# KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN: Tantangan Sinergi Multi-sektor dan Multi-dimensi

# SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Synergy Challenge for Multi-Sectors and Multi-Dimension

**Umi Karomah Yaumidin**
Peneliti Pusat Penelitian Ekonomi Lipi
Email : umi_karomah@yahoo.com

**Abstrak**

Tujuan dari tulisan untuk memahami hubungan antara kewirausahaan social dengan tanggung jawab social perusahaan dengan studi kasus Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Terdapat pergeseran paradigma dalam mengartikan kewirausahaan. Dewasa ini, penggunaan terminology kewirausahaan social tumbuh pesat tidak hanya dalam lingkaran dunia bisnis, tetapi hal ini telah menciptakan model efisiensi melalui kombinasi sumber-sumber kewirausahaan tradisional dengan misi untuk merubah kondisi social masyarakat. Di sisi lain,tanggung jawab sosial perusahaan menyediakan kesempatan untuk perusahaan beraksi layaknya seorang wirausahawan sosial daripada seorang wirausahawan komersial. Oleh karena itu, untuk menjelaskan kondisi ini, maka pembahasanya akan lebih bersifat kualitatif tetapi menyajikan bukti empiris atas praktik kewirausahaan social yang dikombinasikan dengan prinsip-prinsip tanggung jawab social perusahaan terutama dalam menjawab tantangan keterlibatan banyak pihak dan berdimensi luas.

***Kata Kunci:*** Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Kewirausahaan Sosial, Kewirausahaan Komersial

***Abstract***

*This paper aims to understanding the relationship between social entrepreneurship and corporate social responsibility. There is shifting paradigms on the means of entrepreneurship. Currently, the use of social entrepreneurship terminology has grown rapidly not only in the line of businesses but it has been created to modeling efficiency by combining the resourcefulness of traditional entrepreneurship with a mission to change society. Meanwhile, corporate social responsibility provides an opportunity for corporate to act more likely to be social entrepreneurs rather than commercial entrepreneurs. Therefore, this study is qualitative in nature but gives evidence on the social entrepreneurship and CSR practice in regard to multi stakeholders' participation on those programs.*

***Keywords: Corporate*** *Social Responsibility, Social Entrepreneurship, Commercial Entrepreneurship*

***JEL CODE:*** M14, L26

## PENDAHULUAN

Perubahan dunia bisnis di tengah perubahan zaman dan tantangan baru yang muncul akibat dari perubahan pola pikir, kebijakan, dan evaluasi terhadap kondisi masa lalu, secara langsung maupun tidak langsung membawa perubahan yang mendasar pada system manajerial yang dikembangkan. Peter Drucker dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship* (1985) menyimpulkan bahwa telah terjadi pergeseran dari kondisi ekonomi yang dikendalikan oleh semangat manajemen yang biasanya hanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan modal yang kuat dan terstruktur secara sitematis, ke arah sistem ekonomi yang lebih banyak digerakkan oleh semangat kewirausahaan yang mengedepankan inovasi dan kreativitas meskipun dengan sumberdaya yang minim. Pengamatannya didasarkan pada pengalaman ekonomi Amerika, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa di

belahan dunia manapun khususnya di wilayah timur Asia, semangat kewirausahaan telah mendorong munculnya usaha-usaha kecil dan menengah yang berproduksi secara lokal namun mampu menghasilkan produk yang mengglobal seperti di Taiwan dan China. Bahkan beberapa negara Asia Tenggara seperti Indonesia, saat inipun mulai menggantungkan perekonomiannya kepada sektor usaha kecil dan menengah.

Di sisi lain, konsep implementasi Tanggungjawab Sosial perusahaan atau CSR (*Corporate Social Responsibility*) juga mengalami perubahan paradigma, dari kegiatan yang bersifat derma, menjadi kegiatan yang lebih produktif. Mohr et al. (2001) membedakan CSR dalam dua kategori; pertama, membahas relasi CSR dengan pemangku kepentingan perusahaan dan; kedua, membahas CSR dalam kaitannya dengan pemasaran sosial. Mendukung kategori kedua, Sellos dan Mair (2005) dalam studinya menyimpulkan bahwa keterkaitan antara kewirausahaan sosial dengan upaya implementasi CSR dapat menjadi model yang menjanjikan dalam kerangka pencapaian dampak untuk mewujudkan tujuan-tujuan dari *Millenium Development Goals*. Beberapa bukti juga menunjukkan perbedaan pelaksanaan CSR di negara-negara yang sedang berkembang dan negara-negara maju. Saat ini trend yang berkembang di negara maju, sebagian besar proyek CSR dikonsentrasikan ke masyarakat khususnya konsumen, dimana pencapaian MDGs tidak terlalu menjadi isu kritis di negara tersebut. Sedangkan di negara yang kurang maju atau berkembang, implementasi CSR lebih banyak difasilitasi dan mungkin lebih kredible dan efektif jika melalui kolaborasi dengan bentuk kewirausahaan sosial lokal. Studi dari Hart dan Christensen (2002) menggarisbawahi bagaimana beberapa perusahaan memulai memasuki pasar kebutuhan sosial. Bagaimanapun, kewirausahaan individu biasanya lebih baik dibandingkan perusahaan korporasi khususnya pada saat melakukan pemilihan terhadap berbagai kesempatan dan membangun kekuatan dari bawah (akar rumput) yang sangat minim modal. Dengan mengunakan dana dari perusahaan baik yang bersifat pinjaman modal maupun dana-dana hibah, wirausahawan dapat memulai memasuki pasar bisnis dengan mendapatkan tambahan terhadap pengetahuan akan bisnis, kemampuan manajerial, dan kapabilitas untuk mewujudkan kewirausahaan sosial.

Dengan demikian kewirausahaan sosial dapat dilihat sebagai bagian dari eksperimen dan inovasi yang memiliki potensi baru dalam disiplin kewirausahaan dan juga menjangkau sektor sosial yang lebih luas. Dengan adanya celah bagi keterkaitan antara kewirausahaan sosial dengan upaya-upaya implementasi CSR serta keterlibatan kelembagaan publik, menawarkan peluang kerjasama baru terutama dalam menciptakan kreasi nilai-nilai yang mendukung bagi pembangunan yang berkelanjutan.

Gambar 1 Integrasi Sistem Manajemen dalam CSR

Sumber: Asif et al, 2011

## TUJUAN

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk menjawab pertanyaan bagaimana tanggung jawab social perusahaan mampu menjawab tantangan multi dimensi dan multi sektor dari penciptaan kewirausahaan sosial dikalangan pelaku manajemen perusahaan khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan studi kasus PT. Bank Mandiri Tbk

Tulisan ini akan dimulai dari pentingnya mengkombinasikan bentuk kewirausahaan sosial kedalam program CSR perusahaan. Untuk memberikan pengertian yang lebih mendalam tentang dua terminologi ini dalam kerangka teoritis akan dibahas dengan singkat, padat dan jelas tentang definisi, perkembangan dan model-model yang pernah ada dalam pembahasan kewirausahaan sosial dan CSR. Tahapan berikutnya adalah membahas tentang metodologi yang digunakan dalam tulisan ini yang secara garis besar berupa analisa kualitatif. Selanjutnya tulisan ini akan memberikan pembahasan yang lebih detail terhadap tantangan sinergi multisektor yang dihadapi dalam pengembangan kewirausahaan sosial yang berbasis pada proyek implementasi CSR dengan mengambil beberapa kasus di Indonesia dan diakhiri dengan penutup dan kesimpulan.

## LANDASAN TEORI

### Kewirausahaan Komersial versus Kewirausahaan Sosial dan Aspek Multidimensi

Kewirausahaan sosial menjadi trend dalam dekade terakhir, indikasi nyata terlihat dari pertumbuhan organisasi non-profit sepanjang tahun 1987 – 1997 sebesar 31 persen, yang melebihi pertumbuhan bisnis formal sebesar 26% di periode yang sama. Berbeda dengan kewirausahaan komersial, kewirausahaan sosial secara definitif memiliki jangkauan yang luas hingga sempit, sebelumnya kewirausahaan sosial selalu diidentikkan dengan aktivitas inovatif dengan tujuan sosial baik yang berorientasi profit maupun tidak (Dess and Anderson, 2003; Emerson & Twersky, 1996; Austin, et al., 2006). Sedangkan secara lebih spesifik, kewirausahaan sosial didefinisikan sebagai penerapan keahlian bisnis yang didasarkan pada mengolah kondisi pasar di area yang tidak menguntungkan seperti ketika sektor yang berorientasi non-profit membuat kegiatan yang dapat menghasilkan keuntungan (Reis, 1999; Thompson, 2002). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari kewirausahaan sosial adalah "menciptakan nilai sosial daripada menciptakan kekayaan pribadi maupun pemegang saham, yang karakteristiknya diwarnai oleh faktor inovasi yang mampu mengatasi beragam masalah sosial yang dihadapi oleh masyarakat" (Zadek dan Thake, 1997).

Senada dengan yang disampaikan sebelumnya Timmons dan Spinelliv (2006) membuat pengelompokan yang diperlukan untuk tindakan kewirausahaan dalam enam (6) hal, yakni: 1. Komitmen dan determinasi; 2. Kepemimpinan; 3. Obsesi pada peluang; 4. Toleransi pada risiko, ambiguitas, dan ketidakpastian; 5. Kreativitas, keandalan, dan daya beradaptasi; 6. Motivasi untuk unggul. Karena luasnya cakupan kewirausahaan sosial maka banyak kalangan sepakat bahwa kewirausahaan sosial seharusnya tidak didefinisikan dalam bentuk hukum formal, karena implementasi kewirausahaan sosial dapat menggunakan sembarang kendaraan untuk mewujudkannya. Sehingga untuk membedakan lebih nyata antara kewirausahaan sosial dan kewirausahaan komersial maka kewirausahaan sosial menurut Austin et.al, (2006) didefinisikan sebagai "inovasi dalam penciptaan nilai sosial yang dapat terjadi di dalam sebuah bisnis non-profit, profit, maupun sektor pemerintahan". Beberapa indikator dan faktor yang membedakan kewirausahaan sosial dan kewirausahaan komersial secara teoritis setidaknya meliputi empat aspek seperti yang tersaji dalam tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.** Analisa Komparatif Kewirausahaan Sosial dengan Kewirausahaan Komersial

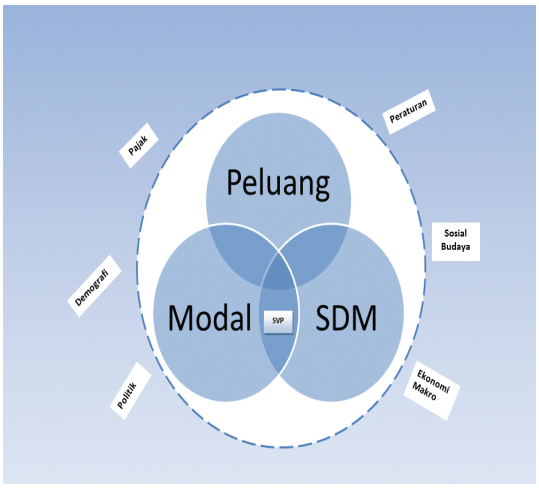
| Indikator/ Faktor | Kewirausahaan Sosial | Kewirausahaan Komersial |
|---|---|---|
| Kegagalan Pasar | Salah satu teori yang mendasari keberadaan organisasi sosial adalah munculnya kegagalan pasar untuk aspek-aspek sosial. | Tekanan pasar komersial seringkali tidak sejalan dengan kebutuhan sosial jterutama untuk barang-barang publik atau disebut sebagai kontrak kegagalan pasar. (Weisbrod, 1975; Nelson & Krashinsky, 1973). |
| | *Kegagalan pasar akan menciptakan kesempatan wirausaha yang berbeda untuk kewirausahaan sosial dan kewirausahaan komersial.* | |
| Misi | Tujuan fundamental dari kewirausahaan sosial adalah menciptakan nilai sosial untuk barang publik. | Kewirausahaan komersial bertujuan menciptakan keuntungan sebagai hasil operasionalisasi usaha swasta. Kewirausahaan sosial tidak menguntungkan bagi masyarakat dalam bentuk jasa dan barang yang baru, bahkan pekerjaaan, tetapi dapat mentransformasi ke dalam dampak sosial seperti mendorong motivasi wirausahawan komersial untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar. |
| | *Perbedaan dalam misi akan berdampak pada perbedaan fitur fundamental antara kewirausahaan sosial dan komersial yang merupakan perwujudan dari beragamnya area bahasan manajemen perusahaan dan motivasi personal.* | |
| Mobilisasi Sumberdaya | Hambatan terhadap distribusi surplus sumber daya, kesulitan dalam memberikan kompensasi yang kompetitif, kompensasi seringkali berbentuk nilai-nilai daripada berupa materi. | Mudah dalam mendistribusikan sumberdaya untuk menjaga keseimbangan kelebihan dan kekurangan, kompensasi bersifat materi sehingga mudah menentukan besaran kompensasi secara kompetitif. |
| | *Sumberdaya manusia dan keuangan akan menentukan perbedaan pendekatan fundamental dalam pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Dimensi komersial dan sosial dalam perusahaan dapat menjadi sumber ketegangan bagi mobilitas sumber daya.* | |

| | | |
|---|---|---|
| Pengukuran Kinerja | Tantangan pengukuran terbesar dalam kewirausahaan sosial adalah mengukur perubahan sosial, perubahan sosial sulit diukur karena tidak dapat dikuantifikasi, multikausalitas, berdimensi temporal, dan perbedaan perspektif dari setiap dampak sosial yang ditimbulkannya. | Wirausahawan komersial dapat mengantungkan ukuran kinerjanya berdasarkan ukuran-ukuran nyata dan dapat dihitung seperti indikator keuangan, *market share,* kepuasan konsumen, dan kualitas. |
| | *Pengukuran kinerja dampak sosial akan tetap menjadi pembeda fundamental, akuntabilitas yang rumit dan menjadi pembada dalam hubungan diantara pemangku kepentingan.* | |

Sumber: Austin, et al., 2006

Perbedaan antara kewirausahaan sosial dan komersial sejatinya tidak dikotomis, melainkan lebih tepat dikonseptualisasikan sebagai sebuah kontinum murni antara aspek ekonomi dan sosial, bahkan mungkin perpaduan diantara keduanya. Artinya, kegiatan amal masih harus mencerminkan realitas ekonomi, sementara aktivitas ekonomi masih harus menghasilkan nilai sosial. Pendekatan tersebut mencakup hasil kewirausahaan, penyebab kewirausahaan, dan manajemen kewirausahaan (Stevenson & Jarillo, 1991). Ekonom misalnya melihat kewirausahaan sebagai dampak dan hasil dari proses kunci kemajuan perekonomian. Sementara dari perspektif sosiologis dan psikologis kewirausahaan lebih ditujukan kepada individu pengusaha; dan dari sisi manajerial, kewirausahaan menjadi faktor pendorong yang penting dalam menciptakan inovasi baru (Austin et al., 2006).

Secara umum konsep kewirausahaan yang diacu dalam kewirausahaan sosial maupun komersial dapat digambarkan sesuai dengan gambar 1, yang menempatkan peluang/ kesempatan lebih tinggi daripada sumber daya (Stevenson, 1983). Penekanan ditempatkan pada bagaimana peluang dapat diakui, proses melakukan untuk kesempatan, mendapatkan kontrol atas sumber daya, mengelola jaringan sumber daya yang mungkin atau tidak mungkin dalam hirarki tunggal, dan cara di mana manusia/ pekerja dihargai. Selain ketiga sumber inti tersebut, perlu diperhatikan faktor kontekstual yang mampu mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan organisasi. Faktor kontekstual termasuk struktur makroekonomi, pajak dan peraturan pemerintah, dan lingkungan sosial politik. Ekonomi lingkungan, kebijakan pajak, tingkat ketenagakerjaan, kemajuan teknologi, dan gerakan sosial seperti yang melibatkan tenaga kerja, agama dan politik adalah contoh faktor kontekstual tertentu yang dapat membingkai peluang dan risiko yang dihadapi usaha baru.



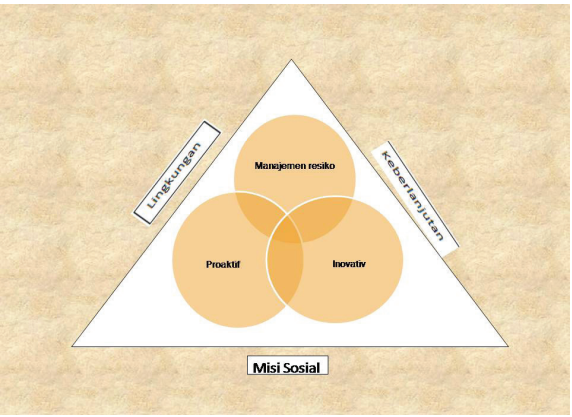

Sumber: Austin et al., 2006 hal. 17

**Gambar 1.** Struktur Kewirausahaan

Dengan definisi ini, jelas bahwa salah satu unsur penting untuk sukses sebagai wirausahawan adalah kemampuan setiap individu (wirausahawan) mendefinisikan elemen-elemen yang harus sadar ditangani, dan orang-orang yang hanya bisa bermain karena fokus perhatian ditujukan pada kemampuan mereka mengelola peluang. Kesepakatan adalah substansi dari tawar-menawar yang mendefinisikan siapa dalam usaha yang memberikan apa, dan siapa mendapat apa. Setiap transaksi memberikan nilai termasuk di dalamnya manfaat ekonomi, pengakuan sosial, otonomi dan hak dalam pegambilan keputusan, kepuasan kebutuhan pribadi yang mendalam, interaksi sosial, pemenuhan generatif dan warisan keinginan, serta pemenuhan kebutuhan untuk tujuan altruistik.

Perkembangan selanjutnya lebih menyoroti praktek kewirausahaan social yang seharusnya mengedepankan aspek multidimensional yang disesuaikan dengan karakteristik kewirausahaan sosial yang dikembangkan khususnya bagi

usaha non-profit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep multidimensional kewirausahaan sosial merupakan satu kesatuan konsep inovasi, proaktif dan manajemen resiko disatu sisi dimensi yang antara satu atribut dengan atribut lainnya saling terkait berda dalam satu domain multidimensi (Law, Wong, & Mobley, 1998; Weerawardana dan Mort, 2006). Oleh karena itu, kewirausahaan sosial merupakan keseluruhan abstraksi dari inovasi, proaktif, dan resiko manajemen yang dibatasi oleh hambatan-hambatan dalam lingkungan, keberlanjutan usaha dan misi sosial. Dalam model ini setiap manajer diharuskan fokus, responsif dan proaktif terhadap setiap perubahan lingkungan dalam perumusan strategi manajerialnya untuk memenangkan persaingan dengan setiap organisasi nirlaba dalam menjaring pasar yang justeru mereka cenderung lebih inisiatif. Manajer juga diharapkan terus dapat memantau setiap strategi manajemen secara terus-menerus untuk meningkatkan transparansi dan kompetisi. Setiap pantauan yang dilakukan selalu membutuhkan ide-ide baru yang mensyaratkan unsur inovasi, proaktif dan pengelolaan resiko manajemen yang mampu menciptakan nilai-nilai sosial dalam aktivitas operasional bisnis perusahaan (lihat gambar 2).




Sumber: Weerawardena and Mort (2006, hal. 32).

**Gambar 2** Lingkaran Model Multidimensional Kewirausahaan Sosial

Lebih lanjut hasil penelitian Weerawardana dan Mort (2006) menyimpulkan bahwa perilaku kewirausahaan sosial yang dihadapkan pada pengambilan resiko secara substansi berbeda dengan perilaku perusahaan yang berorientasi untuk mencari laba. Seorang wirausahawan dalam literatur memiliki fungsi utama sebagai pengelola resiko dan pengambil resiko yang berujung pada keuntungan setinggi-tingginya, sehingga inilah yang membedakan antara wirausahawan dan manajer yang hanya berfungsi mengelola perusahaan sebatas besaran gaji dan tanggung jawabnya tanpa memperhitungkan resiko dan memiliki kemampuan atau kewenangan dalam pengambilan keputusan. Berbeda dengan wirausahawan sosial yang melihat resiko sebagai tantangan terbesar bagi mereka untuk mencapai tujuan akhir keberlanjutan organisasi.

Beberapa catatan dari pelaku kewirausahaan sosial selama ini bahwa dengan semakin radikal gagasan untuk menghadirkan inovasi, makin besar pula sumber daya yang diperlukan. Hambatan yang harus dihadapi untuk suatu inovasi sosial yang radikal adalah tembok birokrasi dan kenyamanan dari pelaku dalam sistem yang telah 'mapan' saat ini. Di negaranya, Bangladesh, Mohammad Yunus menghadapi sistem lintah darat. Ia menghadirkan sistem perbankan baru bagi masyarakat miskin, khususnya kaum perempuan. Di Indonesia, seorang wirausahawan sosial Sofyan Tan (peraih Ashoka Fellowship) menghadapi pesimisme masyarakat yang terbiasa mengenali adanya sekolah unggulan bagi masyararakat mampu di tanah kelahirannya Medan, bukan masyarakat miskin, sehingga ia mengalami banyak kesulitan dalam mendapatkan sponsor.

Contoh lainnya dialami oleh kelompok tani wanita Menur, yang berupaya mengamankan ketahanan pangan di desa Wareng, Kabupaten Gunung Kidul, Provinsi DI. Yogyakarta. Ketika lahan pertanian sempit dan kurang subur serta tidak mencukupi kebutuhan hidup keluarga, para bapak tani lantas bekerja di luar pertanian (dagang, buruh, tukang, dan sebagainya). Lahan pertanian kemudian diambil alih dan dikelola oleh para ibu tani. Mereka membentuk kelompok dengan berbagai kegiatan, seperti mengelola pertanian, koperasi, lumbung pangan kelompok, dan industri rumah tangga. Kegiatan diversifikasi pekerjaan yang dilakukan ibu-ibu rumah tangga ini menghasilkan pendapatan baru yang mampu mengentaskan mereka dari kemiskinan (Winarto, 2008). Meskipun demikian, kewirausahaan sosial

bukan hanya domain kelompok UKM, bahkan inti dari pengembangan inovasi dan kreativitas ini telah banyak mengilhami munculnya bisnis-bisnis multinasional seperti yang dialami oleh Steve Job ketika pertama kali mendirikan Microsoft Incorporated. Dengan kata lain, perkembangan kewirausahaan saat ini sudah memasuki ranah strategi bisnis, sektor publik, pengembangan masyarakat, organisasi nirlaba, pemasaran dan manajemen baik untuk organisasi yang berorientasi profit maupun nirlaba.

**Definisi, Konsep dan Perspektif Pemangku Kepentingan terhadap Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam perkembangannya mulai menekankan pada dimensi keuntungan investasi sosial daripada penekanan biaya investasi yang tidak *profitable* dalam jangka panjang. Dalam kenyataannya, praktek CSR dipercaya baik oleh kalangan pengusaha maupun konsumen dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Survey yang dilakukan di tahun 2008 terhadap pengusaha di Eropa menunjukkan bahwa 95 persen pengusaha percaya bahwa etika bisnis yang mereka jalani dengan memperhatikan faktor lingkungan meningkatkan keuntungan mereka sebesar 16 persen (Russell, 2009).

Definisi yang paling umum untuk mengartikan CSR adalah "*Komitmen keberlanjutan oleh perusahaan yang memiliki perilaku moral dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya dan juga masyarakat lokal secara luas*" (*World Business Council for Sustainable Development, 2005*). Pada intinya, CSR adalah perubahan hubungan antara bisnis dengan masyarakat di sekitarnya. Banyak orang percaya bahwa perusahaan tidak akan berlangsung lama jika mereka hanya berorientasi pada profit. Padahal, aktivitas mereka baik secara langsung maupun tidak akan berdampak positif maupun negatif terhadap masyarakat di sekitar mereka ataupun masyarakat dunia. Oleh karena itu, lembaga standarisasi internasional (ISO) memandang perlu untuk memberikan panduan terhadap pelaksanaan CSR. ISO 26000 mengartikan *SR (Social Responsibility) sebagai tanggung jawab suatu organisasi yang atas dampak dari keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis, yang*:

1. Konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat;
2. Memperhatikan kepentingan dari para pemangku kepentingan
3. Sesuai hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma internasional
4. Terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi, dalam pengertian ini meliputi baik kegiatan, produk maupun jasa.

ISO 26000 (2010, hal.7) juga menegaskan bahwa tanggung jawab sosial bersifat sukarela, tidak ditujukan untuk tujuan sertifikasi, peraturan yang mengatur atau digunakan sebagai standar kontrak kerja tertentu. ISO 26000 juga tidak dimaksudkan sebagai dasar penciptaan penghambat perdagangan (*Non Tariff Barrier*) ataupun membebankan organisasi sebagai sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan. Dalam panduan ini juga menganjurkan bahwa tanggung jawab sosial seharusnya dapat dilakukan oleh semua unit organisasi baik skala kecil menengah seperti UMKM maupun pemerintah tanpa harus mengurangi kewajiban pemerintah terhadap rakyatnya. Namun, pada kenyataannya teori seringkali tidak sesuai dengan kenyataan. Sehingga, keberhasilan CSR tidak hanya dinilai dari besar kecilnya nominal yang dikeluarkan tetapi lebih pada besar kecilnya manfaat yang diterima oleh pemangku kepentingan.

Pengklasifikasian pemangku kepentingan seharusnya mengacu pada aturan tertentu (Mitchell et al., 1997; Clarkson, 1995; Frederick et al., 1998). Seharusnya pemangku kepentingan dibedakan menjadi pemangku kepentingan utama (primer) dan pemangku kepentingan sekunder. Dasar pengklasifikasian ini adalah derajat dari dampak yang diterima ataupun ditimbulkan oleh mereka terhadap organisasi dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan. Kerangka pemikiran lainnya juga menyarankan agar dibagi menjadi pemangku kepentingan sukarela dan non

sukarela (*voluntary and involuntary*)[1]. Ada pula yang membaginya menurut kepentingan terhadap finansial perusahaan, sehingga pemangku kepentingan perusahaan dapat dibagi menjadi kelompok *fiduciary* dan *non-fiduciary stakeholders*.[2] Pembagian yang paling umum dibahas dalam literatur adalah pembedaan antara pemangku kepentingan internal dan eksternal. Perbedaan diantara keduanya hanya sebatas pada batasan hukum dan administrasi yang terkait dengan organisasi (Cavanagh dan McGoven, 1988; Mitroff, 1983).

Tenaga kerja misalnya dianggap sebagai kelompok pemangku kepentingan internal perusahaan. Menurut Mitchell et al. (1997), dalam tingkat yang lebih besar maupun kecil karyawan memiliki setidaknya tiga karakteristik yang dapat memposisikan peran mereka sebagai pemangku kepentingan perusahaan yaitu legitimasi, urgensi dan kekuasaan. Bahkan Drucker (2001); Handy (2001) mengklaim bahwa karyawan dalam masyarakat yang memiliki tingkat pengetahuan tinggi dianggap sebagai pemangku kepentingan yang lebih penting daripada modal (money capital) perusahaan.

Namun sayangnya, dalam implementasi CSR perhatian untuk mereka sangatlah kecil, bahkan di tingkat pembahasan secara literatur dibandingkan dengan perhatian terhadap UMKM, pemerintah daerah, masyarakat terpencil dan juga konsumen. Hal ini sangat mengejutkan, karena keahlian karyawan, loyalitas terhadap perusahaan, dan motivasi karyawan acap kali hanya digunakan sebagai sumber kompetisi yang menguntungkan perusahaan, sehingga hal ini pula yang menjadikan alasan CSR sebagai ajang kompetisi antar perusahaan (Branco dan Rodrigues, 2006). Meskipun perhatian terhadap karyawan begitu sedikit, dalam kaitannya dengan implementasi CSR, harapan, pandangan, perilaku dan ekspektasi karyawan adalah sama, yaitu mendapatkan kesetaraan dan perhatian lebih dalam skema CSR perusahaan dimana mereka mengabdi.

Dari sisi konsumen, menginginkan bahwa konstruksi CSR tidak termasuk didalamnya, yang hanya akan membebani konsumen atas kenaikan harga produk (Garcia et al., 2005). Namun, harus disadari bahwa manajemen tanggung jawab sosial tidak hanya terkait dengan keuntungan, sehingga dalam pandangan konsumen, CSR lebih berkorelasi dengan komersialisasi produk (Graafland et al., 2004). Dari sisi marketing melakukan praktek CSR diharapkan dapat menjaring konsumen dalam jumlah yang besar. Reaksi konsumen terhadap praktek CSR perusahaan biasanya didasari pada isu-isu strategis yang mempengaruhi manajerial perusahaan seperti isu tenaga kerja (pekerja anak, maupun pekerja ilegal), dampak produksi dan konsumsi barang terhadap lingkungan, penggunaan binatang dalam uji coba produk juga menjadi isu yang mulai penting terhadap etika bisnis perusahaan (Yaumidin, 2011).

Hasil penelitian Perez dan kawan-kawan (2009) membuktikan bahwa implementasi CSR ternyata mendorong konsumen untuk berperilaku lebih baik terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dan tentunya akan memperbesar keinginan konsumen untuk membeli produk tersebut. Sebagaimana layaknya diketahui secara umum, bahwa banyak perusahaan selalu menciptakan *brand image* yang positif terhadap produknya. Meskipun image perusahaan dapat diidentifikasikan secara multidimensional. Tetapi, dua dimensi penting yang bisa mewakili ini adalah "*corporate social and commercial responsibilities* (Brown dan Dacin, 1997; Berens et al., 2005; Sen dan Bhattacharya, 2001).

Dimensi lain yang ingin didekati dengan penerapan CSR ini adalah keterkaitan antara CSR dengan UMKM, studi yang dilakukan oleh CERFE group (2001) di Eropa menemukan bahwa:

a. raktek dan kebijakan UMKM secara umum lebih banyak ditujukan untuk mengatasi

[1] Pemangku kepentingan sukarela adalah mereka yang telah berani mengambil resiko dengan menginvestasikan sejumlah uang yang banyak, tenaganya, teknologinya dan sumber daya lainnya dalam sebuah perusahaan. Sementara pemangku kepentingan non-sukarela adalah sekelompok orang yang tertarik dengan perusahaan karena kegiatan perusahaan tersebut meskipun mereka tidak berniat untuk itu (dalam arti mereka tidak menikmati keuntungan dengan keterlibatan mereka dalam aktivitas perusahaan).

[2] Goodpaster (1991) menunjukkan perbedaan antara pemangku kepentingan fidusia dan non-fidusia berdasarkan penetapan kelompok-kelompok seperti kelompok pemegang saham (fidusia) dan kelompok non pemegang saham (non fidusia).

dampak lingkungan daripada sosial dan ekonomi. Hal ini menunjukkan derajat kebijakan publik, *public awarness* dan *internasional standard* dari proses sertifikasi dan auditing.

b. UMKM cenderung memprioritaskan isu-isu yang dibawa melalui program CSR dan berkonsentrasi pada satu atau dua isu kunci daripada menjalankan semua isu yang mungkin hanya sanggup dijalankan oleh perusahaan besar.
c. UMKM lebih memprioritaskan program dan isu lokal.
d. UMKM cenderung lebih aktif dalam CSR yang mana mereka dapat memiliki jaringan yang lebih luas, peningkatan kualitas serta adanya jaringan dengan luar negeri yang cenderung menekankan pada dampak lingkungan atau penggunaan modal intelektual yang relatif tinggi.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian Raynard and Maya (2002) yang didanai oleh UNIDO, proses pembangunan UMKM di negara berkembang menjadi sangat penting tidak hanya diperuntukkan untuk mengatasi isu kemiskinan dan penurunan kualitas lingkungan tetapi juga diperuntukkan agar UMKM mendapatkan akses ke pasar (baik lokal, nasional maupun internasional), melalui jalur ini negara berkembang seharusnya nmampu menemukan jalan keluar dari perangkap kemiskinan. Gambar 2 berkut ini menunjukkan bagaimana CSR yang dibangun oleh *Trans National Corporation* (TNC) memiliki dampak langsung maupun tidak langsung di kelompok masyarakat negara-negara selatan baik operasional CSR itu bermanfaat bagi UMKM dan juga mampu meningkatkan permintaan atas produk UMKM. Dengan kata lain dimensi CSR bukan hanya memiliki dampak terhadap UMKM, melainkan juga pemangku kepentingan lainnya seperti *local community* dan *remote community* yang untuk sebagian jenis industri berada dalam ring satu (garda depan) perusahaan. Tetapi, konsep ini hanya sesuai untuk UMKM yang memiliki mitra langsung dengan perusahaan multinasional terutama yang berkaitan dengan proses *supply chain* dan standarisasi.

Dari sisi penelitian, Gariga dan Mele (2004) memetakan berbagai penelitian tentang CSR dengan menggunakan pendekatan teoritis yang terbagi dalam empat kelompok yaitu:

a. Teori Moral. Dalam kelompok ini lebih mendekatkan pada persyaratan etik yang harus dipenuhi dalam hubungan antara pengusaha dengan masyarakat di sekitarnya. Nilai nilai normatif *stakeholder* menjadi fokus kajian disamping hak asasi manusia, keberlanjutan pembangunan dan pendekatan kebijakan barang publik.
b. Teori Instrumental. Fokus kajian kelompok ini ditekankan pada penciptaan alat strategis untuk memaksimalkan kesejahteraan melalui CSR. Maksimalisasi nilai *shareholder*, strategi untuk keuntungan kompetitif dan hubungan kausal pemasaran merupakan poin yang diperhitungkan.
c. Teori Integratif. Kelompok ini menggunakan pendekatan bagaimana bisnis dapat berintegrasi dengan permintaan sosial yang ada dilingkungan usahanya. Dengan berkonsentrasi pada isu-su manajemen, prinsip-prinsip tanggung jawab publik, manajemen stakeholder, dan kinerja sosial perusahaan menjadi bagian teori yang dominan.
d. Teori Politik. Pendekatan teori yang digunakan dalam penelitian ini lebih banyak kepada kekuatan sosial yang inherent dengan tanggung jawab bisnis untuk memberikan peran positif bagi lingkungan sosial di sekitarnya. Pada khususnya mereka berkonsentrasi kepada *corporate constitutionalism*, *integrative social contracts, dan corporate citizenship*.

Kajian yang seharusnya dikembangkan saat ini mengenai studi tentang CSR menurut Gariga dan Mele (2004) seharusnya dapat menggabungkan keempat pendekatan ini menjadi satu dimensi yang utuh. Dengan kata lain studi tentang CSR harus mengacu pada permintaan bisnis yang mencakup nilai-nilai etika, keuntungan yang memadai, permintaan sosial yang terintegrasi, dan menunjukkan peran positif bagi lingkungan dan masyarakat sekitar usaha. Oleh karena itu dimensi *Corporate Sosial Responsibility* (CSR)

dalam jangka panjang harus berubah menjadi *Corporate Sosial Investment* (CSI).

Berdasarkan hasil kajian tentang CSR dan kewirausahaan sosial, muncullah beberapa gagasan yang mengilhami untuk menjembatani keterbatasan pelaksanaan CSR yang bersifat altruistik sebelumnya menjadi program kegiatan yang lebih produktif dan memiliki tingkat keberlanjutan dalam jangka panjang. Sementara dari sisi pengembangan kewirausahaan yang tradisional dan statis yang berupaya menekan resiko untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dalam jangka pendek tetapi tidak memiliki kemampuan bertahan dalam jangka panjang. Dalam pandangan wirausahawan tradisional keberlanjutan bisnis bukanlah tujuan utama, keuntungan dalam jumlah besar adalah tujuan akhirnya. Tetapi, konsep ini mulai ditinggalkan dan seorang wirausahawan modern mulai di tuntut mampu mengelola resiko demi tujuan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang, dan inilah inti dari kewirausahaan sosial. Senada dengan praktek CSR yang ditujukan untuk mewujudkan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, sinergi melalui perubahan praktek CSR yang bersifat derma, dialihkan menjadi praktek CSR yang didasarkan pada kewirausahaan sosial menjadi alternative solusi dari kelemahan masing-masing program. Sehingga, tantangan multidimensional yang dihadapi dalam pelaksanaan kewirausahaan social dan tantangan multisektor yang dihadapi dalam praktek CSR harus mendapatkan prioritas serius dalam penangannya. Melalui pengintegrasian program CSR dan kewirausahaan sosial untuk peningkatan kapasitas UKM dalam kerangka system manajemen integratif perusahaan besar dan didukung tata kelola yang baik dari semua entitas organisasi yang bersinergi, maka tujuan akhir yaitu keberlanjutan usaha dan keberlanjutan pembangunan akan terwujud.

## METODOLOGI PENELITIAN

Untuk menjawab tujuan dari paper ini, maka paper ini di susun dengan pendekatan penelitian ekploratif, dengan menggali sedalam-dalamnya informasi mengenai praktek tanggung jawab sosial perusahaan dan kewirausahaan sosial. Konsep dan pengembangan kewirausahaan sosial dan tanggung jawab sosial perusahaan diperoleh dari berbagi studi literatur dan data sekunder yang bersumber dari berbagai terbitan baik laporan keberlanjutan perusahaan, kertas kerja maupun artikel dalam jurnal maupun majalah ilmiah.

Analisis kualitatif mendominasi pemaparan paper ini, yang ditunjang oleh bukti empiris yang didasarkan pada pengalaman penulis dalam memandu berjalannya sinergi konsep kewirausahaan sosial dan tanggung jawab sosial perusahaan di daerah observasi Desa Taman Sari, Kecamatan Taman Sari, Kabupaten Bogor di tahun 2012 dalam kerangka kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT. Bank Mandiri, Tbk.

## PEMBAHASAN

### Perkembangan Praktek Kewirausahaan dan Tanggung Jawab Sosial di Indonesia

Perekonomian Indonesia yang tumbuh pasti di tengah badai krisis ekonomi yang melanda belahan negara Eropa, Amerika dan sebagian China, menjadi perhatian penting oleh ekonom-ekonom dunia. Majalah *The Economist* (2012) misalnya menyebut ekonomi Indonesia sebagai ekonomi Komodo. Hal ini dimaksudkan untuk menggambarkan perekonomian yang lincah, ulet, mengambang dan (ternyata) tangkas.

Menurut Budiono (Diplomasi, 2012) pencapaian ini bukanlah sebuah keberuntungan, melainkan hasil dari kerja keras pemerintah dan sektor swasta. Privatisasi BUMN dianggap berhasil dalam meningkatkan tata kelola dan profesionalisme perusahaan. Indikator utamanya adalah enam BUMN Indonesia berhasil masuk sebagai kelompok 500 perusahaan global terkaya. Sejak tahun 2011, BUMN berjumlah kurang lebih 135 perusahaan atau hanya 6 persen dari total perusahaan yang beroperasi di Indonesia (221.875 perusahaan). Prestasi yang ditorehkan perusahaan BUMN tidak hanya sebatas pada peningkatan tata kelola tetapi juga perolehan laba yang cukup signifikan. Hampir 83 persen BUMN berkontribusi memberikan laba dengan akumulasi laba sekitar Rp 115,6 Triliun. Angka ini terus meroket di tahun 2012, dimana laba bersih BUMN meningkat 10,69 persen dari tahun sebelumnya

atau sebesar Rp 128 triliun. Kelompok perbankan merupakan kontributor terbesar dalam hal ini, yaitu sebesar Rp 43,8 triliun[3], sementara kelompok non BUMN menyumbang 30 persen (lihat tabel 2).

**Tabel 2.** Daftar Perusahaan BUMN yang meraup Keuntungan di Tahun 2011 – 2012

| | |
|---|---|
| **a** | **Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan** |
| 1 | Perum Perhutani(Persero) |
| 2 | Perum Prasarana Perikanan Samudera |
| 3 | PT Inhutani I(Persero) |
| 4 | PT Inhutani IV (Persero) |
| 5 | PT Inhutani V (Persero) |
| 6 | PT Perikanan Nusantara(Persero) |
| 7 | PT Perkebunan Nusantara I (Persero) |
| 8 | PT Perkebunan Nusantara II (Persero) |
| 9 | PT Perkebunan Nusantara III (Persero) |
| 10 | PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) |
| 11 | PT Perkebunan Nusantara V (Persero) |
| 12 | PT Perkebunan Nusantara VI (Persero) |
| 13 | PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) |
| 14 | PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) |
| 15 | PT Perkebunan Nusantara IX (Persero) |
| 16 | PT Perkebunan Nusantara X (Persero) |
| 17 | PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) |
| 18 | PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) |
| 19 | PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) |
| 20 | PT Pertani (Persero) |
| 21 | PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) |
| 22 | PT Sang Hyang Seri (Persero) |
| **b** | **Pertambangan dan Penggalian** |
| 1 | PT Aneka Tambang (Persero) Tbk |
| 2 | PT Bukit Asam (Persero) Tbk |
| 3 | PT Pertamina (Persero) |
| 4 | PT Sarana Karya(Persero) |
| 5 | PT Timah (Persero) Tbk |
| **c** | **Industri Pengolahan** |
| 1 | Perum Percetakan Negara Indonesia |
| 2 | Perum Percetakan Uang Republik Indonesia |
| 3 | PT Balai Pustaka (Persero) |
| 4 | PT Barata Indonesia (Persero) |
| 5 | PT Bio Farma (Persero) |
| 6 | PT Cambrics Primissima (Persero) |
| 7 | PT Dahana (Persero) |
| 8 | PT Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) |
| 9 | PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) |
| 10 | PT Garam (Persero) |
| 11 | PT Indofarma (Persero) Tbk |

[3] Indonesia memiliki sektor perbankan dengan kapitalisasi dan regulasi yang sangat baik serta memiliki 120 bank yang aktif di pasar. Oleh karena itu ironis jika jumlah kartu kredit yang ada di pasar jumlahnya kurang dari 15 juta dan hanya dimiliki oleh 7 juta orang. Angka statistik seperti ini juga terjadi di seluruh sektor keuangan – *personal loan*, asuransi jiwa, sekuritas, dan sebagainya (Kementrian BUMN, 2012). Hal ini dapat berarti bahwa sektor perbankan Indonesia belajar dari pengalaman krisis 1997, terlalu ketat memberlakukan prinsip prudential banking dan mengucurkan dana-dana kredit komersial dalam jumlah besar khususnya kepada sektor-sektor yang dianggap beresiko tinggi seperti pertanian dan perikanan. Keadaan ini juga dapat mengindikasikan bahwa akses terhadap produk-produk perbankan belum mencapai seluruh lapisan masyarakat, terutama mereka yang minim kolateral. Di sisi lain, menjamurnya lembaga keuangan mikro baik yang berbadan hukum koperasi maupun lembaga keuangan non-bank seperti BPR menjadi alternative pendanaan yang aksesible bagi masyarakat khususnya kelas menengah ke bawah.

| | |
|---|---|
| 12 | PT Industri Kereta Api (Persero) |
| 13 | PT Industri Sandang Nusantara (Persero) |
| 14 | PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) |
| 15 | PT Kimia Farma (Persero) Tbk |
| 16 | PT Krakatau Steel (Persero) Tbk |
| 17 | PT LEN Industri (Persero) |
| 18 | PT Pindad (Persero) |
| 19 | PT Semen Baturaja (Persero) |
| 20 | PT Semen Gresik (Persero) Tbk |
| **d** | **Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin** |
| 1 | PT Perusahaan Gas Negara (Persero)Tbk |
| 2 | PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) |
| **e** | **Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang, Pembuangan Pembersihan Limbah dan Sampah** |
| 1 | Perum Jasa Tirta I |
| 2 | Perum Jasa Tirta II |
| **f** | **Konstruksi** |
| 1 | Perum Pembangunan Perumahan Nasional |
| 2 | PT Adhi Karya (Persero) Tbk |
| 3 | PT Amarta Karya(Persero) |
| 4 | PT Brantas Abipraya (Persero) |
| 5 | PT Hutama Karya (Persero) |
| 6 | PT Istaka Karya(Persero) |
| 7 | PT Nindya Karya (Persero) |
| 8 | PT Pembangunan Perumahan (Persero) |
| 9 | PT Pengerukan Indonesia (Persero) |
| 10 | PT Wijaya Karya (Persero) Tbk |
| **g** | **Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi dan Perawatan Mobil dan Motor** |
| 1 | Perum Bulog |
| 2 | PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) |
| 3 | PT PP Berdikari (Persero) |
| 4 | PT Sarinah (Persero) |
| h | **Transportasi dan Pergudangan** |
| 1 | Perum DAMRI |
| 2 | Perum Pengangkutan Penumpang Djakarta |
| 3 | PT Angkasa Pura I (Persero) |
| 4 | PT Angkasa Pura II (Persero) |
| 5 | PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) |
| 6 | PT Bhanda Ghara Reksa (Persero) |
| 7 | PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk |
| 8 | PT Jasa Marga (Persero) Tbk |
| 9 | PT Kawasan Berikat Nusantara (Persero) |
| 10 | PT Kawasan Industri Makasar (Persero) |
| 11 | PT Kawasan Industri Medan (Persero) |
| 12 | PT Kawasan Industri Wijaya Kusuma (Persero) |
| 13 | PT Kereta Api Indonesia (Persero) |
| 14 | PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) |
| 15 | PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) |
| 16 | PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) |
| 17 | PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) |
| 18 | PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) |
| 19 | PT Pos Indonesia (Persero) |
| 20 | PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) |
| **i** | **Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum** |
| 1 | PT Hotel Indonesia Natour (Persero) |
| **J** | **Informasi dan Komunikasi** |
| 1 | Perum LKBN ANTARA |
| 2 | PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk |
| **K** | **Jasa Keuangan dan Asuransi** |
| 1 | Perum Jamkrindo |
| 2 | PT Asabri (Persero) |
| 3 | PT Askrindo (Persero) |
| 4 | PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero) |
| 5 | PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) |
| 6 | PT Asuransi Jasa Rahardja (Persero) |
| 7 | PT Asuransi Jiwasraya (Persero) |
| 8 | PT Asuransi Kesehatan Indonesia (Persero) |
| 9 | PT Bank Mandiri (Persero) Tbk |
| 10 | PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk |
| 11 | PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk |
| 12 | PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk |
| 13 | PT PANN Multi Finance (Persero) |
| 14 | PT Pegadaian(Persero) |
| 15 | PT Permodalan Nasional Madani (Persero) |
| 16 | PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) |
| 17 | PT Reasuransi Umum Indonesia (Persero) |
| 18 | PT Taspen (Persero) |
| 19 | PT Jamsostek |
| **L** | **Real Estate** |
| 1 | PT Bali Tourism & Development Corporation |
| 2 | PT TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko |
| **M** | **Jasa Profesional, Ilmiah dan Teknis** |
| 1 | PT Bina Karya (Persero) |

| | |
|---|---|
| 2 | PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) |
| 3 | PT Indah Karya (Persero) |
| 4 | PT Indra Karya (Persero) |
| 5 | PT Sucofindo (Persero) |
| 6 | PT Surveyor Indonesia (Persero) |
| 7 | PT Virama Karya (Persero) |
| 8 | PT Yodya Karya (Persero) |

Sumber: Kementrian BUMN, 2012

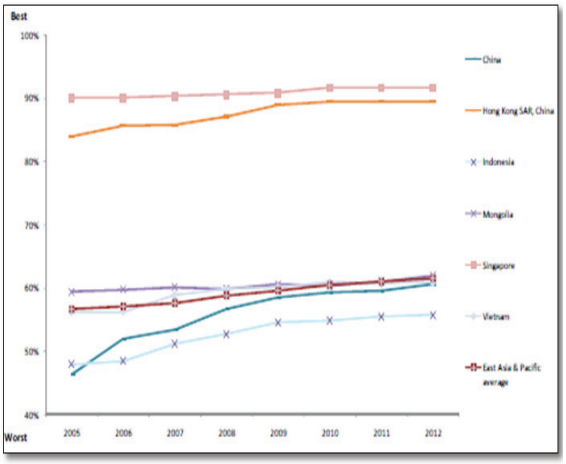
Dana yang terhimpun untuk pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia diperkirakan mencapai lebih dari 2 trilliun, dengan perhitungan sederhana saja jika laba bersih BUMN tahun 2012 mencapai 128 trilliun, sementara BUMN memiliki kewajiban untuk melaksanakan program PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) dengan menyisihkan 1-2 persen laba bersih, maka dapat diperhitungkan bahwa total dana PKBL dari BUMN saja bisa mencapai 2,56 triliun. Dana ini belum memperhitungkan dana dari perusahaan swasta nasional dan asing yang beroperasi di Indonesia dan harus menjalankan ketentuan UU No. 40 tahun 2007 pasal 74 tentang kewajiban bagi perusahaan berbentuk PT (Perseroan Terbatas) yang mengeksploitasi sumber daya Indonesia untuk melaksanakan CSR. Dengan kata lain secara rata-rata masing-masing BUMN wajib melakukan praktek CSR sebesar 100 juta hingga 2 milliar per perusahaan setiap tahunnya.

Potensi ini cukup besar untuk mengembangkan UKM yang rata-rata modalnya berkisar antara 5 hingga 50 juta. Oleh karena itu, potensi CSR BUMN yang cukup besar ini seharusnya mampu dimanfaatkan untuk mengembangkan potensi kewirausahaan sosial dikalangan UKM yang muncul secara massif di dekade terakhir (2002 – 2012). Kondisi ini juga ditunjang oleh perekonomian yang menjanjikan dan struktur BUMN yang sehat, serta jumlah konsumen yang besar khususnya kelompok konsumen dari kelompok kelas menengah yang mampu mendongkrak pertumbuhan ekonomi dengan peningkatan permintaan terhadap barang dan jasa domestik yang cukup besar. Potensi ini terus didukung oleh perbaikan kondisi infrastruktur dan sektor sumber daya yan terus tumbuh dengan pesat dan memberikan peluang bagi investasi dan perdagangan. Harapannya dalam jangka panjang seharusnya UKM mampu sebagai penopang perekonomian rakyat dalam jangka panjang yang di dukung oleh BUMN yang mampu bergerak sebagai perusahaan multinational yang tangguh di kancah perdagangan internasional.

Hanya saja, peluang ini belum termanfaatkan secara optimal, bahkan penempatan rating Indonesia sebagai negara tujuan investasi belum menunjukkan peningkatan realisasi investasi asing baik dalam bentuk FDI (*Foreign Direct Investment*) maupun kapitalisasi di pasar Modal. Terlalu banyak pertimbangan bagi investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia. Bahkan menurut *doing busineses* database tahun 2013 (Bank Dunia, 2013), yang melihat sejauh mana peraturan pemerintah yang dibentuk mampu mendorong munculnya bisnis baru khususnya bagi bisnis yang berskala kecil dan menengah, menempatkan Indonesia sebagai negara yang paling rendah dalam perbaikan iklim investasi yang ramah terhadap bisnis. Indonesia menempati peringkat 128 satu angka di atas Bangladesh dan di bawah Eitophia. Indonesia selalu menyatakan bahwa UKM merupakan motor pertumbuhan ekonomi, tetapi kebijakan bisnis yang ditetapkan menurut survey ini tidak berpihak kepada UKM, di tahun 2013 kemudahan peraturan dan pengurusan bisnis bagi UKM hanya sebatas pada pemenuhan kebutuhan listrik, seperti kebijakan untuk pemasangan listrik baru bagi UKM cukup hanya dengan menunjukkan tagihan listrik tetangganya sebagai petunjuk lokasi pemasangan listrik baru, sangat memudahkan bagi UKM.

Sungguh ironis, ketika negara-negara tetangga seperti Singapore, Thailand, Malaysia dan Vietnam semakin konvergen dan memperkecil gap diantara negara-negara yang ramah terhadap bisnis, justeru Indonesia semakin jauh tertinggal (gambar 3). Singapura bersama dengan Korea Selatan, China, Hong Kong SAR, New Zealand, Amerika Serikat, Denmark, Norway, Inggris, Georgia; and Australia menjadi 10 negara dengan regulasi

pemerintah yang paling ramah terhadap bisnis. Bahkan laporan ini juga mencatat bahwa pertumbuhan bisnis yang paling menjanjikan (hampir 1/3) investasi dunia tertuju pada kawasan Afrika Selatan, sementara itu negara dengan perbaikan iklim investasi tercepat adalah Mongolia.




Sumber: World Bank, 2013.

**Gambar 3** Batasan Jarak Rating Investasi dan Bisnis dari tahun 2005 - 2013.

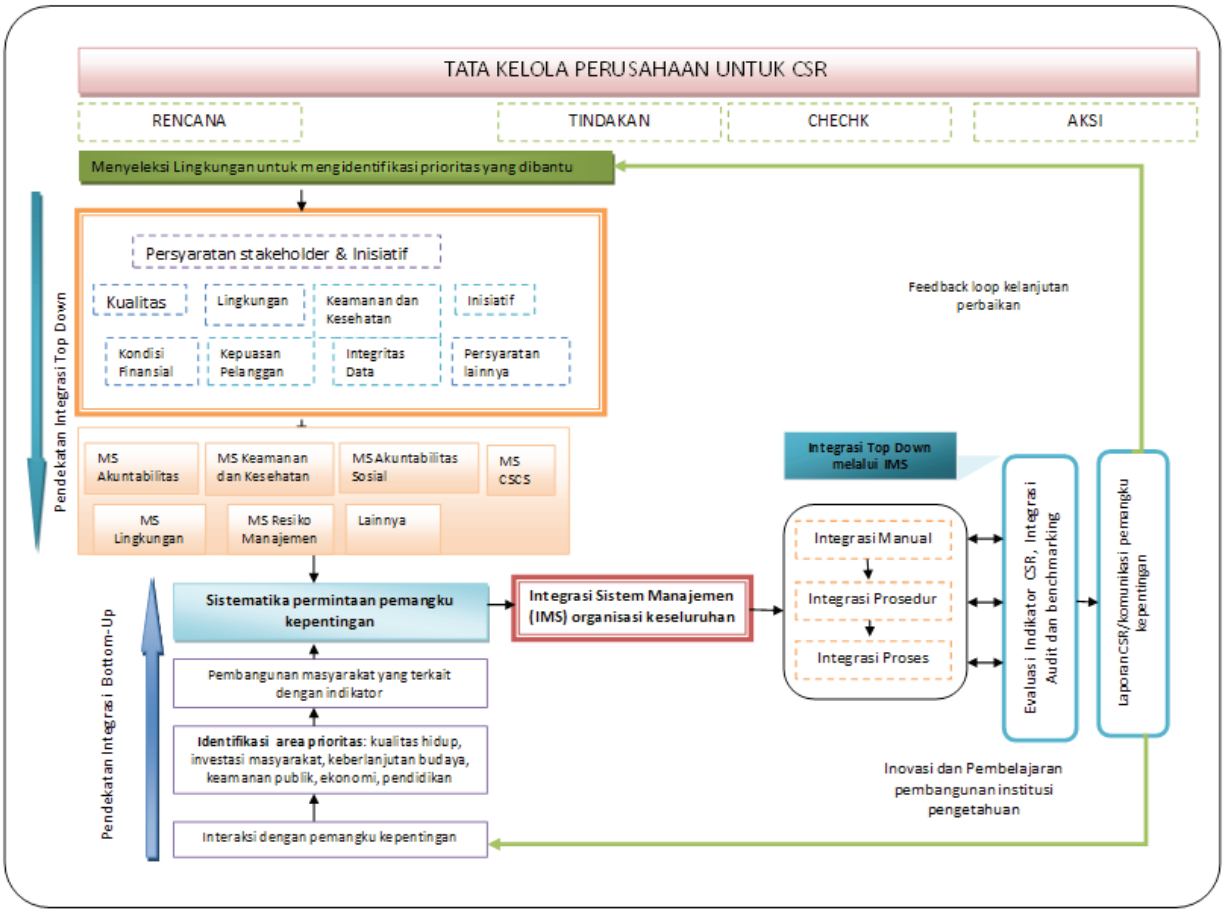
Berdasarkan hasil laporan dari Bank Dunia tersebut, maka seharusnya pengembagan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia tidak bisa dianggap sambil lalu, perlu peran mitra penggiat baik yang berasal dari kalangan perusahaan besar, maupun pemangku kepentingan lainnya seperti masyarakat. Sehingga penumbuhan kewirausahaan baru di kalangan pelaku UKM harus terus dikembangkan bukan hanya kewirausahaan komersial tetapi juga kewirausahaan sosial.

Sejalan dengan perkembangan kewirausahaan sosial, tanggung jawab sosial perusahaan yang berlaku di Indonesiapun memiliki perkembangan yang cukup masif tidak hanya dalam tataran konsep tetapi juga dalam tataran praktik. Meskipun disadari bahwa tidak ada aturan yang baku yang mengatur pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, setidaknya terdapat beberapa pola ataupun model yang sama dalam implementasinya.

Bagian berikut ini akan merangkum tahapan pelaksanaan tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan yang ada di Indonesia. Pertama, adalah inisiator CSR, tidak selamanya berasal dari pihak manajemen melainkan bisa berasal dari siapa saja seperti masyarakat, pemerintah daerah, kalangan media, LSM bahkan konsumen; Kedua, inisiator CSR akan berimplikasi terhadap bentuk program, tujuan hingga target dan pengawasan CSR itu sendiri; Ketiga, seluruh pemangku kepentingan harus memiliki visi dan misi yang sama tentang CSR, sehingga memudahkan dalam tahapan proses identifikasi masalah, pelaksanaan program dan eksekusi setiap problem hingga tahapan keberlanjutannya (Yaumidin, 2012). Untuk itu pembentukan forum CSR yang beranggotakan representasi dari setiap pemangku kepentingan menjadi satu keharusan yang ada dalam kelembagaan yang mengedepankan sinergi multisektor dan integrasi program yang berdimensi multidimensi.

Secara konseptual kegiatan CSR diharapkan menjadi satu alur simultan yang terintegrasi dengan bisnis inti yang dimiliki oleh perusahaan, hal ini penting untuk menjaga keberlanjutan usahanya. Gambar 4 di bawah ini menunjukkan proses integrasi *top-down* dan integrasi *bottom up* CSR. Pendekatan *top-down* difokuskan pada identifikasi kebutuhan *stakeholder* dan integrasi CSR dengan sistem manajemen internal. Pendekatan integrasi *top-down* mencakup pengembangan indikator internal seperti kesehatan dan keselamatan karyawan, dampak lingkungan, dan isu keadilan. Kebutuhan untuk integrasi *'top-down'* ini sejalan dengan kebanyakan literatur yang menyerukan dimensi integrasi sosial dan lingkungan ke dalam proses bisnis. Selain itu, pendekatan ini juga diperlukan di tingkat struktural organisasi, terutama untuk mendefinisikan CSR, dan membuat arus komunikasi dan informasi berjalan efektif, dengan kata lain pendekatan ini secara sitematis mampu menerjemahkan tujuan strategis CSR dan mengintegrasikan pemangku kepentingan yang berbeda dalam proses bisnis.

Sementara itu, indikator pendekatan *bottom-up* sangat terkait dengan konsultasi antara pihak manajemen dengan pemangku kepentingan khususnya masyarakat terutama dalam mengidentifikasikan kebutuhan masyarakat, dampak aktivitas perusahaan terhadap lingkungan masyarakat, kontribusi perusahaan terhadap pengembangan sosial ekonomi masyarakat, dan tentunya indikator-indikator yang terkait dengan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Intinya




Sumber: Asif et.al, 2011

Gambar 4 Integrasi Sistem Manajemen dalam CSR

pendekatan *bottom-up* menyediakan pendekatan sistematis untuk melibatkan para pemangku kepentingan yang acapkali diabaikan dalam implementasi program CSR[4].

Sementara itu, kehadiran CSR oleh sebagian kalangan birokrasi Indonesia disikapi sebagai salah satu bentuk program pengalihan tanggung jawab pemerintah kepada swasta.[5] Pandangan ini didasari oleh kekhawatiran yang berlebihan, memaknai CSR sejatinya tidak dipandang dari sudut politik kekuasaan, tetapi lebih ditekankan pada pelaksanaan etika bisnis yang ramah terhadap pemangku kepentingan. Meskipun dalam perdagangan internasional Negara-negara maju – yang memiliki belasan perusahaan multinasional dengan akumulasi modal yang setara dengan dua pertiga GDP dunia (Todaro, 2009) tidak menutup kemungkinan untuk turut serta 'membeli' kekuasaan dan mengatur jalannya roda pemerintahan – mulai mengharuskan beragam peraturan yang terkait dengan pelaksanaan etika bisnis yang menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia, mengedepankan transparansi, akuntabilitas, penghargaan terhadap hokum, hak-hak dan kepentingan pemangku kepentingan dan juga norma-norma internasionaldan local yang berlaku di wilayah operasionalnya.

Hambatan yang bersifat non-tarif seperti ini memiliki implikasi biaya yang besar terhadap

[4] Dengan dalih bahwa CSR bukan fokus keahlian perusahaan, seringkali perusahaan memanfaatkan pihak ketiga seperti konsultan CSR maupun LSM-LSM untuk menciptakan kegiatan yang dapat di klaim sebagai kegiatan CSR perusahaan tanpa perlu melakukan proses pendekatan langsung terhadap masyarakat dibawahnya, sehingga seringkali bantuan CSR yang digelontorkan perusahaan menjadi tidak tepat sasaran dan tidak menyentuh langsung kelompok yang seharusnya perlu dibantu.

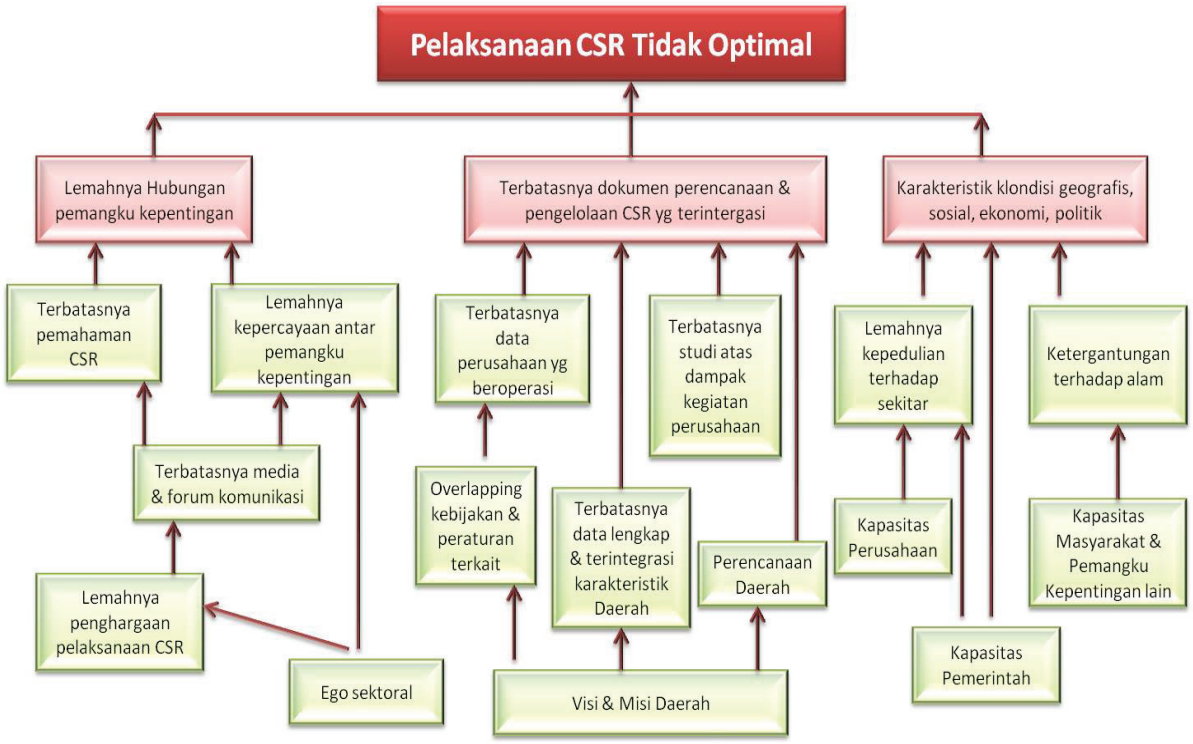
[5] Lihat pandangan Basri (2001) dan sebagian birokrat Bapenas yang kontra terhadap perambahan pihak swasta untuk menangani berbagai masalah social yang dianggap sebagai perwujudan consensus Washington yang memberikan kewenangan dan keleluasaan yang sebesar-besarnya kepada pihak swasta atau pemilik modal untuk ikut mengatur pemerintahan.

operasionalisasi bisnis perusahaan, meskipun sebenarnya etika bisnis yang dibangun dapat dijadikan sebagai upaya –perusahaan untuk menciptakan branding dan image yang mungkin harganya jauh lebih murah dibandingkan biaya iklan produk yang mereka hasilkan melalui media komunikasi. Oleh karena itu, mengintegrasikan program CSR kedalam system manajemen semakin memperjelas posisi program CSR sebagai bagian dari etika bisnis perusahaan yang berorientasi pada keberlanjutan bisnis bukan 'bisnis seperti biasanya'.

Sebagian besar orang berfikiran jika dana CSR ini optimal penggunaannya dan tepat sasaran, seharusnya kemiskinan sudah enyah dari bumi Indonesia. Beragam upaya dilakukan oleh pemerintah untuk mengoptimalkan pemanfaatan dana CSR bagi pengentasan kemiskinan, namun masih menuai pro dan kontra. Belum adanya kerangka pikir yang jelas yang tertuang dalam petunjuk teknis menyebabkan tidak semua perusahaan mampu menjalankan program CSR yang notabene bukan bagian tupoksi dan deskripsi kerja mereka. Sementara, tidak banyak juga ahli yang benar-benar mampu mendesain program hingga melakukan evaluasi terhadap kegiatan CSR. Acapkali LSM yang selaku "konsultan" CSR berpindah-pindah perusahaan dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan tumpang tindih kegiatan CSR yang mungkin memang menjadi replika dari kegiatan sejenis tetapi seringkali tidak sesuai dengan visi dan misi serta budaya perusahaan. Hasil akhirnya seringkali program CSR nampak kemilau di luar tetapi rapuh di dalam karena keterlibatan stakeholder internal yang minim. Atau sebaliknya CSR hanya indah di dalam namun tak nyata di luar, karena perusahaan hanya terfokus pada pencapaian kinerja internal perusahaan dan mengabaikan stakeholder eksternal.

Beragam upaya dilakukan oleh pemerintah untuk mengoptimalkan pemanfaatan dana CSR bagi pengentasan kemiskinan, namun masih menuai pro dan kontra. Belum adanya kerangka pikir yang jelas yang tertuang dalam petunjuk teknis menyebabkan tidak semua perusahaan mampu menjalankan program CSR yang notabene bukan bagian tupoksi dan deskripsi kerja mereka. Sementara, tidak banyak juga ahli yang benar-benar mampu mendesain program hingga melakukan evaluasi terhadap kegiatan CSR. Acapkali LSM yang selaku "konsultan" CSR berpindah-pindah perusahaan dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan tumpang tindih kegiatan CSR yang mungkin memang menjadi replika dari kegiatan sejenis tetapi seringkali tidak sesuai dengan visi dan misi serta budaya perusahaan. Hasil akhirnya seringkali program CSR nampak kemilau di luar tetapi rapuh di dalam karena keterlibatan stakeholder internal yang minim. Atau sebaliknya CSR hanya indah di dalam namun tak nyata di luar, karena perusahaan hanya terfokus pada pencapaian kinerja internal perusahaan dan mengabaikan stakeholder eksternal.Setidaknya terdapat tiga tiga karakter mendasar yang menyebabkan kegagalan pelaksanaan CSR yaitu:

1. Lemahnya hubungan antar pemangku kepentingan; Keberdaan forum komunikasi antar pemangku kepentingan yang masih sangat terbatas menyebabkan kerjasama dan pertukaran informasi menjadi sangat terbatas dilakukan. Demikian pula dengan ego sektoral yang masih tinggi secara langsung menimbulkan sulitnya membangun kepercayaan antar pemangku kepentingan ataupun dalam membentuk forum komunikasi. Disisi lain penghargaan terhadap pelaksanaan CSR maupun pemahaman yang menyeluruh mengenai kegiatan CSR menjadi faktor penentu dalam kualitas hubungan dan kerjasama antar pemangku kepentingan.
2. Terbatasnya dokumen perencanaan dan pengelolaan CSR yang terintegrasi; Kondisi ini terbentuk akibat beberapa faktor seperti: 1) terbatasnya data perusahaan yang aktif beroperasi di wilayah tersebut; 2) terbatasnya data lengkap dan terintegrasi melingkupi berbagai karakteristik daerah, baik yang bersifat sosial, demografi, ekonomi maupun data-data fisik dan spasial; 3) terbatasnya studi atas dampak kegiatan perusahaan.
3. Beragamnya karakteristik geografis, social, ekonomi dan politik wilayah. Kondisi ini berpengaruh pada keterjangkauan, kapasitas daerah, terbatasnya infrastruktur, ketergantungan terhadap alam yang tinggi, kerusakan lingkungan maupun kepedulian terhadap kehidupan disekitarnya.




Sumber: Yaumidin et al., 2011 hal. 52

**Gambar 5** Tidak Optimalnya Pelaksanaan CSR

Selain masalah ketidakoptimalan pelaksanaan CSR di Indonesia secara umum, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan multisektor yang melibatkan banyak pemangku kepentingan seperti pemerintah, LSM, masyarakat, konsumen, media massa dan elektronik serta kalangan akademisi. Semua pemangku kepentingan harus berkontribusi terhadap tanggung jawab sosial, sehingga sinergi diantara pemangku kepentingan ini tentunya tidak hanya sebatas program, tetapi juga vested interest dari setiap entitas organisasi harus terwakili dan tercermin dalam program-program tersebut. Alternatif yang pernah dilakukan untuk mengatasi hal ini adalah dengan melibatkan lembaga intermediasi yang bersifat netral dan tidak memiliki kepentingan untuk mendapatkan keuntungan dari sisi materi, melainkan berupaya untuk mencapai keberlanjutan organisasinya. Kelompok iini bisa berasal dari kalangan akademisi, periset maupun lembaga swadaya masyarakat. Tidak mudah sebenarnya mensinergikan tanggung jawab sosial dengan pelibatan kemitraan lebih dari dua sektor. Setidaknya terdapat delapan tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan dalam mewujudkan sinergi multisektor pelaksanaan tanggung jawab sosial yaitu;

1. Rendahnya *employment engagement* dalam kegiatan CSR
2. Mahalnya biaya koordinasi
3. Sulitnya mencapai kesamaan visi dan misi dalam menentukan program kegiatan.
4. Masih tingginya egosentris perusahaan
5. Sulitnya mendiversifikasi pekerjaan ➔ menentukan PIC dalam tiap moment kegiatan.
6. Aturan birokrasi yang tidak fleksible
7. Sulitnya menggapai trust diantara pihak yang bersinergi
8. Minimnya lembaga yang bisa menjadi intermediasi sinergi CSR

Salah satu terobosan yang diharapkan akan menjawab permasalahan tersebut adalah dengan menciptakan nilai-nilai sosial dalam kewirausahaan, baik yang ditujukan untuk manajemen internal perusahaan sehingga memperkuat budaya perusahaan, maupun memotivasi dan mendorong terciptanya

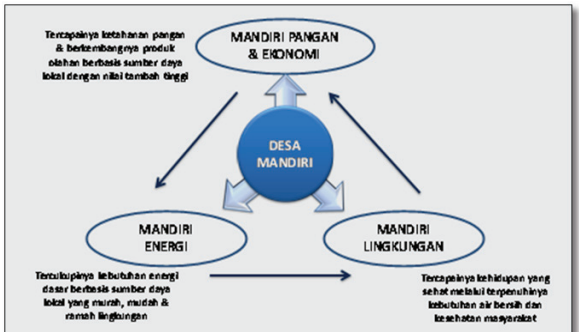
wirausahawan sosial melalui program CSR yang bermitra dengan lembaga nirlaba. Group Nuevo (2009) misalnya perusahan yang bergerak di bidang sistem irigasi, perumahan, bahan bangunan, kayu dan produk pertanian, serta sistem perpipaan untuk air minum dan limbah yang berdomisili di Meksiko, dan beroperasi di hampir 25 negara Amerika latin terinspirasi tentang investasi Ashoka dalam kewirausahaan sosial.

Pihak manajemen memutuskan untuk membuat tanggung jawab sosial perusahaan dan pembangunan berkelanjutan sebagai elemen kunci dari strategi Grupo Nueva. Group ini kemudian menjadi mitra strategis Ashoka dalam jangka panjang sebelum akhirnya mendirikan kelompok sendiri yang disebut Avina. Avina adalah sebuah organisasi yang berinvestasi di bidang sosial yang menaungi ribuan pengusaha di Amerika Latin dan Semenanjung Iberia. Tujuannya adalah untuk menciptakan kemitraan di Amerika Latin dengan masyarakat perintis dan duniabisnis, dan mendukung upaya mereka dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Hal yang menarik dari operasional Avina tidak hanya menguntungkan pemegang saham, tetapi juga masyarakat, sebagai hasil dividen yang diinvestasikan kembali dalam arena sosial. Ini jelas merupakan solusi baru dan konkret yang harusmenginspirasi orang-orang bisnis yang mencari untuk menyelaraskan tanggung jawab sosial dengan tujuan bisnis tradisional.

**Tantangan Multi-dimensi dan Multi-sektoral Tanggung Jawab Sosial berbasis Kewirausahaan Sosial**

Di Indonesia, hampir setiap perusahaan yang memiliki kesamaan bisnis mencoba bersinergi melaksanakan kegiatan CSR melalui forum komunikasi CSR. Forum komunikasi CSR yang tadinya dibentuk hanya berdasarkan kesamaan jenis usaha, dan ternyata kurang efektif. Saat ini forum komunikasi CSR beranggotakan tidak hanya perusahaan sejenis, melainkan lebih didasarkan pada kesamaan konsep dan program CSR sehingga tidak terjadi tumpang tindih kegiatan bahkan dapat menjadi komplementer dari berbagai kegiatan CSR. Salah satu program CSR yang mengkombinasikan kegiatan kewirausahaan sosial adalah CSR yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri Tbk, melalui pengembangan wirausaha mandiri program-program CSR yang dilakukan oleh Bank Mandiri tidak hanya mendukung bagi penciptaan wirausahawan baru tetapi juga ditujukan untuk mendidik kemandirian bangsa.

Tercatat selama kurun waktu 2010, peserta program pendampingan dan pembinaan berwirausaha mencapai 3.294 orang atau terjadi peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya sebesar 96%. Dengan capaian ini telah menempatkan Bank Mandiri sebagai posisi *runner up* untuk penghargaan *Best CSR Disclosure in Annual Report* pada kegiatan *Indonesia Sustainability Report Award* 2010 yang diselenggarakan oleh *National Center for Sustainability Reporting (*NCSR), dan serangkaian penghargaan lainnya. Tahun 2012 Bank Mandiri turut berpartisipasi dalam program pemerintah untuk pengembangan desa mandiri. Desa Mandiri secara umum memiliki makna yang luas, tetapi secara harfiah diartikan sebagai kemampuan desa dalam memenuhi kebutuhannya sendiri, tanpa tergantung pada pihak lain. Disisi lain, dinamika pembangunan desa tidak hanya terkait dengan masalah ekologi dan agraria, tetapi lebih dari itu pengaruh masuknya budaya modern perlahan namun pasti akan merubah struktur sosial maupun budaya tradisional masyarakat desa (Gambar 6).



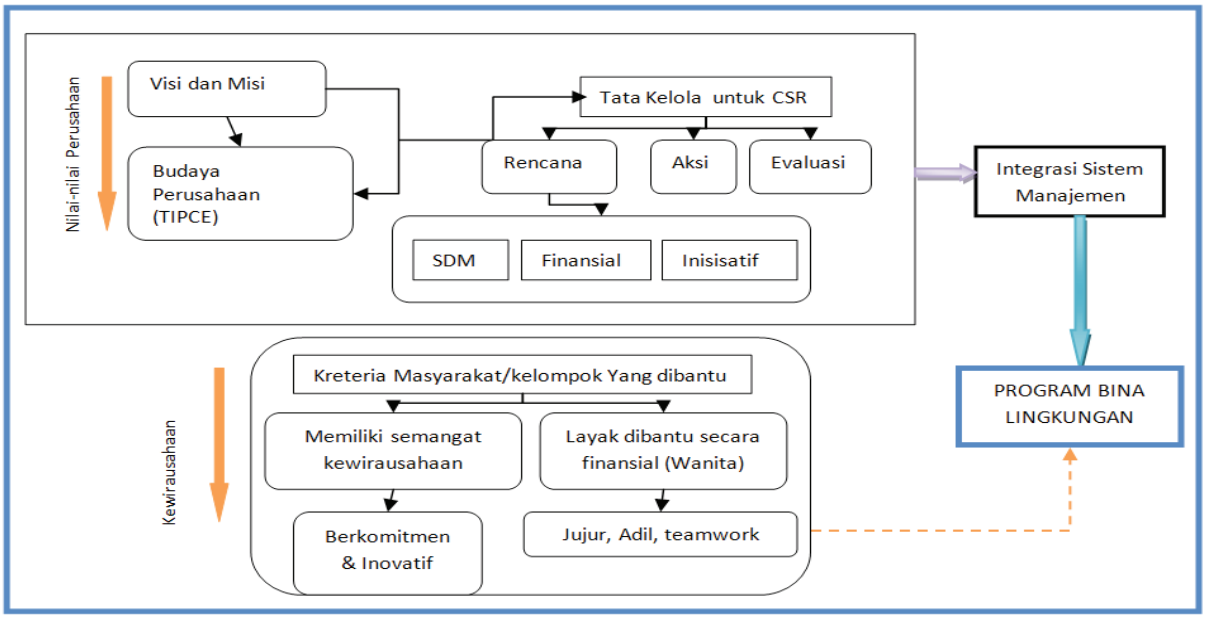

Sumber: Yaumidin, 2012

**Gambar 6.** Program Desa mandiri - Bina Lingkungan PT. Bank Mandiri

Pola yang dikembangkan untuk membentuk desa mandiri dimulai dari pengembangan desa mandiri pangan, kemudian dilanjutkan dengan mandiri di bidang energi dan terakhir mandiri di bidang lingDalam kegiatan ini tentunya Bank Mandiri tidak dapat bekerja sendiri tanpa melibatkan pemangku kepentingan lainnya, dengan tema "Internalisasi Teknologi Tepat

serta budaya perusahaan. Namun demikian, ternyata tidak mudah untuk menentukan lokasi dan kelompok masyarakat yang dibantu. Pihak manajemen memutuskan untuk memilih masyarakat yang dibantu yang sudah memulai usaha di bidang kewirausahaan sosial, yaitu kelompok tani wanita jamur "Hanjuang". Tipikal kelompok tani ini hampir sama dengan kelompok tani wanita Menur, hanya saja program Bina Lingkungan (yang merupakan bagian program CSR BUMN) di kelola dengan mengedepankan budaya TIPCE (Trust, Integrity, Professionalism, Costumer Focus, and Excellent) perusahaan. Dengan demikian faktor engagement karyawan dalam kegiatan ini menjadi prioritas utama kerberhasilan program. Meskipun fokus pelibatan karyawan dalam program Bina Lingkungan lebih pada tahap implementasi yang berpotensi dalam mengakomodasi tujuan maupun motivasi pelaksanaan CSR. Artinya, karyawan (tenaga kerja) dapat menjadi media untuk mencapai tujuan pelaksanaan CSR. Hal ini dapat dikaitkan antara tujuan pelaksanaan CSR dengan peran tenaga kerja dalam CSR, baik dari tujuan keamanan, pemberdayaan, hak asasi, pencitraan perusahaan hingga maksimalisasi keuntungan (Gambar 7).

Dalam kegiatan ini tentunya Bank Mandiri tidak dapat bekerja sendiri tanpa melibatkan pemangku kepentingan lainnya, dengan tema "Internalisasi Teknologi Tepat Guna dalam Pengembangan Usaha Kelompok Tani", setidaknya program ini telah melibatkan 6 pemangku kepentingan yaitu; akademisi, pemerintah, pekerja sosial, praktisi, media masa dan masyarakat. Sehingga program yang dilandasi atas kewirausahaan yang dirintis oleh para pekerja sosial di Kecamatan Taman Sari Kabupaten Bogor ini, telah mensinergikan beragam program kerja baik di tingkat pemerintah (Dinas Kesehatan, Dinas Perindustrian dan UMKM, Dirjen POM, dan Dinas Sosial), kalangan akademisi (IPB dan LIPI), praktisi (pengusaha olahan jamur), media massa (Bogor TV), dan masyarakat penerima manfaat baik yang secara langsung maupun tidak langsung di desa Taman Sari. Dengan demikian capaian tujuan CSR yang berlandasakan pada panduan ISO 26000 yang disinergikan dengan program kewirausahaan sosial di tingkat masyarakat dapat diimplementasikan secara nyata dan diharapkan mampu memberikan alternatif model yang optimal bagi pelaksanaan CSR di Indonesia.




Sumber:Yaumidin, 2012

**Gambar 7.** Integrasi Sistem Manajemen Program Bina Lingkungan PT. Bank Mandiri

Pengkombinasian program CSR untuk pengembangan UKM melalui basis kewirausahaan tidak selamanya berjalan mulus, mengingat tantangan multidimensi yang harus dihadapi penyelenggara dalam pelaksanaannya. Setidaknya tim CSR Bank Mandiri mencatat tantangan yang paling berarti adalah:

1. Faktor lingkungan bisnis, meskipun kompetisi yang tercipta diantara UKM tersebut relatif baik, tetapi pembagian kelompok kerja acapkali diwarnai oleh unit bisnis keluarga.
2. Sementara aspek misi sosial yang dikembangkan dengan tujuan untuk pengentasan kemiskinan anak (daerah tujuan CSR ini memiliki jumlah anak-anak miskin dan drop out dari sekolah cukup besar), ternyata tidak dikembangkan atas kinerja kelompok, tetapi pihak yang memiliki akses terhadap modal cenderung memberlakukan mereka sebagai pekerjanya.
3. Keberlanjutan UKM sangat ditentukan oleh inovasi dan kreatifitas kelompok yang mampu memanfaatkan peluang dan bantuan dengan sebaik-baiknya. Tetapi ternyata tidak berlaku untuk semua kelompok, perbedaan sosial ekonomi ternyata mempengaruhi budaya bisnis mereka, kelompok yang relatif rendah kepemilikan modalnya cenderung bersifat pasif dan tidak mau melakukan terosbosan inovatif untuk menggadakan dan menciptakan nilai tambah dari bantuan yang diperolehnya melalui CSR.

Dengan demikian kelemahan pelaksanaan CSR yang diantisipasi dengan penerapan kewirausahaan sosial dapat dilaksanakan dalam jangka pendek. Sedangkan dalam jangka panjang, perlu adanya sentuhan dari perusahaan untuk melakukan pendampingan dan memelihara kondisi yang sudah diciptakan secara intensif dengan melibatkan mereka menjadi mitra binaan, dan lebih jauh lagi menjadikan mereka masuk ke dalam rangkaian supply chain maupun value chain perusahaan.

## KESIMPULAN

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) sejatinya bukan membebani perusahaan sebagai biaya transaksi yang berlebih yang tidak sesuai dengan bisnis inti perusahaan. CSR seharusnya dapat dioptimalkan sesuai dengan peruntukannya untuk melanggengkan bisnis perusahaan melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas lingkungan sekitar perusahaan. Dengan kata lain CSR dapat dijadikan sebagai model investasi sosial perusahaan yang terintegrasi kedalam sistem manajerial perusahaan.

Di sisi lain perkembangan kewirausahaan sosial di tingkat global semakin menarik perhatian tidak hanya bagi pelaku organisasi nirlaba, tetapi dapat dikembangkan menjadi bagian dari kewirausahaan komersial (tradisional) yang biasanya dilakukan oleh pebisnis yang berorientasi profit. Kewirausahaan sosial yang mengedepankan penciptaan nilai-nilai abstrak seperti kesejahteraan, keamanan, kenyamanan, inovasi dan keberlanjutan seringkali mengalami permasalahan dalam konsep pengukuran capaian kinerja. Sementara kewirausahaan komersial yang mengedepankan ukuran-ukuran kuantitas, belum dapat dikatakan layak seluruhnya untuk meraih tujuan, visi, misi dan penciptaan budaya kerja perusahaan.

PT. Bank Mandiri berupaya untuk mengadopsi konsep kewirausahaan sosial dalam skema kerengka kerja tanggung jawab sosial perusahaannya untuk membantu peningkatan kualitas kelompok petani jamur wanita di wilayah Kabupaten Bogor dengan melibatkan partisipasi multisektor dengan konsep kewirausahaan sosial yang multidimensional sebagai salah satu alternatif optimalisasi pelaksanaan program CSR, sekaligus mendorong munculnya wirausahawan baru sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional. Dalam tataran implementasi konsep ini mudah direplikasikan ke dalam beragam bentuk program kegiatan yang memiliki tujuan yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA


Asif, M., et al., 2011. An integrated management systems approach to corporate social responsibility, Journal of Cleaner Production (2011), doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.034.

Austin, J.E., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. 2004. Corporate social entrepreneurship: A new vision of CSR. Harvard Business School Working Paper No. 05-021. Boston: Harvard Business School.

_____, James, Howard Stevenson, Jane Wei Skilem, 2006. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, Entrepreneurship Theory and Practice, Januari 2006, Baylor University.

Avina, 2009. Annual Report, Leadership of Sustainable Development in Latin America, www.avina.net, diunduh tanggal 12 februari 2013.

Bank Mandiri, 2011. Laporan Tahunan: Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT. Bank Mandiri, Tbk, Jakarta.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. 2006. "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", Journal of Business Ethics, vol. 69, pp.111-132.

Brown, T., and Dacin, P.A., 1997. The company and the product: Corporate Associations and consumer product responses. Journal of Marketing. 61 (1), 68-84.

Cavanagh, Gerald F.and McGovern, Arthur F., 1988. Ethical dilemmas in the modern corporation / *Englewood Cliffs*, *NJ* : *Prentice Hall*,. MLA

CERFE Group. 2001. Action Research on Corporate Citizenship among European Small and Medium Enterprises. CERFE Labiratory, European Parliament

Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20, 65-91.

Diplomasi, 2012. Indonesia, Laboratorium Sosial Raksasa Dengan Ekonomi Satu Triliun Dollar, No. 51 Tahun V 15 Juli -24 Agustus 2012

Drucker. F Peter, 1985. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row.

_____*, F Peter, 2001. The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker,*

Dees, J Gregory and Beth Battle Anderson, 2003. For Profit Social Ventures, in Social Entrepreneurship, edited by Marilyn L. Kourilsky and William B. Walstad, Senate Hall Academic Publishing.

Emerson, Jed and Fay Twersky, 1996. New Social Entrepreneurs: The Succes, Challenge and Lesson of Non-profit Enterprise Creation, The Homeless Economic Fund, The Roberts Foundation.

Garriga, Elisabet, and Domènec Melé, 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics* 53 (2004) pp.51-71

Graafland and H. Smid 2004. 'Reputation, Corporate Social Responsibility and Market Regulation', Tijdschrift voor Economie en Management 49 (April 2004): 271-308

Hart, S.L., & Christensen, C.M., 2002. The Great Leap, Sloan Management Review, 44(1), 51-56.

ISO. 2010. *Guidance on Social Responsibility*: ISO 26000.

Kementrian BUMN, 2012. Profil BUMN Indonesia, Jakarta

Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. 1998. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. Academy of Management Review, 23, 741-755.

Mitchell, Ronald K. Bradley R. Agle, Donna J. Wood, 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, he Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

Mitroff, Ian I, 1983. Organizational behavior; Management; Psychological aspects, Jossey-Bass publisher, San Francisco.

Mohr, L. A., Webb, D. J., dan Harris, K. E., 2001. Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. Journal of Consumer Affairs, 35(1), 45-72.

Nelson, R.; Krashinsky, M, 1973. *Two major issues of public policy*: *Public policy and organization of supply*. In: R. Nelson & D. Young (Eds), *Public subsidy for day care of young children* (pp. 47-69). Lexington, MA: DC Heath & Co. *The new nonprofit almanac & desk reference*. (2002). San Francisco: Jossey-Bass.

Raynard, P and Maya Fostater, 2002. "Corporate Social Responsibility Implications For Small And Medium Enterprises In Developing Countries", Report was prepared for United Nation Industrial Development Organization and the World Summit on Sustainable Development, Vienna.

Reis, T. 1999. *unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

Sellos Christian and Johanna Mair, 2005. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve the Poor. Business Horizons Vol 48, page 241-246. Indiana University Kelley School of Business.

Sen, S. and C. B. Bhattacharya, 2001. "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", Journal of Marketing Research 38(2), 225-243

Stevenson, H., 1983. "A PerspectiveOn Entrepreneurship", Harvard Business School Working Paper 9-384-131.

Stevenson, HH and Jarillo, J.C. 1991. A New Entrepreneurial Paradigm. In Socioeconomics: Toward a New Synthesis, eds. A. Etzioni and P.R. Lawrence, 185-208. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc.

Thompson, N, 2002. 'Social Work with Adults' in (eds) Adams, R, Dominelli, L and Payne, M *Social Work: Themes, Issues and Critical Debates*, Hampshire and New York: Palgrave/ Open University

The Economist, 2012. Indonesia: The Komodo Economy, Workers' protests dampen news of aratings upgrade,Feb 18th 2012 | JAKARTA |From the print edition

*Timmons* Jeffry A. and Stephen *Spinelli*, 2006. *New Venture Creation* for the 21st Century, 7th ed. New York: McGraw Hill.

Todaro, Michael P and Stephen C. Smith, 2002. Pembangunan Ekonomi Jilid 1 Edisi Kesembilan, Erlangga, Jakarta

Weerawardena Jay and Gillian Sulivan Mort, 2006. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, Journal of World Business 41 (2006) 21-35

Weisbrod, B., 1975. Toward a theory of the voluntary sector in a three-sector economy. In E.S. Phelps (Ed.),*Altruism, morality and economic theory* (pp. 171-195). New York: Russell Sage Foundation.

Winarto V., 2008. Membangun Kewirausahaan Sosial: Meruntuhkan dan Menciptakan Sistem Secara Kreatif, Makalah untuk seminar, Yogyakarta, 22 Februari 2008.

World Bank, 2013. Doing Business: Smarter Regulation for Small and Medium Entreprises, Washington D.C

World Business Council for Sustainable Development, 2005. Corporate Social Responsibility: the WBCSD's Journey, Switzerland.

Yaumidin, UK. 2011. Konsumen Dalam Kerangka Teori Dan Implementasi Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Pertambangan, dalam Tanggung Jawab Social Perusahaan Dalam Perspektif Pemangku Kepentingan, Umi Karomah Yaumidin (eds), LIPI Press, Jakarta.

_____ Diah Setiari Suhodo, Bahtiar Rifai, 2012. Dokumen Perencanaan dan Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Kabupaten Belitung, Pemerintah Kabupaten Belitung, tidak dipublikasikan.

_____ dan Bahtiar Rifai, 2012. Proposal Internalisasi Teknologi Tepat Guna dalam Pengembangan Usaha Kelompok Tani, Program Bina Lingkungan Commercial Risk Group PT. Bank Mandiri Tbk, di Desa Taman Sari, Kecamatan Taman Sari KAbupaten Bogor tahun 2012, tidak dipublikasikan

_____ Diah Setiari Suhodo, Bahtiar Rifai, Inne Dwiastuti, Gusnelly, 2012. Memodelkan Sinergi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, laporan penelitian program kompetitif Ketahanan Wilayah dan Masyarakat Pesisir,tahun 2011, tidak dipublikasikan.

Zadek, S. and Thake, S. 1997. Send in the Social Entrepreneurs. *New Statesman*, *26*, June 20, 1997.