

## **GAP ANALYSIS IMPLEMENTASI ISO 26000 PADA PERUSAHAAN PUBLIK**

**Suwandi**

Universitas Pancasakti Tegal  
e-mail: suwandif4@gmail.com

**Roberto Akyuwen**

Universitas Pancasakti Tegal  
e-mail: roberto.akyuwen@ojk.go.id

### ***ABSTRACT***

*ISO 26000 have been used as a guideline of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in various companies globally. This research is aimed at analyzing the implementation gap of two main subjects of ISO 26000 in PT. Bakrie Sumatra Plantations Tbk (BSP). The two main subjects are human rights and labor practices. A descriptive qualitative approach is used to process various primary and secondary data. Primary data are gathered through series of interview with relevant respondents, while secondary data are collected mainly from the CSR reports in the period of 2016-2017. It is found that, if referred to the ISO 26000 core subjects, there is an implementation gap in BSP's CSR practices in the context of labour practices and human rights. Several important documents on these two core subjects are not yet developed by the BSP management until recently.*

*Keywords: CSR implementation; human rights; ISO 26000; labor practices*

### **ABSTRAK**

ISO 26000 digunakan sebagai panduan praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) di berbagai perusahaan di dunia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) dalam implementasi dua subjek utama dalam ISO 26000 pada PT. Bakrie Sumatra Plantations Tbk (BSP). Kedua subjek utama tersebut adalah hak asasi manusia dan praktik tenaga kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memproses data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan metode wawancara dengan responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan CSR selama periode 2016-2017. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan implementasi di dalam praktik CSR pada BSP, jika ditinjau dari subjek inti ISO 26000, yaitu dalam konteks praktik tenaga kerja dan hak asasi manusia. Beberapa dokumen inti dalam dua subjek utama tersebut belum disediakan oleh manajemen BSP.

Kata kunci: implementasi CSR; hak asasi manusia; ISO 26000; praktik tenaga kerja

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan di Indonesia telah melakukan kegiatan tanggung jawab sosial atau *corporate social responsibility* (CSR) sebagai suatu bagian yang tidak terpisahkan dari strategi bisnisnya. Namun, praktik CSR berbeda di antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, karena sangat dipengaruhi oleh hasil pemetaan sosial terhadap kondisi masyarakat yang bermukim di sekitar wilayah operasi perusahaan (*ring 1*). Di samping itu, performa CSR sangat ditentukan pula oleh perspektif dan komitmen manajemen dan karyawan perusahaan. Implementasi CSR pada dasarnya merupakan kewajiban bagi perusahaan-perusahaan yang berbisnis di Indonesia sebagaimana telah diatur di dalam regulasi-regulasi yang terkait. Program-program yang dijalankan dalam skema CSR diharapkan memberikan manfaat atau berdampak positif bagi para pemangku kepentingan, sehingga perlu dikelola dengan baik dan terstandarisasi.

Salah satu panduan yang telah menjadi acuan bagi praktik CSR yang baik di kalangan perusahaan-perusahaan di berbagai negara adalah ISO 26000. Panduan global inipun telah diakomodasi menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) dengan nama SNI ISO 26000 pada tahun 2013, sehingga dapat dijadikan sebagai referensi bagi perusahaan-perusahaan nasional, khususnya yang telah *go public*. Terdapat 7 subyek inti di dalam ISO 26000 yang perlu dilakukan oleh perusahaan, yaitu *organizational governance, human right, labor practices, the environment, fair operating practices, consumer issues*, serta *community involvement and development*. Suatu perusahaan tidak diharuskan melaksanakan semua subyek inti tersebut, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan.

Penelitian ini memfokuskan kajian terhadap implementasi dua subyek inti ISO 26000, yaitu praktik-praktik ketenagakerjaan dan hak asasi manusia (HAM) pada PT Bakrie Sumatra Plantations, Tbk (BSP), suatu perusahaan yang mengelola perkebunan kelapa sawit di beberapa lokasi di Indonesia. Kedua subyek inti tersebut berperan sangat penting dan signifikan terhadap kenyamanan kerja bagi karyawan maupun kemajuan perusahaan, sehingga memerlukan komitmen yang tinggi dan dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh manajemen perusahaan. Secara lebih spesifik, penelitian akan diarahkan untuk mencermati ada tidaknya kesenjangan (*gap analysis*) yang terjadi di antara implementasi kedua subyek inti oleh perusahaan dengan yang digariskan di dalam ISO 26000.

## 2. KAJIAN TEORITIS

CSR telah berkembang menjadi suatu konsep bisnis yang penting, sehingga digunakan sebagai salah satu strategi oleh perusahaan-perusahaan terbuka berskala besar di dunia, termasuk di Indonesia, untuk meningkatkan kinerjanya. Peran CSR yang semakin besar, yang diikuti dengan keterlibatan masyarakat yang lebih luas, membuat CSR telah menjadi suatu instrumen yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam praktiknya, keberpihakan merupakan nilai dasar atau komponen utama dalam menentukan berhasil tidaknya suatu program CSR yang dijalankan (Suwandi, 2017). Fakta empirik menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang dapat bertahan dan bertumbuh di dalam industri adalah perusahaan-perusahaan yang mampu menjalankan program-program CSR-nya dengan baik, dan demikian pula sebaliknya.

Hamidu, Haron, dan Amran (2015) mengutip Carrol (1999) yang menuliskan bahwa definisi CSR yang paling awal dan terkemuka disampaikan oleh Howard Bowen (1953) yang

diacu sebagai bapak CSR. Menurut Bowen, CSR adalah “*the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”. Dengan fondasi dari Bowen, seiring berjalannya waktu, banyak pihak kemudian mengembangkan definisi CSR dalam berbagai konteks. Ismail (2009) misalnya menuliskan bahwa “*Corporate social responsibility (CSR) refers to strategies corporations or firms conduct their business in a way that is ethical, society friendly and beneficial to community in terms of development.*”

Dalam referensi lain yang dikutip oleh Hamidu, Haron, dan Amran (2015), Lei (2011) mengutarakan bahwa dalam evolusinya, definisi-definisi CSR mempertahankan bidang-bidang cakupan yang meliputi kewajiban keberlanjutan dan sosial, seperti ekonomi, legal, etikal, dan diskresi tanggung jawab. Selanjutnya Dahlsrud (2008) telah menganalisis 37 definisi yang digunakan oleh para peneliti mengenai CSR dan menyimpulkan definisi-definisi ke dalam lima dimensi, yaitu lingkungan, sosial, ekonomi, pemangku kepentingan, dan amal. Adapun Shafiq (2011) telah mengungkapkan lebih banyak dimensi dalam definisi CSR, yaitu mencapai sepuluh dimensi, berupa kewajiban bagi masyarakat, keterlibatan pemangku kepentingan, perbaikan kualitas hidup, pembangunan ekonomi, praktik etika bisnis, kepatuhan hukum, kesukarelaan, hak asasi manusia, perlindungan lingkungan, serta transparansi dan akuntabilitas. Hamidu, Haron, dan Amran (2015) kemudian merangkum semua dimensi dalam definisi CSR dan membandingkannya antarperiode waktu.

**Tabel 1**  
**Dimensi CSR**

<i>Period</i>	<i>Focus Area</i>	<i>Summary of Dimensions</i>
<i>1950's – 1960's</i>	<i>Religious and human philosophies Community development Unregulated philanthropy Poverty alleviation Obligation to the society</i>	<i>Philanthropy</i>
<i>1970's – 1980's</i>	<i>Extensions of CSR commitments CSR as symbol of corporate citizenship Stakeholder relationship management Corporate reputation Socio-economic priorities Bridging governance gap Stakeholders rights Legal and ethical responsibilities</i>	<i>Regulated CSR</i>
<i>1990's – 21<sup>st</sup> Century</i>	<i>Competitive strategy Environmental protection Sustainability Internationalisation of CSR standards Transparency and accountability</i>	<i>Instrumental/Strategic CSR</i>

Sumber: Hamidu, Haron, dan Amran (2015).

Perusahaan dapat diibaratkan seperti suatu makhluk hidup yang dapat bertahan atau punah tergantung kepada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan (Werther, 2011). Oleh karena itu, pelaku usaha harus menempatkan CSR sebagai alat untuk mencapai target yang ditetapkan agar bisnis dapat berjalan secara berkelanjutan (Crowther dan Aras, 2008 dan Ife, 2013). CSR juga sekaligus dapat digunakan sebagai instrumen untuk memitigasi risiko, dengan cara mengurangi dampak negatif dan meningkatkan dampak positif atas operasional perusahaan.

CSR sering pula dikaitkan dengan pembangunan berkelanjutan yang secara umum didefinisikan sebagai suatu proses pembangunan yang menggunakan prinsip memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan kebutuhan generasi yang akan datang (Elkington, 1977). Keberlanjutan, lebih lanjut menurut Elkington (1977), adalah keseimbangan antara *people*, *planet* dan *profit* atau 3P. Pelaku usaha dapat merencanakan bisnisnya dengan memperhatikan ketiga aspek tersebut, sehingga beragam sumber daya yang dimiliki dapat dikelola secara lebih optimal. Menurut Flint (2012), 3P dalam perkembangannya mengalami pergeseran sesuai dinamika jaman, dan prinsip-prinsip bisnis yang berkelanjutan mengalami perubahan menjadi lingkungan, sosial, dan ekonomi. Lingkungan harus diperlakukan dengan benar tanpa merusak ekosistemnya, namun harus pula mampu difungsikan sesuai dengan kemanfaatannya.

Menjalankan bisnis secara jujur, adil, dan bertanggung jawab merupakan upaya perusahaan untuk menjaga eksistensinya dalam mata rantai bisnis untuk kurun waktu yang lama. Namun, menurut Rachman dkk (2011:), hal tersebut belum cukup untuk situasi saat ini. Perusahaan perlu selalu meningkatkan kegiatan CSRnya secara terarah dan terfokus kepada strategi yang ingin dicapai. Menurut Heal (2005), CSR adalah bagian penting dari strategi perusahaan pada bidang-bidang di mana terjadi inkonsistensi antara profit dan tujuan sosial. Suatu program CSR dapat membuat eksekutif perusahaan lebih peduli terhadap konflik-konflik yang terjadi dan memiliki komitmen yang lebih serius terhadap kepentingan sosial. CSR juga dapat menjadi elemen penentu dalam menjaga moral karyawan.

Ven dan Jeurissen (2005) mengingatkan bahwa berbagai upaya yang ditempuh oleh perusahaan-perusahaan untuk mengoptimalkan pelaksanaan CSR mereka dihadapkan pada meningkatnya intensitas dan dinamika kompetisi, sehingga membutuhkan strategi yang tepat. CSR seharusnya dapat dilihat dan diperlakukan sebagai bagian dari strategi kompetitif yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Alasannya tidak hanya menyangkut keberlangsungan bisnis perusahaan dalam jangka panjang, namun terkait pula dengan pemenuhan klaim moral dari para pemangku kepentingan, serta struktur pembuatan keputusan dan budaya perusahaan.

Nurn dan Tan (2010) menduga bahwa perusahaan-perusahaan dengan keterlibatan yang lebih besar dalam CSR akan mempunyai reputasi yang lebih baik. Dalam implementasinya, reputasi perusahaan sangat ditentukan oleh intensitas informasi kepada publik sebagai moderator di antara hubungan CSR dengan reputasi. Investasi pada CSR telah membantu perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas, sumber daya, dan kompetensi, yang pada akhirnya muncul dalam struktur, teknologi, dan sumber daya manusia perusahaan. Organisasi yang bertanggung jawab secara sosial juga mengembangkan mekanisme pembelajaran dan sumber daya internal lainnya yang menjadi instrumen untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, CSR juga dapat menjadi kendaraan untuk melakukan inovasi dan mengenali peluang bisnis. Sejalan dengan salah satu temuan Nurn dan Tan (2010), Ali dkk

(2010) mengungkapkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan mempengaruhi komitmen karyawan dan kinerja organisasi. Kedudukan CSR telah menjadi semakin vital, karena persoalan yang terpenting bagi perusahaan di era globalisasi ini adalah pertumbuhan yang berkelanjutan.

Perusahaan-perusahaan telah menyadari beragam manfaat dari CSR, sehingga memberikan perhatian yang sangat besar untuk mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis. Perusahaan menggunakan CSR untuk memperkuat hubungannya dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti konsumen, investor, pemerintah, pemasok, dan karyawan. Penguatan hubungan ini dapat memastikan rendahnya konflik yang dihadapi perusahaan dengan pemangku kepentingan dan loyalitas yang tinggi dari semua pemangku kepentingan (Ali dkk, 2010).

Konflik antara perusahaan dan masyarakat yang sering menjadi berita utama di media adalah mengenai tingkat upah yang dibayarkan oleh perusahaan kepada para pekerja. Konflik ini merupakan gambaran dari adanya efisiensi dalam proses produksi yang tidak selamanya menghasilkan kondisi yang adil, karena posisi tawar pekerja yang pada umumnya jauh lebih lemah dibandingkan manajemen perusahaan. Penawaran dan permintaan tenaga kerja yang mengikuti mekanisme pasar sering kelihatan sangat tidak seimbang. Peran CSR dalam konteks ini, menurut Heal (2005), pada dasarnya terkait dengan pengurangan konflik atau penyediaan kompensasinya, serta mengatasi distribusi konflik. Para peneliti terkini telah menekankan agar perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya yang memadai bagi kesejahteraan karyawannya dan masyarakat.

### 3. METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yang diarahkan untuk menggali secara mendalam atas obyek yang diteliti. Deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap obyek penelitian pada suatu masa tertentu (Hidayat, 2010). Sedangkan menurut Punaji (2010), penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan suatu peristiwa, keadaan, dan obyek berupa orang atau segala sesuatu yang terkait dengan variabel-variabel yang bisa dijelaskan dengan menggunakan angka-angka maupun kata-kata.

Data yang dianalisis terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam dengan responden penelitian dan observasi di lapangan. Responden dalam penelitian ini terdiri atas karyawan BSP yang masih aktif maupun mereka yang telah diberhentikan (mantan karyawan) dengan status staf, serta unsur manajemen BSP yang mengelola dana dan program CSR. Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan tersebut didasari oleh pertimbangan efisiensi. Secara teknis, wawancara dilakukan dengan cara bertatap muka, via telepon, dan melalui surat elektronik. Sedangkan observasi dilakukan pada *Corporate Center* BSP yang berlokasi di Jakarta Selatan dan unit operasi BSP di Kisaran, Asahan, Sumatera Utara. Adapun data sekunder dihasilkan melalui kompilasi berbagai laporan pelaksanaan dan dokumen kebijakan CSR di BSP serta regulasi-regulasi pemerintah yang terkait, seperti peraturan di bidang ketenagakerjaan.

Secara substansi, penelitian ini memusatkan perhatian pada masalah-masalah faktual yang terjadi pada obyek yang diteliti, yaitu praktik CSR di BSP pada kurun waktu 2016-2017. Peneliti berusaha mendeskripsikan peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat

perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus. Interpretasi dilakukan dengan mengaitkan temuan-temuan di lapangan, yaitu persepsi para responden terhadap dua subyek inti yang terdapat dalam ISO 26000, yaitu praktik-praktik ketenagakerjaan dan HAM, serta regulasi pemerintah. Peneliti mendapatkan pula banyak insights melalui pengamatan langsung di lapangan. Berdasarkan sintesis tersebut, dapat diketahui ada tidaknya kesenjangan di antara praktik CSR yang sudah dijalankan dengan apa yang seharusnya.

#### 4. PEMBAHASAN

Data yang tersaji pada Tabel 2 menunjukkan bahwa manajemen BSP telah mampu meningkatkan realisasi belanja pemberdayaan secara signifikan selama periode 2016-2017, yaitu mencapai 211,64 persen. Belanja tersebut dialokasikan untuk membiayai berbagai aktivitas CSR yang dikelompokkan menjadi 9 program yang disesuaikan dengan kondisi aktual di lapangan, khususnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah kerja BSP. Realisasi dana CSR BSP senantiasa mengalami fluktuasi setiap tahun, baik dari segi jumlah dana secara keseluruhan maupun alokasi untuk setiap programnya. Jika pada tahun 2016 realisasi dana terbesar dilakukan untuk membiayai program donasi, keagamaan, serta infrastruktur, maka pada tahun 2017 realisasi dana yang paling besar dimanfaatkan oleh program pendidikan, donasi dan publikasi, serta keagamaan. Fenomena penting yang terlihat pada tahun 2017 adalah sangat dominannya realisasi belanja CSR oleh manajemen BSP bagi program pendidikan, sementara realisasi dana untuk program-program lain hampir seluruhnya berada di bawah 10 persen, kecuali untuk donasi dan publikasi.

**Tabel 2**  
**Realisasi Dana Pemberdayaan Masyarakat BSP Tahun 2016-2017**

No.	Program	Realisasi Dana (Rp)		Persentase (%)	
		Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2016	Tahun 2017
1.	Pendidikan	136.715.000	4.341.850.905	7,22	73,59
2.	Ekonomi	52.330.000	12.894.500	2,76	0,22
3.	Kesehatan	106.220.057	74.395.000	5,61	1,26
4.	Keagamaan	483.630.000	573.923.600	25,54	9,73
5.	Kepemudaan	71.304.000	74.547.742	3,77	1,26
6.	Lingkungan	39.225.000	12.750.000	2,07	0,22
7.	Infrastruktur	364.404.390	201.019.448	19,25	3,41
8.	Tanggap Bencana	122.542.000	15.912.000	6,47	0,27
9.	Donasi dan Publikasi	516.915.000	592.895.000	27,30	10,05
Jumlah		1.893.285.447	5.900.188.195	100,00	100,00

Sumber: BSP, 2019.

Realisasi dana yang meningkat pesat tersebut, sayangnya belum disertai oleh penerapan instrumen CSR yang lengkap, sehingga mengindikasikan bahwa manajemen BSP belum sepenuhnya mampu melaksanakan CSR secara berkualitas, namun baru menjangkau tataran kuantitas. Berdasarkan jawaban-jawaban oleh responden atas beberapa pertanyaan terbuka yang diajukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa belum terdapat peraturan khusus yang

menjadi landasan formal bagi hubungan kerja antara karyawan (staf) dan manajemen BSP. Peraturan yang dimaksud semestinya telah dituangkan dalam bentuk Peraturan Perusahaan (PP) dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang dibukukan pada kantor BSP Corporate Center Jakarta dan berlaku bagi karyawan yang menjadi staf maupun non staf. Lebih jauh lagi, ditemukan pula belum adanya PP dan PKB bagi seluruh staf yang bekerja di seluruh unit-unit BSP, kecuali untuk karyawan non staf. Fakta ini membuktikan masih relatif rendahnya komitmen pemilik dan jajaran manajemen BSP dalam konteks implementasi CSR yang optimal. CSR masih belum dipandang sebagai bagian strategis dari kinerja perusahaan, namun hanya sebagai pelengkap untuk meningkatkan citra perusahaan dan sekaligus instrumen untuk mengatasi konflik dengan masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

Operasional BSP Corporate Center Jakarta hanya didasarkan pada Kebijakan Sumber Daya Manusia (KSDM) yang memuat pengaturan SDM pada organisasi BSP secara umum, sebagaimana di perusahaan-perusahaan lainnya. Dokumen KSDM ini belumlah memadai untuk keperluan praktik CSR sebagai suatu strategi untuk mengoptimalkan kinerja bisnis BSP. Ditambah lagi, KSDM tersebut tidak diinformasikan/disosialisasikan apalagi dibagikan kepada seluruh staf BSP, melainkan hanya disimpan di divisi/departemen yang membidangi ketenagakerjaan (*human resources division/departement*). Sebagai akibat dari kurangnya transparansi, mayoritas karyawan BSP tidak mengetahui secara jelas muatan dari KSDM tersebut, bahkan terkesan seperti terdapat hal-hal yang hendak ditutup-tutupi. Substansi-substansi KSDM seharusnya disampaikan kepada semua staf agar mereka mengetahui hak dan kewajibannya sebagai seorang staf secara paripurna. Hal ini sangat penting, karena dapat menjadi motivasi kepada staf BSP untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai target yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

Belum tersedianya PP dan PKB yang diikuti oleh tidak lugasnya edukasi KSDM di kalangan karyawan BSP membuat hubungan industrial di tubuh perusahaan dipastikan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Padahal, hubungan industrial yang optimal menjadi suatu prasyarat vital untuk menghindari gejolak-gejolak yang sebenarnya tidak perlu terjadi dan berakibat negatif bagi perusahaan. Dokumen ketenagakerjaan yang lengkap dalam praktiknya dapat dijadikan sebagai panduan untuk mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik, dalam konteks ketenagakerjaan, sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan. Selain itu, dapat pula menjadi pedoman untuk mewujudkan iklim kerja yang sehat, serta meningkatkan keterbukaan, motivasi dan pemahaman karyawan terhadap hak dan hak dan kewajibannya. Disiplin kerja pun dapat diperbaiki, sehingga daya saing, produktivitas, dan keuntungan perusahaan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Kesalahan atau kekeliruan dalam menerapkan aspek-aspek hubungan industrial pada dasarnya akan berakibat fatal yang dapat berujung pada kerugian dan terganggunya keberlangsungan bisnis perusahaan. Keberadaan PP maupun PKB sangat penting dalam konteks ini, karena di dalamnya terdapat ketentuan-ketentuan dan tata cara untuk menjalankan suatu hubungan industrial yang benar, di samping dapat digunakan sebagai pedoman bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Secara lebih spesifik, PP dan PKB mengatur syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban perusahaan dan karyawan, cuti, remunerasi, dan lain-lain yang merupakan hasil musyawarah dari kedua belah pihak yang kemudian dituangkan dalam satu buku yang dijalankan untuk kepentingan bersama.

Dengan belum dimilikinya PKB, maka apabila terjadi beragam gejala, seperti adanya permintaan kenaikan gaji, rencana efisiensi ataupun hal-hal lainnya yang terkait dengan remunerasi, rujukan yang digunakan hanyalah kebijakan yang bersifat *top down* semata. Nilai tawar dari karyawan dapat dikatakan sangat rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Perusahaan belum membentuk lembaga bipartit, sebagaimana seharusnya tertuang di dalam PKB, sehingga tidak terdapat wadah atau forum untuk melakukan diskusi dan musyawarah, manakala akan dilakukan perumusan dan pengambilan kebijakan yang berdampak strategis bagi kesejahteraan karyawan maupun kinerja perusahaan. Kondisi ini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, karena dapat menghadirkan suasana kerja yang tidak kondusif.

Temuan penting lainnya terkait dengan hak istirahat (cuti) bagi karyawan. Manajemen BSP diketahui belum sepenuhnya mematuhi diktum-diktum yang tertuang di dalam undang-undang ketenagakerjaan. Karyawan yang sedang menjalani masa haid/datang bulan dan merasakan sakit menghadapi ketidakjelasan mengenai haknya untuk mengambil cuti haid pada hari pertama dan kedua. Padahal, hak cuti ini telah diatur secara tegas di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Sebagian besar karyawan masih ragu dalam mengambil hak cuti tersebut karena kebijakan dari perusahaan (KSDM) tidak disampaikan secara lugas kepada mereka. Mayoritas karyawan BSP merasa khawatir untuk mengambil cuti haidnya, karena diasumsikan akan mengurangi hak cuti tahunan mereka.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa BSP belum memiliki organisasi atau serikat pekerja untuk kalangan karyawan yang berstatus staf, baik di kantor pusat maupun unit-unit operasinya di berbagai wilayah. Sedangkan karyawan yang berstatus non-staf di seluruh unit operasi telah tergabung dalam serikat pekerja. Kondisi ini dapat dikatakan tidak lazim, namun dapat dipahami mengingat kantor pusat BSP baru terbentuk setelah beroperasinya unit-unit di lapangan. Adapun semua karyawan yang bertugas pada BSP Corporate Center Jakarta juga belum tergabung di dalam suatu serikat kerja.

Segregasi dalam pembentukan serikat pekerja seperti fenomena di BSP semestinya tidak terjadi, karena keanggotaan serikat pekerja sejatinya tidak memiliki batasan. Karyawan yang telah memenuhi persyaratan sebagaimana tertuang di dalam undang-undang, dan apalagi secara kuantitas telah memenuhi, berhak untuk membentuk dan mendirikan serikat pekerja. Hasil wawancara memunculkan kecenderungan bahwa manajemen BSP tidak memberikan ruang yang cukup memadai untuk pembentukan serikat pekerja di kalangan karyawannya. Padahal, keberadaan serikat pekerja dapat dijadikan sebagai mitra strategis bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya, di mana keduanya memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingannya seyogyanya yang menyadari bahwa karyawan adalah bagian dari pengambil keputusan (subyek), dan bukan dijadikan sebagai obyek semata. Semua karyawan BSP mendambakan adanya organisasi pekerja yang dapat mewadahi berbagai kepentingan mereka, namun terdapat berbagai kendala untuk mewujudkannya.

Temuan penelitian yang terakhir dalam hal ketenagakerjaan adalah menyangkut perubahan struktur organisasi dan efisiensi, yaitu perampingan atau pengurangan tenaga kerja (*downsizing*). Manajemen BSP diketahui belum melakukannya sesuai dengan kebijakan di bidang SDM yang berlaku umum sebagai turunan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kajian dan komunikasi untuk keperluan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) misalnya, tidak dilakukan secara komprehensif, sehingga mengindikasikan adanya penekanan

kewenangan manajemen yang sangat merugikan karyawan. Kondisi informasi asimetris diciptakan untuk melemahkan posisi tawar karyawan.

Responden mengungkapkan dalam wawancara mendalam bahwa pola PHK yang ditempuh manajemen BSP adalah dengan memisahkan karyawan satu per satu di dalam ruangan yang terpisah, kemudian wakil manajemen menyampaikan keputusan PHK langsung kepada masing-masing individu. Penjelasan yang disampaikan mengenai latar belakang PHK pada umumnya sangat minim, dan seringkali berlandung dibalik pertimbangan efisiensi semata. Manajemen BSP sepertinya selalu berada di dalam situasi terburu-buru tatkala menjalankan kebijakan PHK. Simbiosis mutualisme yang selama ini telah berlangsung di antara karyawan dan perusahaan, seakan-akan tidak berarti, dan kurang dijadikan sebagai pertimbangan.

Semestinya, di awal implementasi efisiensi yang bermuara pada PHK, manajemen BSP mengundang dan mengumpulkan terlebih dahulu semua unsur yang terkait, seperti para kepala divisi dan kepala departemen untuk menjelaskan dan berdialog mengenai rencana efisiensi secara utuh dan transparan. Informasi yang lengkap akan menghasilkan alasan yang obyektif, sehingga dapat diterima oleh semua pihak, khususnya karyawan yang terkena PHK. Di samping itu, informasi yang lengkap perlu pula disertai dengan pemberian waktu jeda yang mencukupi sebelum berlakunya PHK agar karyawan dapat mempersiapkan diri dengan baik dan berkesempatan mencari alternatif pekerjaan lainnya sesuai dengan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki.

Di bidang HAM, diketahui bahwa BSP belum secara khusus memiliki kebijakan HAM yang dapat digunakan sebagai panduan bagi organ-organ perusahaan dalam menjalankan berbagai hal yang terkait dengan HAM di tubuh perusahaan. Belum adanya kebijakan ini membuat perusahaan pun belum mampu memperkaya dan mengintegrasikan setiap keputusan yang diambil dan diberlakukan dengan memperhatikan aspek-aspek HAM, baik keputusan yang menyangkut internal maupun eksternal BSP. Sebagai konsekuensinya, masih cukup banyak terjadi gesekan dan gejolak yang secara langsung maupun tidak langsung telah dan dapat mengganggu legitimasi dan operasional perusahaan.

Keberadaan kebijakan HAM pada dasarnya sangat penting dan diperlukan dalam menjalankan satu bisnis dewasa ini, khususnya agar tidak terjadi persinggungan dengan para pemangku kepentingan yang memiliki berbagai latar belakang, intensi, dan kepentingan yang berbeda-beda. Dengan menerapkan kebijakan HAM dalam setiap pengambilan keputusan, maka bisnis yang dikelola bisa menjadi bisnis yang menempatkan etika pada tempat yang benar, sehingga dapat berjalan secara berkelanjutan serta terus-menerus tumbuh dan berkembang. Kondisi ini dimungkinkan terjadi, karena tujuan utama dari kebijakan HAM adalah untuk mencapai kesejahteraan manusia, dan hal ini telah disadari oleh manajemen dari berbagai perusahaan di seantero permukaan bumi. Prioritas utama dalam implementasi kebijakan HAM, sebagai bagian dari program CSR, adalah perlindungan bagi masyarakat yang tinggal berdekatan dan berpotensi terkena dampak dari kebijakan dan operasional perusahaan. Kebijakan HAM saat ini bukan lagi sekedar retorika atau konseptual, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan suatu bisnis yang berorientasi kepada kemanusiaan.

Para responden secara tegas menyatakan bahwa perusahaan belum mengintegrasikan suatu kebijakan khusus tentang HAM dalam mengoperasikan bisnisnya, meskipun telah

dipahami dan disadari bahwa HAM terkandung di dalam konstitusi Indonesia. Praktik atas berbagai hal yang terkait dengan HAM juga diketahui belum mencerminkan keberpihakan kepada pemangku kepentingan yang berpotensi terkena dampaknya. Manajemen BSP lebih banyak menerapkan instruksi yang bersifat satu arah (*top-down and one way communication*) dan seringkali mengabaikan masukan-masukan dari bawah dan pihak-pihak lain yang terkait. Sebagai akibatnya, banyak program CSR yang dijalankan dapat dikatakan tidak tepat sasaran dan bahkan berdampak negatif bagi perusahaan. Sementara itu, kebijakan yang disusun untuk mengantisipasi akibat dari dampak tersebut belum tersedia.

Salah satu kejadian yang dapat dijadikan sebagai contoh nyata adalah dalam proses pembebasan lahan yang sudah mendapatkan Hak Guna Usaha (HGU) dari pemerintah. Lokasi HGU yang dimaksud ternyata mencakup banyak permukiman warga dan tanaman pertanian, sehingga membutuhkan penanganan secara khusus untuk dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Namun, dengan belum dimilikinya kebijakan HAM, maka dalam praktiknya perusahaan menghadapi kesulitan dan tidak dapat memanfaatkan lahannya secara optimal. Tidak ada panduan strategis maupun taktis yang dapat digunakan oleh organ CSR di BSP untuk menangani persoalan yang menyangkut HAM, terutama dalam operasi di lapangan. Bahkan, diketahui telah terjadi konflik antara masyarakat dengan perusahaan, karena keduanya merasa benar dan memiliki hak atas penguasaan tanah tersebut. Konflik sejenis ini maupun bentuk-bentuk konflik lainnya senantiasa akan terus terjadi jika BSP belum memiliki dokumen yang memuat kebijakan khusus mengenai HAM.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa manajemen BSP belum memiliki komitmen yang utuh dalam melaksanakan CSR. Hal ini dapat dilihat dari realisasi belanja pemberdayaan masyarakat yang memang meningkat, namun instrumen-instrumen pendukung praktik CSR belum sepenuhnya disediakan dan dijalankan dengan baik. Instrumen yang dimaksud secara spesifik dalam penelitian ini adalah terkait dengan praktik-praktik ketenagakerjaan dan HAM yang merupakan 2 di antara 7 subyek inti dari ISO 26000.

Perusahaan belum memiliki PP dan PKB, di samping dokumen KSDM disusun secara belum transparan dan tidak disosialisasikan secara memadai kepada segenap karyawan BSP. Hak cuti (haid) bagi karyawan pun belum dijalankan sebagaimana ketentuan di dalam undang-undang ketenagakerjaan. Demikian pula dengan mekanisme PHK yang belum sepenuhnya mengikuti kelaziman dan ketentuan perundang-undangan. Manajemen BSP juga diketahui tidak mendorong pembentukan organisasi pekerja untuk pegawai perusahaan yang berstatus staf di kantor pusat maupun unit-unit operasional di lapangan.

Kesimpulan lainnya adalah bahwa manajemen BSP belum menyusun dokumen khusus yang memuat kebijakan HAM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., dan Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 12, Hal. 2.796-2.801.

- Crowther, D. dan Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Guler Aras & Ventus Publishing ApS.
- Elkington, J., (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Capston: Oxford.
- Flint, Warren R., (2012). *Practice of Sustainable Community Development: A Participatory Framework for Change*. Springer.
- Hamidu, A. A., Haron, H. M., dan Amran, A., (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 4, Hal. 83-95.
- Heal, G., (2005). Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. *The Geneva Papers*, No. 30, Hal. 387-409.
- Hidayat, Syah, (2010). *Pengantar Umum Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Verivikatif*. Pekanbaru: Suska Pres.
- Ife, Jim, (2013). *Community Development in an Uncertain World: Vision, Analysis and Practice*. Cambridge University Press.
- Ismail, Maimunah, (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, Vol. 2, No. 9, Hal. 199-209.
- ISO 26000 SNI 2013.
- Nurn, C. W. dan Tan, G., (2010). Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, No. 4, Hal. 360-371.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
- Punaji, Setyosari, (2010). *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana.
- Rachman, N. M., Efendi, A., dan Wicaksana, E., (2011). *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Depok: Penebar Swadaya.
- Suwandi, (2017). *Mengenal Corporate Social Responsibility (CSR): Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 1999 Tentang Hak Asasi Manusia.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Werther, William B. dan Chandler, David, (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment*, 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.