

EKOBISMAN

Penerapan Manajemen Strategi Dalam Pelaksanaan Corporate Social Responsibility Di PT XYZ Tbk (*Application Of Strategy Management In The Implementation Of The Corporate Social Responsibility Program At PT XYZ Tbk*)

Submit: Maret 2024

Review: April 2024

Accepted: April 2024

Publish: April 2024

Albertus Purwonugroho Putro¹; Agustinus Miranda²; Derriawan³

Abstrak

Penelitian tahun 2024 ini berjudul: "Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan Program Corporate Social Responsibility di PT XYZ Tbk" Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis dan menemukan penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk; Untuk menganalisis dan menemukan kendala- kendala penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk; dan Untuk menganalisis dan menemukan solusi-solusi yang tepat untuk mengatasi kendala yang ditemukan terhadap penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, dan bersifat deskriptif. Adapun hasil penelitian ini, yaitu: Terdapat manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. Walaupun belum teridentifikasi visi dan misi program CSR XYZ Nyalakan Ilmu secara spesifik, namun pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu memiliki acuan pelaksanaan dalam misi poin 4 PT XYZ Tbk, yakni: "mendukung pembangunan masyarakat dan negara".

Kata Kunci: Penerapan, Manajemen Strategi, Corporate Social Responsibility

Abstract

This 2024 research is entitled: "Application of Management Strategy in the Implementation of the Corporate Social Responsibility Program at PT XYZ Tbk." The aim of this research is to analyze and find the application of management strategy in the implementation of the XYZ Nyalakan Ilmu CSR program at PT XYZ Tbk; To analyze and find obstacles in implementing management strategies in implementing the CSR XYZ Nyalakan Ilmu program at PT XYZ Tbk; And to analyze and find appropriate solutions to overcome the obstacles found in implementing management strategies in implementing the CSR XYZ Nyalakan Ilmu at PT XYZ Tbk. This research uses qualitative analysis methods, and is descriptive in nature. The results of this research are: There is a management strategy in implementing the CSR XYZ Nyalakan Ilmu program at PT XYZ Tbk. Even though the specific XYZ Nyalakan Ilmu CSR vision and mission program has not yet been identified, the implementation of the XYZ Nyalakan Ilmu CSR program has an

¹ Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; albert.purwonugroho@gmail.com

² Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; agustinus.miranda@univpancasila.ac.id

³ Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; DERRIAWAN@univpancasila.ac.id

implementation reference in mission point 4 of PT XYZ Tbk, namely: "supporting community and state development".

Keywords : Application, Strategic Management, Corporate Social Responsibility

Kode JEL:

1. Pendahuluan

Praktik CSR yang berkelanjutan merupakan investasi sosial (*social investment*) yang berbuah pada lancarnya operasional perusahaan. Di Indonesia, pelaksanaan CSR telah diamanahkan dan diatur dalam suatu peraturan perundang-undangan (Zaky, 2011). Adapun salah satu aturan tersebut, yakni Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) sebagaimana telah dirubah dalam BAB VI tentang Kemudahan Berusaha Bagian Kelima tentang Perseroan Terbatas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang (UU Cipta Kerja).

Dalam Pasal 1 Angka 3 UU PT dijelaskan mengenai pengertian CSR, sebagai berikut: "Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya" (Indonesia, 2007). Pelaksanaan CSR ini penting, terutama terhadap perusahaan yang memiliki kegiatan usaha di bidang yang berkaitan dengan sumber daya alam. Sebagaimana Pasal 66 UU PT, kewajiban tersebut harus dipertanggungjawabkan dengan bentuk laporan pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (Indonesia, 2007). Berdasarkan hal tersebut, maka pelaksanaan CSR merupakan keharusan bagi perusahaan bidang tambang. Namun masih ditemukan perusahaan tambang yang belum melaksanakan atau pun dalam pelaksanaannya kerap kali ditemukan berbagai macam permasalahan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Zetta, Raharjo, & Resnawaty, 2021), masih banyak perusahaan yang belum melaksanakan CSR dengan baik dikarenakan terdapat banyak faktor penghambat efektivitas dalam implementasi penerapan CSR, salah satunya adalah peraturan pelaksanaan kebijakan. Selain itu juga CSR yang masih belum terbentuk dengan jelas sehingga belum ada sinkronisasi yang baik antara pemerintah dan dunia usaha. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terkait pelaksanaan program CSR agar program tersebut dapat dilaksanakan secara berkelanjutan dan dapat memberdayakan masyarakat. Adanya permasalahan dalam pelaksanaan CSR akan menyebabkan kurang baiknya hubungan antara perusahaan dengan masyarakat di sekitarnya.

Adapun salah satu perusahaan yang melaksanakan program CSR yaitu PT XYZ Tbk. Perusahaan ini merupakan produsen energi terkemuka dengan bisnis-bisnis di sektor pertambangan dan jasa batu bara, energi terbarukan dan tidak terbarukan, utilitas, mineral, pengolahan mineral, dan infrastruktur pendukung, yang dijalankan perusahaan-perusahaan anak. Untuk menyederhanakan struktur bisnisnya, PT XYZ Tbk mengklasifikasikan kembali perusahaan-perusahaan anak ke dalam tiga pilar pertumbuhan, yaitu XYZ Energy, XYZ Minerals, dan XYZ Green (Relations, 2022).

Dalam pelaksanaan CSR, PT XYZ Tbk memiliki program bernama “XYZ Nyalakan Perubahan”. Program ini merupakan konsep CSR unggulan PT XYZ Tbk yang dibentuk pada tahun 2017 melalui Yayasan XYZ Bangun Negeri. Yayasan ini merupakan lembaga nirlaba satu-satunya milik PT XYZ Tbk yang berperan untuk mewujudkan inisiatif-inisiatif CSR PT XYZ Tbk. Program CSR XYZ Nyalakan Perubahan sendiri terdiri dari 5 (lima) area target, yang masing-masing mewakili aspek penting kehidupan, yaitu: Edukasi, Ekonomi, Kesehatan, Budaya, dan Lingkungan (Relations, 2022). Berdasarkan kelima aspek program CSR XYZ Nyalakan Perubahan, dapat diketahui bahwa edukasi merupakan aspek terpenting sebagaimana yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia, bahwa dalam Alinea IV Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI 1945) terdapat frasa tujuan bangsa Indonesia, antara lain: “... Mencerdaskan Kehidupan Bangsa, ...”.

Pentingnya pelaksanaan CSR selain dari amanah yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan yaitu CSR dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan dan citra perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Sa'adah & Sudiarto, 2022) menyimpulkan bahwa CSR berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan menurut penelitian (Harni & Azis, 2018) CSR dapat berpengaruh terhadap citra perusahaan yang berpengaruh secara positif terhadap citra perusahaan. Namun, dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ, khususnya XYZ Nyalakan Ilmu masih terdapat permasalahan, antara lain: 1.1. Tahapan perencanaan dan pengorganisasian yang membutuhkan waktu yang lama; 1.2. Metode persetujuan yang kurang efektif; 1.3. Pelaksanaan sosialisasi yang kurang efektif; dan 1.4. Rencana Tindak Lanjut (RTL) yang belum ada. Oleh karena itu, maka PT XYZ Tbk harus memiliki suatu manajemen strategi yang matang dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan program CSR, dalam hal ini XYZ Nyalakan Ilmu. Manajemen strategi yang baik akan menghasilkan tujuan atau sasaran program CSR dapat tercapai.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan: 1.1. Untuk menganalisis dan menemukan penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk; 1.2. Untuk menganalisis dan menemukan kendala-kendala penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk; dan 1.3. Untuk menganalisis dan menemukan solusi-solusi yang tepat untuk mengatasi kendala yang ditemukan terhadap penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini yaitu deskriptif. Adapun metode pengumpulan data dan analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

2.1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif ini, metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Menurut (Sugiyono, 2019) dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi social situation atau situasi sosial, yaitu kesinambungan antara tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Pada situasi sosial peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*) orang-orang (*actors*) yang ada pada

tempat (*place*) tertentu. Sedangkan untuk melakukan wawancara, penelitian ini menggunakan metode purposive sampling, yakni metode dalam menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representative (Sugiyono, 2019).

2.2. Metode Analisis

Metode analisis informasi yang dilakukan menggunakan analisis data yang dikembangkan oleh Miler dan Huberman. Pada prinsip analisis data (informasi) kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data (informasi). Menurut (Basrowi dan Suwandi, 2008) metode analisis ini mencakup 3 (tiga) kegiatan yang bersamaan, yakni: reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

Data-data yang telah terkumpul akan di analisis kembali dengan menggunakan analisis *SWOT* (*Stenght-Weakness-Opportunities-Threats*) untuk mendapatkan hasil bagaimana mengurangi hambatan-hambatan.

3. Hasil

3.1. Gambaran Umum PT XYZ Tbk

PT XYZ Tbk adalah perusahaan energi yang terintegrasi secara vertikal di Indonesia dengan bisnis di sektor batubara, energi, utilitas, dan infrastruktur pendukung. PT XYZ Tbk memiliki model bisnis terintegrasi yang terdiri dari 8 (delapan) pilar, antara lain: XYZ Mining, XYZ Services, XYZ Logistics, XYZ Power, XYZ Land, XYZ Water, XYZ Capital, dan XYZ Foundation (Adaro, 2022).

Adapun visi PT XYZ Tbk adalah: “Menjadi grup perusahaan tambang dan energi Indonesia yang terkemuka” (Adaro, 2022). Sedangkan untuk misinya, yaitu:

- 3.1.1. Memuaskan kebutuhan pelanggan;
- 3.1.2. Mengembangkan karyawan;
- 3.1.3. Menjalin kemitraan dengan pemasok;
- 3.1.4. Mendukung pembangunan masyarakat dan negara;
- 3.1.5. Mengutamakan keselamatan dan kelestarian lingkungan;
- 3.1.6. Memaksimalkan nilai bagi pemegang saham.

3.2. Gambaran Umum XYZ Nyalakan Perubahan

PT XYZ Tbk memiliki program CSR bernama XYZ Nyalakan Perubahan. Program CSR ini dilaksanakan dalam rangka mendukung keberlanjutan bisnis PT XYZ Tbk serta mewujudkan masyarakat yang mandiri, cerdas, dan sejahtera dalam lingkungan yang lestari. Selain itu, penyelenggaraan program CSR juga diarahkan untuk berkontribusi dalam mencapai *Sustainable Development Goals* (SDGs). Selain itu, program CSR XYZ Nyalakan Perubahan juga merujuk poin misi keempat PT XYZ Tbk, yakni: “Mendukung pembangunan masyarakat dan negara”.

Secara menyeluruh program CSR XYZ Nyalakan Perubahan meliputi 5 (lima) pilar sebagaimana peneliti jabarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Program CSR XYZ Nyalakan Perubahan

| Pilar CSR | Program Pilar CSR |
|------------------------|---|
| XYZ Nyalakan Ilmu | Diarahkan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menghadapi tantangan abad 21, yaitu keterampilan 4Cs (<i>Critical Thinking and Problem Solving, Creativity and Innovation, Collaboration, and Communication</i>) serta memiliki karakter yang mulia. Program ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan menjadi <i>agent of change</i> bagi daerahnya masing-masing. |
| XYZ Nyalakan Sejahtera | Diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui transformasi usaha dari memanfaatkan sumber daya alam tidak terbarukan ke sumber daya alam terbarukan dan berkelanjutan. Sektor-sektor yang memiliki daya saing dan keunggulan di setiap kabupaten menjadi prioritas pengembangan. Program unggulan adalah Pengembangan Agribisnis, Pembinaan UMKM, dan <i>Income Generating Activities (IGA)</i> |
| XYZ Nyalakan Raga | Diarahkan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui upaya promotif, preventif, dan kuratif guna menekan angka kesakitan dan kematian beberapa penyakit dan/atau masalah kesehatan yang menjadi perhatian kesehatan masyarakat (<i>diseases of public health concern</i>) khususnya di daerah operasi untuk mewujudkan masyarakat yang mandiri di bidang kesehatan. Program unggulan adalah Clean Water and Sanitation serta Kesehatan Ibu dan Anak. |
| XYZ Nyalakan Budaya | Diarahkan untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengaktualisasikan dirinya melalui kegiatan keagamaan, seni, budaya, dan olah raga. Selain itu program ini juga menjadi sarana untuk merawat tradisi leluhur dari masyarakat adat agar tidak punah ditelan masa. Program unggulan adalah penguatan kelembagaan komunitas. |
| XYZ Nyalakan Lestari | Diarahkan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya lingkungan bagi kehidupan mereka serta meningkatkan peran sertanya dalam upaya-upaya perbaikan dan pelestarian lingkungan. Program unggulan adalah konservasi alam dan pendidikan lingkungan. |

Sumber: Foundation, 2022

3.3. Gambaran Umum XYZ Nyalakan Perubahan

XYZ Nyalakan Ilmu merupakan program CSR yang berfokus pada edukasi atau Pendidikan. Dalam menjalankan program ini, *Division CSR* PT XYZ Tbk menerapkan model CSR yang dilakukan oleh Yayasan perusahaan, dalam hal ini dilakukan oleh Yayasan XYZ Bangun Negeri. Yayasan ini selain menjadi bentuk model penerapan CSR PT XYZ Tbk, juga menjadi pelaksana kolaborasi antar yayasan-yayasan pemegang saham di PT XYZ Tbk. Sehingga dalam hal ini dapat dibentuk bagan seperti di bawah ini.



Sumber: Hasil Observasi Peneliti

Gambar 1. Model Pelaksana XYZ Nyalakan Ilmu

Secara garis besar, XYZ Nyalakan ilmu dibagi ke dalam 2 (dua) kategori, yakni Key Program dan *One to One Grand Match* (Foundation, 2022). Adapun penjabarannya sebagai berikut.

- 3.3.1. Key Program merupakan program-program yang dilaksanakan untuk menjawab *issue* utama di wilayah operasi dalam bidang pendidikan;
- 3.3.2. *One to One Grand Match* adalah suatu skema pemberian donasi oleh Yayasan PT XYZ Tbk dengan pendanaan yang berasal dari PT XYZ Tbk dengan 4 (empat) yayasan milik para pemegang saham utama dari PT XYZ Tbk.

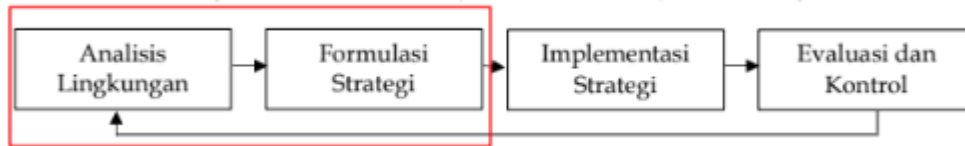
4. Pembahasan

4.1. Strategi dalam Pelaksanaan Program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk

Pada bagian ini peneliti ingin menganalisis dan menemukan penerapan strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. Dalam membahas sub bab ini, peneliti mengumpulkan dan memproses data berdasarkan teknik *tringulasi data*, dimana peneliti mengelompokan sampel berdasarkan *purposive sampling*, antara:

- 4.1.1. Pembentukan kebijakan XYZ Nyalakan Ilmu;
- 4.1.2. Pelaksana kebijakan XYZ Nyalakan Ilmu; dan
- 4.1.3. Penerima kebijakan/manfaat XYZ Nyalakan Ilmu.

Dalam sub pembahasan ini, untuk mengetahui strategi dalam pelaksanaan program XYZ Nyalakan Ilmu, maka peneliti berfokus pada pembentuk kebijakan XYZ Nyalakan Ilmu yang berada pada tahap analisis lingkungan dan formulasi strategi dalam manajemen strategi sebagaimana perjabaran bagan berikut ini.



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Gambar 2. Pembentuk Kebijakan dalam Manajemen Strategi

Ada atau tidaknya penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu dapat dilakukan dari adanya analisis lingkungan yang berupa analisis internal dan analisis eksternal, serta formulasi strategi yang berupa identifikasi misi, tujuan, dan strategi organisasi.

4.1.1. Analisis Lingkungan

Informasi yang didapat dari pembentuk kebijakan XYZ Nyalakan Ilmu yaitu adanya strategi pelaksanaan CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. XYZ Nyalakan Ilmu merupakan bagian dari XYZ Nyalakan Perubahan. Namun analisis lingkungan pada identifikasi visi dan misi terhadap program-program CSR XYZ Nyalakan Perubahan belum spesifik. Hanya menggunakan poin dalam misi perusahaan serta visi dan misi dalam Yayasan milik perusahaan.

4.1.2. Analisis Lingkungan

Informasi yang didapat dari pembentuk kebijakan XYZ Nyalakan Ilmu yaitu adanya strategi pelaksanaan CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. Strategi dapat dilihat dari adanya formulasi penyamaan struktur organisasi yang terdapat dalam CSR Division PT XYZ Tbk dengan Yayasan XYZ Bangun Negeri. Selain itu, formulasi strategi seperti visi dan misi terhadap program XYZ Nyalakan Ilmu tetap ada meskipun beracuan pada misi poin 4 PT XYZ Tbk, yakni: “mendukung pembangunan masyarakat dan negara”. Sehingga dalam hal ini, belum ada visi dan misi secara spesifik terhadap masing-masing program XYZ Nyalakan Perubahan.

4.2. Kendala-Kendala yang Ditemukan Terhadap Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan Program Corporate Social Responsibility XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk

Dalam sub pembahasan ini, untuk mengetahui kendala-kendala yang ditemukan terhadap penerapan strategi dalam pelaksanaan program XYZ Nyalakan Ilmu, maka peneliti berfokus pada pelaksana kebijakan dan penerima kebijakan/manfaat XYZ Nyalakan Ilmu yang berada pada tahap implementasi strategi dalam manajemen strategi sebagaimana penjabaran bagan berikut ini:

Tabel 2. Kendala Program CSR XYZ Nyalakan Ilmu

| Kendala Internal (Weakness) | Kendala Eksternal (Threat) |
|---|--|
| Struktur organisasi pelaksana Pilar CSR XYZ Nyalakan Ilmu masih tergabung dengan Pilar CSR XYZ Nyalakan Raga. | Sosialisasi yang kurang efektif akibat intervensi <i>stakeholder</i> setempat. |
| Belum adanya Rencana Tindak Lanjut | Adanya mis-komunikasi dengan |

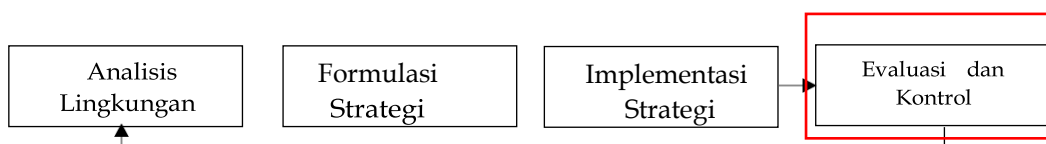
| | |
|--|--|
| (RTL) pasca pelaksanaan CSR XYZ Nyalakan Ilmu. | penerima kebijakan/manfaat. |
| Kurangnya monitoring atau kontrol pasca penerima kebijakan/manfaat selesai dari program CSR XYZ Nyalakan Ilmu. | Adanya alumni program CSR XYZ Nyalakan Ilmu belum mendapatkan pekerjaan. |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel kendala-kendala di atas, diketahui bahwa kendala pelaksanaan CSR cenderung terhadap kendala internal. Kendala ini dapat menyebabkan adanya kendala eksternal. Contohnya dalam kendala internal seperti struktur organisasi yang kurang tepat dapat menyebabkan adanya sosialisasi yang kurang efektif dan adanya mis-komunikasi dengan penerima kebijakan/manfaat. Selain itu, belum adanya RTL dan kurangnya monitoring atau control pasca penerima kebijakan/manfaat selesai program CSR juga dapat menyebabkan adanya alumni program CSR yang belum mendapatkan pekerjaan. Oleh karena itu, kendala eksternal dapat berkurang apabila kendala internal dapat teratasi.

4.3. Solusi-Solusi yang Tepat untuk Mengatasi Kendala yang Ditemukan Terhadap Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan Program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk

Dalam sub pembahasan ini, untuk mengetahui solusi-solusi yang tepat untuk mengatasi kendala yang ditemukan terhadap penerapan strategi dalam pelaksanaan program XYZ Nyalakan Ilmu, maka peneliti berfokus pada pelaksana kebijakan dan penerima kebijakan/manfaat XYZ Nyalakan Ilmu yang berada pada tahap evaluasi dan kontrol dalam manajemen strategi sebagaimana penjabaran bagan berikut ini.



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Solusi-solusi dalam hal ini merupakan strategi yang digunakan dalam tahapan evaluasi dan kontrol program CSR Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala. Dalam tahapan evaluasi dan kontrol, hal yang dilakukan yakni menganalisis faktor internal dan faktor eksternal, lalu dilakukannya tindakan perbaikan. Model yang dibangun dalam hal ini perbaikan dari pelaksana dan penerima kebijakan/manfaat kepada pembentuk kebijakan (*botton to up*). Adapun solusi yang tepat yang dilakukan, antara lain: 5.3.1. Pembuatan database alumni untuk me-monitoring kegiatan alumni dan keberhasilan CSR XYZ Nyalakan Ilmu; 5.3.2. Digitalisasi monitoring menggunakan aplikasi *CSR Management Systems*. Sehingga sejauh mana proses manajemen strategi dapat dikontrol dan ter-monitoring; dan 5.3.3. Dibentuknya ikatan alumni yang berfungsi untuk melakukan social project di lingkup kampus awal sebagai tindak lanjut regenerasi dan wadah pemberian softskill lanjutan dari program XYZ Nyalakan Ilmu yang bukan hanya terhenti pada akademis.

4.4. Analisis SWOT

Pada bagian ini membahas tentang analisis *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman) (SWOT). Hasil dari analisis ini diharapkan mendapatkan cara-cara/strategi yang dikemukakan oleh (David, 2009) tentang Matriks SWOT untuk mengurangi kendala-kendala dan mendapatkan cara supaya penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* di PT XYZ Tbk dapat berkelanjutan dengan optimal Hasil dari analisis ini bisa menjadi saran untuk pemangku kepentingan di perusahaan tambang secara umum, secara khususnya adalah Divisi CSR PT XYZ Tbk.

4.4.1. Kekuatan (Strengths) Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk

Kekuatan (*Strengths*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk pada saat ini, sebagai berikut.

Tabel 3. Kekuatan (*Strengths*)

| Kekuatan (<i>Strengths</i>) | Kode |
|--|------|
| Terdapatnya tujuan dalam pelaksanaan CSR yang masuk ke dalam perwujudan misi poin 4 PT XYZ Tbk. | (S1) |
| Terdapatnya struktur organisasi Divisi CSR PT XYZ Tbk. | (S2) |
| Terdapatnya Yayasan PT XYZ Tbk yang berfungsi untuk melaksanakan program-program CSR yang telah dirumuskan oleh PT XYZ Tbk | (S3) |
| Terdapat Yayasan Para Pemegang Saham yang mendukung kegiatan program CSR PT XYZ Tbk | (S4) |
| Terdapat formulasi strategi pilar pelaksanaan program CSR di PT XYZ Tbk | (S5) |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

4.4.2. Kelemahan (*Weakness*) Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk

Kelemahan (*Weakness*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk pada saat ini, sebagai berikut.

Tabel 4. Kelemahan (*Weakness*)

| Kelemahan (<i>Weakness</i>) | Kode |
|--|------|
| Tahapan perencanaan dan pengorganisasian program CSR XYZ Nyalakan Ilmu memerlukan waktu yang lama. | (W1) |
| Metode persetujuan oleh pemangku kebijakan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu kurang efektif. | (W2) |
| Tahap pelaksanaan sosialisasi program CSR XYZ Nyalakan Ilmu kurang efektif. | (W3) |
| Tahapan tindak lanjut pasca pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu belum ada. | (W4) |
| Struktur program Adaro Nyalakan Ilmu masih tergabung dalam program Adaro Nyalakan Raga. | (W5) |

| | |
|---|------|
| Miss-komunikasi antar tim. | (W6) |
| Ketidakcocokan data diri (<i>database</i>) penerima manfaat, maka akan berpengaruh terhadap persetujuan pemangku kebijakan program CSR Adaro Nyalakan Ilmu. | (W7) |
| Perubahan-perubahan waktu dalam perencanaan dan pengorganisasian sehingga berdampak pada lamanya waktu. | (W8) |
| Proses pembuatan kurikulum untuk program CSR yang disesuaikan dengan kurikulum pada tempat penerima manfaat. | (W9) |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

4.4.3. Peluang (*Opportunity*) Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk

Peluang (*Opportunity*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang dari penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk pada saat ini, sebagai berikut.

Tabel 5. Peluang (*Opportunity*)

| Peluang (<i>Opportunity</i>) | Kode |
|---|------|
| Perhatian dan tingginya minat penerima manfaat pelaksanaan CSR PT XYZ Tbk | (O1) |
| Tingginya motivasi penerima manfaat dalam berinovasi terhadap perbaikan program CSR di PT XYZ Tbk. | (O2) |
| Dukungan pemangku kepentingan lain dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk seperti kepala daerah setempat | (O3) |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

4.4.4. Ancaman (*Threat*) Penerapan Manajemen Strategi dalam Pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk

Ancaman (*Threat*) adalah situasi atau kondisi yang merupakan ancaman dari penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan CSR di PT XYZ Tbk pada saat ini, sebagai berikut.

Tabel 6. Ancaman (*Threat*)

| Ancaman (<i>Threat</i>) | Kode |
|---|------|
| Kendala sosialisasi akibat adanya intervensi <i>Stakeholder</i> setempat. | (T1) |
| Miss-komunikasi dengan penerima kebijakan/manfaat. | (T2) |
| Terdapat alumni program CSR belum mendapatkan pekerjaan. | (T3) |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

4.4.5. Matriks SWOT

Untuk mengurangi kelemahan berupa kendala-kendala dan mendapatkan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh pemangku kepentingan CSR di PT XYZ Tbk, maka dilakukan Analisa menggunakan matriks SWOT dengan data-data yang telah muncul di atas yang telah diberi kode. Matriks SWOT tidak membutuhkan analisis dari peneliti dengan baik dan tidak ada panduan secara baku melainkan hanya menyimpulkan strategi-strategi yang sesuai dengan hasil SWOT yang telah diberi kode (David, 2009). Ada 4 strategi, yaitu: Pertama adalah *Strength Opportunities Strategies* (Strategi SO) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal; Kedua adalah *Weakness Opportunities Strategies* (Strategi WO)

untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal; Ketiga adalah *Strengths Threats Strategies* (Strategi ST) menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak ancaman internal; dan Keempat adalah *Weakness Threats Strategies* (Strategi WT) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Berikut ini merupakan penjabaran terhadap matriks *SWOT* terkait dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Tabel 7. Matriks *SWOT*

| Strategi SO | Strategi WO | Strategi ST | Strategi WT |
|--|--|--|--|
| Yayasan PT XYZ Tbk harus dapat bekerja sama secara berkelanjutan dengan siapa pun selain dengan Yayasan Para Pemegang Saham, dalam hal ini dapatbekerja sama dengan pemangku kepentingan setempat untuk menjalankan program dukungan (S3, O3). | Dibuatkan wadah <i>platform</i> untuk sosialisasi kepada penerima manfaat atau calon penerima manfaat sehingga informasi dapat digali dari berbagai arah (W3, O1). | Membentuk duta penerima manfaat untuk daerahnya masing-masing dengan pemberian tugas sebagaimana tujuan pelaksanaan CSR sehingga lebih berdayadan bermanfaat untuk daerahnya sebelum mendapatkan pekerjaan (S3, T3). | Dibentuknya program Rencana Tindak Lanjut yang merupakan bagian dari pelaksanaan CSR yang tidak terpisahkan dan formulasi <i>output</i> Rencana Tindak Lanjut tersebut (W4, T3). |
| Dibentuknya ikatan alumni setelah mendapatkan program XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk (S2,S3, O2). | Pembuatan kurikulum untuk program CSR XYZ Nyalakan Ilmu dapat menggunakan instrumen daerah setempat agar lebih mudah menyusunnya (W9, 03). | Dibentuk panitia sosialisasi pada pilar masing-masing yang ditugaskan berasal dari penerima manfaat program CSR XYZ Nyalakan Ilmu (S5, T2). | Dibentuknya <i>platform</i> CSR <i>Management systems</i> PT XYZ Tbk dalam pelaksanaan program-program CSR (W6, T2). |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

5. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan penelitian ini, maka penelitian ini memiliki kesimpulan, antara lain:

- 5.1. Terdapat manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk. Walaupun belum teridentifikasi visi dan misi program CSR XYZ Nyalakan Ilmu secara spesifik, namun pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu memiliki acuan pelaksanaan dalam misi poin 4 PT XYZ Tbk, yakni: “mendukung pembangunan masyarakat dan negara”. Selain itu, pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu juga memiliki model pelaksanaan dengan menggunakan Yayasan milik PT XYZ Tbk;
- 5.2. Kendala-kendala penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk dapat dikelompokkan menjadi kendala yang berasal dari lingkungan eksternal (ancaman), dan juga kendala yang berasal dari lingkungan internal (kelemahan). Kendala yang dominan yakni pada lingkungan internal, antara lain: Struktur pejabat XYZ Nyalakan Ilmu masih tergabung dengan XYZ Nyalakan Raga; Terjadinya mis-komunikasi dalam tim; Belum adanya rencana tindak lanjut pasca pelaksanaan CSR XYZ Nyalakan Ilmu; dan Kurangnya monitoring atau kontrol pasca penerima manfaat selesai dari program CSR XYZ Nyalakan Ilmu;
- 5.3. Solusi-solusi yang tepat untuk mengatasi kendala yang ditemukan terhadap penerapan manajemen strategi dalam pelaksanaan program CSR XYZ Nyalakan Ilmu di PT XYZ Tbk, antara lain: Pembuatan database alumni untuk memonitoring kegiatan alumni dan keberhasilan CSR XYZ Nyalakan Ilmu; Digitalisasi monitoring menggunakan aplikasi CSR Management Systems. Sehingga sejauh mana proses manajemen strategi dapat dikontrol dan termonitoring; dan Dibentuknya ikatan alumni yang berfungsi untuk melakukan social project di lingkup kampus awal sebagai tindak lanjut regenerasi dan wadah pemberian softskill lanjutan dari program XYZ Nyalakan Ilmu yang bukan hanya terhenti pada akademis.

Daftar Pustaka

- Adaro. (2022). *Transforming Into a Bigger and Greener Adaro: Energy, Minerals, Green. Annual Report*. Jakarta: PT Adaro Energy Indonesia Tbk.
- Aziz, A., Rakhmadany, A., & Pratama, M. R. (2021). Inovatif Dan Ramah Lingkungan: Implementasi Program CSR Melalui Kegiatan Budaya Ikan. *Jurnal Ilmiah Perlindungan dan Pemberdayaan Sosial*, 3(1).
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba.
- Foundation, A. (2022). *Annual Report Yayasan Adaro Bangun Negeri Tahun 2022*. Kalimantan Selatan: Yayasan Adaro Bangun Negeri.
- Harni, D., & Azis, E. (2018). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Citra Perusahaan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(3).
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis (II ed.)*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas*.

- Isnati, & Fajriansyah, M. R. (2019). *Manajemen Strategik: Intisari Konsep dan Teori*. Yogyakarta: Andi..
- Rahmi, Y. Y., Indrayeni, & Wijaya, R. S. (2019). Pengaruh Csr Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun (2013-2017). *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah*, 13(3).
- Relations, D. I. (2022). Laporan Tahunan PT Adaro Energy Indonesia Tbk 2022. Retrieved from https://www.adaro.com/files/news/berkas_eng/2198/AR%20BOOK%20ADARO%20ENERGY%202022%20Final.pdf.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen Jilid I (Kesepuluh ed.)*. Jakarta: Erlangga Press.
- Sa'adah, L., & Sudiarto, E. (2022). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1).
- Santosa, R. E. (2012). *Corporate Social Responsibility: Dimensi Dan Perspektif Dalam Penelitian-Penelitian Empiris*. Jurnal Unimus, 8(2).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zaky, A. (2011). Program CSR PT. Bank Mandiri, Tbk dalam Menumbuhkan Minat Wirausaha di Kalangan Mahasiswa (Studi Deskriptif Program Seminar Wirausaha Mandiri dari PT. Bank Mandiri, Tbk dalam Menumbuhkan Minat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Universitas Sumatera Utara). Skripsi. Medan: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara.
- Zetta, Z. Z., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) Di Perusahaan. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(3).