahkan masalah sosial untuk mengendalikan ekonomi dari *Supply Chain*:

Diluar pertimbangan etis, kritik yang datang dari konsumen terhadap aplikasi CSR mereka dirasa dapat sangat merugikan atau menghambat *Profitabilitas* perusahaan dan strategi penguatan pasar, dengan melakukan integrasi antara SCM perusahaan ke dalam CSR akan meningkatkan kompleksitas pada manajemen CSR perusahaan. Dan akan lebih bijaksana jika perusahaan mengantisipasi dan melakukan integrasi antara SCM dan CSR ke dalam operasional perusahaan sehari-hari. SCM perusahaan yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *Supply Chain* tersebut sebagai sekumpulan aktifitas (dalam bentuk entitas/fasilitas) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir.

Carter dan Jennings (2004) mengemukakan bahwa:

Supply chain juga banyak diasosiasikan dengan suatu jaringan *Value Adding activities*. Penting untuk dicatat bahwa dalam *Supply Chain* terdapat tiga macam aliran utama, yaitu aliran produk, uang dan informasi. Pengelolaan dan sinkronisasi ketiga aliran inilah yang menjadi ruh dan jiwa dari SCM.

Hubungan antara CSR dengan SCM dapat disimpulkan sebagai hubungan yang diaplikasikan dengan tujuan dalam menanggapi adanya isu yang berkembang pada mekanisme CSR dan SCM

diperusahaan. Tanggapan yang dilakukan perusahaan dimaknai sebagai proses penambahan nilai bagi kedua proses yang diaplikasikan perusahaan.

E. Integrasi CSR dan SCM

CSR dalam aplikasi SCM dipandang mampu menerapkan etika bisnis yang lebih terintegrasi dalam mengatasi isu-isu seperti kesejahteraan hewan, perdagangan yang adil, bioteknologi, kesehatan, distribusi, metode pertanian, standar kesehatan, keselamatan, lingkungan, dan tenaga kerja (Carter dan Jennings, 2004). Penelitian CSR dalam aplikasi SCM pada perusahaan memberi dasar dimana perusahaan dapat memperoleh kesadaran langsung dari masalah SCM dan CSR ditingkat global. yang didasari beberapa panduan Internasional Standarisasi Organisasi (ISO) (2005a, b), yaitu panduan untuk lingkungan (ISO 14000) dan panduan keamanan pangan (ISO 22000). Menurut Maloni dan Brown (2006):

Saat ini telah banyak perusahaan global yang menanggapi adanya tekanan dan harapan dari para *stakeholder* dengan mendefinisikan, mengembangkan dan menerapkan sistem dan prosedur untuk memastikan bahwa pemasok mereka sesuai dengan standar sosial dan lingkungan, yang diantaranya diaplikasikan oleh integrasi antara CSR dalam *supply chain* perusahaan.

Dalam identifikasi terhadap aplikasi CSR dan SCM perusahaan, Maloni dan Brown (2006) menggunakan 8 Indikator dalam kerangka konsep integrasi antara CSR dalam SCM, antara lain kesejahteraan dan perlindungan hewan, bioteknologi, masyarakat, lingkungan, praktek keuangan, kesehatan dan keselamatan, tenaga kerja, dan pengadaan barang yaitu :

1. Kesejahteraan dan Perlindungan Hewan (*Animal welfare indicator*)

Kesejahteraan dan perlindungan hewan meliputi beberapa hal, diantaranya pendekatan manusiawi untuk penanganan hewan, tempat peternakan hewan, transportasi distribusi, dan masalah pembantaian hewan. Perusahaan makanan telah menekankan biaya rendah dengan membuat peternakan lebih diintensifkan (umumnya dikenal sebagai pabrik

peternakan). Zuzworsky (2001) mencatat bahwa praktek-praktek tersebut telah membantu industri mengurangi biaya, namun pendekatan ini telah menyebabkan kesejahteraan dan perlindungan hewan dipertanyakan. Fox (1997) tidak hanya membahas masalah kondisi tempat tinggal hewan ternak yang hidup, sirkulasi udara yang baik dan sinar matahari, interaksi dengan hewan lain, tetapi ia juga menyarankan untuk menyembelih hewan sebelum di proses untuk dikonsumsi.

2. Bioteknologi (*Biotechnology Indicator*)

Bioteknologi didefinisikan sebagai penggunaan proses biologi untuk membuat produk yang berguna (Gosling, 1996). Bioteknologi tidak terbatas pada rekombinan DNA (menggabungkan DNA dari organisme yang berbeda), tetapi juga meliputi kultur jaringan (jaringan tumbuh di luar tubuh), kloning, pertumbuhan stimulasi, pengujian genetik (untuk berkembang biak dan tujuan seleksi), dan penggunaan antibiotik (Blayney et al., 1991). Proses tersebut dapat diterapkan untuk tanaman atau hewan. Penelitian menunjukkan bioteknologi memberi manfaat yang besar pada industri makanan, baik dari segi keuntungan yang lebih tinggi, biaya produksi lebih rendah, peningkatan kesehatan hewan, resiko kerugian karena kehilangan bahan pokok (sayuran dan hewan) berkurang, juga tidak begitu memerlukan herbisida dan pestisida yang berlebihan (Gosling, 1996). Bioteknologi juga dapat memungkinkan untuk pengujian penyakit serta meningkatkan produksi obat-obatan yang berasal dari tumbuhan dan hewan (Gosling, 1996).

3. Masyarakat/ Komunitas sosial (*Community Indicator*)

Masyarakat dalam CSR merupakan lingkup yang luas dalam memberikan dukungan bagi perusahaan. Pusat *Corporate Citizenship* (2004) berfokus pada dampak bisnis seperti dukungan terhadap pendidikan nasional, pembangunan ekonomi, pelatihan kerja, pemenuhan hak karyawan, perawatan kesehatan, melekat huruf bagi masyarakat, pengembangan seni dan budaya, pendidikan moral anak, dan perumahan. Sebagian besar upaya ini berkisar pada sumbangan keuangan (Maloni dan Brown, 2006). Elemen penting yang belum diterapkan dalam CSR adalah melakukan integrasi dalam *supply chain* atau rantai pasokan. Carter dan Jennings (2002b, 2004) menyatakan bahwa masyarakat sebagai elemen penting dari integrasi antara CSR dan SCM melalui penggunaan model persamaan struktural. Salah satu contoh dalam industri makanan adalah Ronald McDonald House, yang menyediakan perumahan bagi anak-anak sakit (Smith, 1994).

4. Lingkungan (*environment performance indicator*)

Industri makanan memiliki banyak dampak untuk lingkungan. Misalnya, Fox (1997) mencatat adanya masalah dengan pembuangan limbah perusahaan, adanya dampak buruk pada tanah dan air, penggundulan hutan, dan pemanasan global. Boehlje (1993) membahas masalah pertanian termasuk adanya isu bahan kimia (pupuk, herbisida, pestisida, dll), pembuangan limbah, dan teknik-teknik pertanian yang merusak tanah. Contoh faktor lingkungan lain yang ditunjukkan antara lain adanya pencemaran air, kemasan yang tidak mudah terurai, jarak distribusi makanan (jarak tempuh dari pertanian ke konsumen yang mengarah ke masalah konsumsi bahan bakar, yang akhirnya berdampak pada pemanasan global). Sebagai contoh dalam industri makanan, Starbucks memulai dengan memilih pemasok dengan program yang baik, dan menghargai supplier

sebagai upaya untuk aplikasi praktek yang bertanggung jawab, baik lingkungan dan juga aspek sosial (Schrage, 2004). McDonald menggabungkan faktor lingkungan ke dalam pedoman pembelian termasuk elemen seperti air dan konservasi energi, polusi udara, limbah dan daur ulang, perlindungan habitat dan penggunaan bahan kimia (McDonald, 2004).

5. Perdagangan yang adil (*Fair Trade Indicator*)

Praktek keuangan menjadi salah satu bagian dari CSR, dan telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir dengan adanya skandal keuangan perusahaan (Maloni dan Brown, 2006). Standar pelaporan keuangan dalam SCM industri makanan juga menghadapi tantangan dari *stakeholders* karena adanya keprihatinan terhadap perdagangan yang adil. Premis dari perdagangan yang adil adalah bahwa pengusaha makanan harus memberikan harga yang baik kepada para pemasok yang tujuannya tidak hanya untuk menghindari kemiskinan tetapi juga untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis perusahaan (Maloni dan Brown, 2006).

6. Kesehatan dan Keselamatan Konsumen (*Human Rights Performance Indicator*)

Ketakutan konsumen mendorong kemampuan industri makanan untuk mengidentifikasi masalah awal dalam SCM sebelum produk mencapai tingkat ritel. Gaya hidup sehat dalam SCM kini semakin penting dalam tinjauan CSR Perusahaan dan pemasok menghadapi tekanan untuk mendukung pola makan sehat dengan menu makanan baru serta pe-labelan produk terkini (Standard dan Poor, 2005). Wade, (2001) memperingatkan untuk memastikan bahwa persediaan hasil pertanian di negara berkembang, pertama diarahkan memenuhi pasokan makanan untuk populasi lokal sebelum mendukung kegiatan ekspor.

7. Tenaga Kerja (*Labor Practices Performance*)

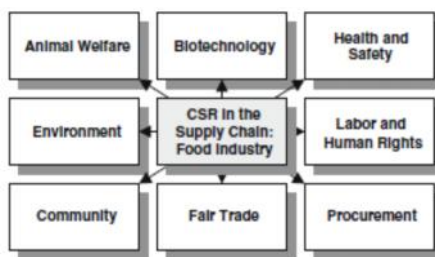
Tenaga Kerja dan hak asasi manusia dalam integrasi antara CSR dalam SCM menarik perhatian konsumen hampir sepuluh tahun yang lalu oleh LSM dengan isu " kondisi tenaga kerja" dari produsen pakaian asing yang memasok pengecer terkemuka AS seperti Nike dan Wal-Mart (Emmelhainz dan Adams, 1999). Adanya isu kunci seperti pekerja anak dan kerja paksa, kesehatan dan keselamatan, keluhan, diskriminasi, disiplin, dan kompensasi telah muncul dari program seperti *UN Global Compact* (2005). Akuntabilitas Sosial Internasional SA8000 (*International Social Accountability*, 2005). Tenaga Kerja dan HAM juga menyajikan komplikasi masalah dalam industri makanan, berpotensi mengekspos industri *supply chain* dan memunculkan protes yang sama yang dialami oleh industri pakaian (Maloni dan Brown, 2006).

8. Pembelian/ pengadaan barang (*Procurement*)

Pelanggaran dan ketidakpantasan dalam proses pengadaan dapat terdiri dari SCM perusahaan Carter, (2000) dari banyak contoh masalah etika dalam proses pengadaan

seperti perlakuan pilih kasih dan istimewa terhadap salah satu pihak, suap, dan syarat kontrak yang tidak jelas. Cooper et al (1997) menemukan masalah etika yang terkait dengan proses pengadaan untuk menunjukkan keberpihakan kepada pemasok, sehingga mempengaruhi keputusan membeli, dan kegagalan untuk memberikan tanggapan yang cepat terhadap tanggapan pelanggan. *Institute for Supply Management* (2005) didefinisikan sebagai standar untuk etika CSR dalam pengadaan barang, unsur membangun seperti penggunaan informasi rahasia, kepemilikan yang tidak jelas, konflik kepentingan, penipuan, pemaksaan, penyalahgunaan kekuasaan, dan perlakuan khusus pada pihak lain. Elemen lainnya termasuk perilaku, kompetensi profesional, mematuhi peraturan hukum, promosi bagi pemasok yang kurang beruntung dan minoritas, dan program tenaga kerja bagi pemasok minoritas.

Gambar 2.
Dimensi CSR dalam Rantai Pasokan Makanan



Dimensions of CSR in the Food Supply chain (Maloni & Brown, 2006)

SCM merupakan mekanisme awal dalam perusahaan untuk memperoleh dan menjaga kualitas dan kuantitas pasokan bahan baku. Integrasi antara CSR dalam SCM disimpulkan sebagai suatu proses yang melatarbelakangi terciptanya keseimbangan antara prosedur CSR dan SCM di suatu perusahaan dengan tujuan untuk menanggapi isu yang berkembang dimasyarakat. Integrasi tersebut diharapkan mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan ketidakadilan yang terjadi dalam mekanisme SCM.

F. Bisnis Berkelanjutan (*Business Sustainability*)

Dalam konsep pembangunan berkelanjutan Widjaja dan Pratama (2008) mengemukakan bahwa:

Pelaksanaan CSR juga didasari oleh adopsi konsep pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development*) dengan menerapkan alat ukur yang dikenal dengan *Tripel Batom Line (TBL)*, yaitu *economic Growth*, *social welfare*, dan *enverinmental Protection*. Ketiga dimensi ini harus dikelola sedemikian rupa dalam suatu manajemen keberlanjutan. Kondisi keuangan saja tidak cukup dalam menilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan. Keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin bila perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkup hidup. Sudah menjadi fakta bagaimana resistensi masyarakat sekitar muncul kepermukaan terhadap perusahaan yang dianggap tidak memperhatikan lingkungan hidup.

Aplikasi dari CSR sebagai upaya untuk mewujudkan bisnis berkelanjutan yang dituangkan dalam bentuk kepedulian sosial, dengan beberapa dasar yang melahirkan panduan (*guedelines*) dan standarisasi untuk tanggung jawab sosial yang diberi nama ISO26000, yang merupakan panduan dan bukan pemenuhan terhadap persyaratan (*requirements*) karena memang tidak digunakan sebagai standar sistem dan sertifikasi. Widjaja dan Pratama, (2008) menyatakan bahwa *Guidelines* atau pedoman sangat diperlukan dalam pelaksanaan strategi CSR oleh perusahaan. Dibeberapa institusi global telah menetapkan pedoman yang baik sera efektif mengenai apasaja yang berhubungan dengan CSR, selain dari institusi *World Business Council For sustainable Compact* yang di inasiasi oleh matan sekjen PBB Kofi Anan. Konten *UN Global Compact* adalah sebagai berikut :

1. Hak Azasi Manusia
 - a. Mendukung dan menghormati perlindungan HAM.
 - b. Menghindari keterlibatab didalam pelanggaran HAM.
2. Aturan Paerburuhan
 - c. Mempertahankan kebebasan berserikat dan perjanjian kolektif.
 - d. Penghapusan kerja paksa.
 - e. Penghapusan kerja untuk anak dibawah umur.
 - f. Peniadaan diskriminasi dalam penempatan tenaga kerja dan penugasan.
3. Lingkungan
 - g. Mendukung kehati-hatian dalam penanganan lingkungan.
 - h. Penyebarluasan tanggung jawab lingkungan.
 - i. Mendorong penggunaan teknologi ramah lingkungan.
4. Anti Korupsi
 - j. Secara aktif melawan segala bentuk korupsi, termasuk pemerasan dan penyipuan.

Beberapa negara telah menjadikan *UN Global Compact* ini menjadi suatu kebijakan yang disesuaikan lagi dengan kebijakan negara mereka masing-masing. Sehingga dengan adanya pedoman ini, korporasi, pemerintah dan masyarakat paham mengenai ruang lingkup serta apa yang menjadi substansi CSR itu sendiri (widjaja & Pratama). Sementara itu Urip (2010) menjelaskan bahwa:

Dengan menganalisis perkembangan CSR, didapatkan bahwa terdapat keterbatasan alam dalam mendukung kehidupan manusia sehingga perlu adanya upaya untuk menyadarkan dan membuat manusia peduli tidak hanya terhadap lingkungan hidup tapi juga pada lingkungan sosialnya (*Sustainability Communication*). Para akuntan di Indonesia telah turut menyadari bahwa pentingnya penyusunan *sustainability report* karena di dalamnya terdapat prinsip dan standar pengungkapan yang mampu mencerminkan tingkat aktivitas perusahaan secara menyeluruh dan tentu saja berbeda dengan yang diungkapkan dalam laporan keuangan

Menurut Yustikasari (dalam Ardianto dan Machfudz, 2011):

CSR sebagai sebuah gagasan, di mana perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single battom line* yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya (*financial* saja) tetapi harus selalu berpijak paada *triple battom lines*, di mana *battom lines* selain *financial* juga adalah sosial dan lingkungan, karena kondisi keuangan saja tidak cukup menjamin nilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*).

Menurut yustikasari (dalam Ardianto dan Machfudz, 2011) ada empat (4) prinsip dalam menciptakan CSR yang memiliki manfaat berkelanjutan bagi perusahaan yaitu:

1. Prinsip pertama adalah kesinambungan atau *sustainability*. Ini bukan berarti perusahaan akan terus menerus memberikan bantuan kepada masyarakat. tetapi, program yang dirancang harus memiliki dampak yang berkelanjutan. CSR berbeda dengan donasi bencana alam yang bersifat ad hoc atau aktifitas kedermawanan.
2. Prinsip kedua, CSR merupakan program jangka panjang. Perusahaan harus menyadari bahwa sebuah bisnis bisa tumbuh karena dukungan atsmofir sosial dan lingkungan di sekitarnya. Karena itu, CSR yang dilakukan adalah wujud pemeliharaan relasi yang baik dengan masyarakat. Ia bukanlah aktifitas sesaat untuk mendongkrak popularitas atau mengejar profit.

3. Prinsip ke tiga, harus berdampak positif kepada masyarakat, baik secara ekonomi, lingkungan, maupun sosial. Perusahaan yang melakukan CSR haruslah peduli dan mempertimbangkan sampai pada akibatnya.
4. Prinsip ke empat, dana yang diambil untuk CSR tidak dimasukan kedalam *cost structure* perusahaan sebagaimana *budget* untuk marketing, tetapi pada akhirnya akan ditransformasikan pada harga jual produk. CSR yang benar tidak akan membebani konsumen. Akan tetapi dananya dapat diambil dari keuntungan atau dana investasi.

Menurut yustikasari (dalam Ardianto dan Machfudz, 2011), berdasarkan standar dari bank dunia, maka CSr meliputi beberapa komponen utama, yaitu:

1. Perlindungan lingkungan
2. Jaminan kerja
3. Hak Asazi Manusia
4. Interaksi dan keterlibatan perusahaan dengan masyarakat
5. Standar usaha
6. Pasar
7. Pengembangan ekonomi dan badan usaha
8. Perlindungan kesehatan
9. Kepemimpinan dan pennisikan
10. Bantuan bencana kemanusiaan.

Bisnis keberlanjutan dimaknai sebagai hasil yang diperoleh dari kinerja perusahaan baik dalam mekanisme CSR, SCM, maupun integrasi dari keduanya. Bisnis berkelanjutan menjadi salah satu tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam setiap aktifitasnya. Untuk itu perusahaan dituntut untuk makin inovatif dan mampu menjaga peluang untuk memperoleh manfaat bagi perusahaan dan juga *stakeholder* secara luas.

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 4.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Keterangan Penelitian
1.	Anderson, (2009)	Judul penelitian: <i>CSR in global supply chain</i> Dalam hasil penelitian kualitatif yang dilakukan Met Anderson ini, di kemukakan bahwa praktik <i>CSR</i> dari <i>IKEA</i> dapat menjadi inspirasi bagi perusahaan lain dan dapat menjadi pertimbangan

		dalam mengadopsi kode etik perilaku perusahaan. <i>IKEA</i> merupakan contoh kasus perintis mengenai <i>CSR</i> di Skandinavia, dan memiliki keterkaitan dengan isu-isu lingkungan dan sosial. Wawancara pribadi dilakukan dengan karyawan di perusahaan. Penelitian ini melihat adanya peningkatan minat dalam mengelola <i>CSR</i> melalui <i>supply chain</i> secara proaktif
2.	Maloni dan Brown, (2006)	Judul : <i>Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry</i> . Maloni dan Brown meneliti integrasi antara <i>CSR</i> dan <i>supply chain</i> pada industri perusahaan makanan di AS yang memiliki <i>Supply chain Management</i> yang kompleks dan memiliki banyak isu seputar <i>CSR</i> . Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan tahap pengumpulan data dan interview. Menghasilkan literatur akademik dan praktisi yang relevan untuk mengembangkan kerangka kerja <i>supply chain</i> kedalam <i>CSR</i> pada industri makanan.
3.	Wulandari (2006)	Judul : Pengaruh Program Kemitraan Terhadap Produktifitas UMKM (Studi pada UMKM sektor industri binaan kemitraan PTPN VII (Persero) di Bandar Lampung (2005). Wulandari meneliti tentang pengaruh yang muncul antara program kemitraan yang di upayakan PTPN VII dalam Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) terhadap produktivitas para pelaku UMKM dalam menjalankan usahanya, dan dari penelitian tersebut di ketahui bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara program kemitraan terhadap produktifitas UMKM, pemasaran. Dan tidak ada pengaruh dan tidak signifikan antara lingkungan internal perusahaan, teknologi, dan SDM terhadap produktifitas UMKM.

Sumber : Maloni dan Brown (2006), Anderson (2008), Wulandari (2006)
(Data di olah oleh peneliti)

Penelitian yang dilakukan Maloni dan Brown (2006), dan Met Anderson (2008) menggunakan metode penelitian kualitatif, dan lokasi penelitian yang berbeda (Perusahaan *IKEA* dan Industri Kuliner AS). Dari kedua penelitian yang dilakukan oleh Met Anderson (2009), juga Maloni dan Brown (2006). Peneliti berupaya untuk mengkaji penelitian tersebut. Penelitian kuantitatif juga di lakukan oleh Wulandari (2006) dalam menganalisa pengaruh antara program kemitraan dan

produktifitas UMKM. Kemudian ketiga penelitian tersebut peneliti jadikan salah satu rujukan dalam melakukan penelitian baru.

Pada penelitian ini peneliti berupaya melakukan analisa terhadap integrasi antara CSR dalam SCM pada salah satu perusahaan di Indonesia (PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Rejosari). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa bagaimana integrasi antara CSR dalam SCM perusahaan di Indonesia, untuk melihat manfaat dari integrasi tersebut, dan melihat adakah perbedaan antara integrasi CSR dalam SCM yang dilakukan pada penelitian sebelumnya.

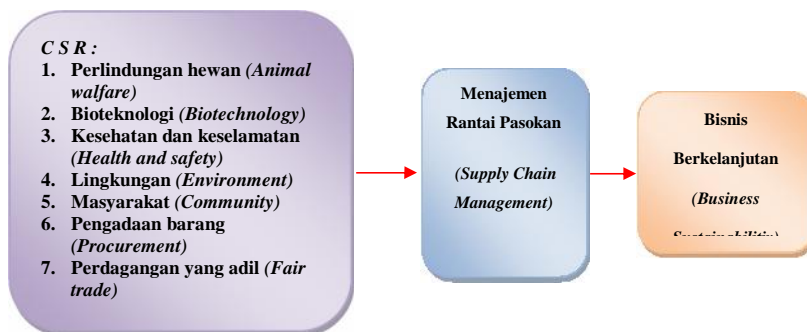
H. Kerangka Berpikir

Bagi perusahaan, CSR merupakan sebuah konsep strategi yang berperan dalam menjaga citra dan peran perusahaan kepada *stakeholder*. Peran dan efektivitas perusahaan dapat di ukur dengan indikator CSR yang dilakukan perusahaan. Sementara SCM merupakan bagian awal dari proses terciptanya hasil produksi yang baik dan diminati konsumen. CSR dan SCM memiliki peran penting dalam menciptakan manfaat pada perusahaan baik dalam jangka panjang dan jangka pendek.

PT Perkebunan Nusantara VII Unit Usaha Rejosari merupakan perusahaan yang melakukan integrasi antara CSR dalam SCM, kedua konsep strategi tersebut diaplikasikan kedalam Program Kemitraan Pinjaman Bibit Kelapa Sawit. Program ini bertujuan untuk menjaga pasokan bahan baku, menjaga standar kualitas pasokan bahan baku, serta memberdayakan masyarakat atau pekebun yang menjadi bagian dari *stakeholder* perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa integrasi antara CSR dan SCM terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan di PTPN VII Unit Usaha Rejosari. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi pra riset di lapangan diketahui bahwa delapan (8) indikator kerangka dasar dimensi CSR dalam mekanisme SCM

menurut Maloni dan Brown (2006) kurang sesuai jika diterapkan tanpa melakukan penyesuaian dan modifikasi dan penelitian ini akan menggunakan tujuh (7) dari delapan (8) indikator yang dianggap sesuai dengan batasan dan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 3.
Kerangka Pikir



Sumber: Modifikasi kerangka dasar dimensi CSR dalam mekanisme SCM menurut Maloni dan Brown (2006)

Pada penelitian ini CSR diposisikan sebagai suatu strategi *corporate* yang diintegrasikan kedalam proses SCM perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan, baik dalam memberdayakan masyarakat dan mempertahankan pasokan bahan baku, guna membangun efektifitas perusahaan dalam mengaplikasikan program CSR perusahaan. Dengan tujuan untuk memperkuat citra baik perusahaan kepada *stakeholder* dan mendukung terciptanya bisnis yang berkesinambungan dalam jangka panjang.

