

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

*Konsep dan Implementasi
Masa Pandemi*

PT. Mandala Nasional
Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55
Cempaka Putih - Jakarta Pusat 10530

ISBN 978-623-6839-25-6



Dr. Adiella Yankie Lubis, M.Ikom.

Dr. Adiella Yankie Lubis, M.Ikom. | CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Konsep dan Implementasi Masa Pandemi

Corporate Social Responsibility:
Konsep dan Implementasi
Masa Pandemi

Dr. Adiella Yankie Lubis, M.Ikom.



Corporate Social Responsibility:
Konsep dan Implementasi
Masa Pandemi

Dr. Adiella Yankie Lubis, M.Ikom.

@ 2021

Desain Sampul: Andre
Tata Letak: Abi Alif

Penerbit: PT. Mandala Nasional
Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55 Cempaka Putih
Jakarta Pusat 10530

Cetakan Pertama: Juli 2021
ISBN: 978-623-6839-25-6

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Kata Pengantar

Puji syukur sudah selayaknya kita panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat yang telah diberikan, khususnya atas selesainya buku *Corporate Social Responsibility: Konsep dan Implementasi Masa Pandemi* ini.

Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai sebuah konsep merupakan gagasan yang menjadikan perusahaan tidak hanya dihadapkan pada tanggung jawab aspek keuntungan, namun juga harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungannya. Praktik CSR saat ini telah menjadi perilaku yang umum di Indonesia, namun belum seluruh perusahaan menerapkannya.

Ada tiga alasan penting mengapa kalangan dunia usaha harus merespon dan mengembangkan isu CSR sejalan dengan operasi usahanya. *Pertama*, perusahaan adalah bagian dari masyarakat, sehingga wajar apabila perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat. *Kedua*, kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat *simbiosis mutualisme*. *Ketiga*, kegiatan CSR merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindari konflik sosial.

Implementasi CSR oleh perusahaan-perusahaan pada umumnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Pertama*, terkait dengan komitmen pimpinannya. Perusahaan yang pimpinannya tidak tanggap dengan masalah-masalah sosial dan lingkungan, kemungkinan kecil akan mempedulikan aktivitas sosial. *Kedua*, terkait dengan ukuran dan kematangan perusahaan. Perusahaan besar dan mapan mempunyai potensi memberikan kontribusi daripada perusahaan kecil dan belum mapan. *Ketiga*, regulasi dan sistem perpajakan yang diatur pemerintah. Semakin *overlap*-nya regulasi dan penataan pajak, maka akan membuat semakin kecil ketertarikan perusahaan untuk memberikan donasi dan sumbangan sosial kepada masyarakat.

Hadirnya buku ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu melengkapi buku-buku sejenis yang telah ada sebelumnya. Kami terbuka menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan pada edisi yang akan datang.

Selamat membaca.

Jakarta, Juli 2021

Adiella Yankie Lubis

Daftar Isi

KATA PENGANTAR ... i

DAFTAR ISI ... iii

Bab 1

KONSEP DASAR *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR)

... 1

Latar Belakang ... 1

Pengertian CSR ... 3

Roadmap Lahirnya CSR ... 6

Model CSR ... 8

Bab 2

RUANG LINGKUP DAN AKTIVITAS CSR ... 11

Ruang Lingkup dan Manfaat CSR ... 11

Perspektif Strategi CSR ... 16

Program CSR ... 21

Potensi dan Keterbatasan CSR ... 27

Bab 3

PERUSAHAAN DAN CSR ... 31

Motif Keterlibatan Perusahaan dalam CSR ... 31

Cara Pandang Perusahaan terhadap CSR ... 35

Tujuan Perusahaan Melakukan CSR ... 39

Pengaturan CSR di Indonesia ... 41

Bab 4

IMPLEMENTASI CSR: PERSIAPAN, PELAKSANAAN, DAN PENGEMBANGAN ... 47

Persiapan ... 47

Pelaksanaan ... 55

Pengembangan ... 59

Bab 5

KONTEKS PELAKSANAAN CSR ... 61

Latar Belakang ... 61

Aspek Ekonomi ... 64

Aspek Sosial ... 68

Aspek Politik ... 73

Bab 6

CSR, *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*, DAN ETIKA BISNIS ... 77

Hubungan CSR dengan *Good Corporate Governance* ... 77

CSR sebagai Bentuk Penerapan Prinsip GCG dan Pembangunan Berkelanjutan ... 82

Hubungan Etika Bisnis dengan CSR ... 87

Bab 7

CSR MASA PANDEMI ... 91

Dampak Pandemi terhadap Perusahaan ... 91

Peran CSR Perusahaan Masa Pandemi ... 97

Program CSR di Masa Pandemi ... 104

DAFTAR PUSTAKA ... v

TENTANG PENULIS ... ix

Bab 1

Konsep Dasar

Corporate Social Responsibility

LATAR BELAKANG

Perusahaan adalah sub-sistem ekonomi, memiliki peran sangat menentukan dalam mendorong kemakmuran suatu negara. Disamping berfungsi sebagai penyedia barang dan jasa, perusahaan sering melahirkan aneka keahlian dan cara hidup rasional di masyarakat. Banyak konsep penting yang dilahirkan oleh perusahaan yang telah menjadi bagian kehidupan modern seperti efisiensi, daya saing (*competitiveness*), dan pertumbuhan (*growth*). Dalam banyak literatur akademis, perusahaan dipandang sebagai representasi salah satu dari "tiga kaki masyarakat" yaitu negara, komunitas/masyarakat dan pelaku ekonomi.

Karena perusahaan hidup dan berkembang tidak dalam entitas yang hampa, maka ia perlu mengembangkan hubungan dengan lingkungannya seperti lembaga pemerintah, Lembaga

Swadaya Masyarakat, komunitas dan media. Pola hubungan ini terus berubah sejalan dengan tingkat perkembangan ekonomi dan politik di suatu negara. Perubahan ini mempengaruhi bagaimana perusahaan itu dikelola. Hal ini misalnya tercermin dalam bukubuku teks tentang perusahaan yang terus berubah dalam tema yang menjadi fokus, pendekatan, konsep-konsep yang dianggap penting, hingga strategi pengembangan. Perubahan ini sesungguhnya menunjukkan bagaimana perusahaan pada era-era yang berbeda berinteraksi dengan lingkungan perusahaan. Perusahaan menyesuaikan diri karena ingin bertahan dan berkembang. Interaksi inilah yang kemudian mempengaruhi bentuk hingga bagaimana perusahaan ini dikelola.

Sejak sepuluh tahun belakangan ini, terdapat gerakan yang semakin jelas untuk mendefinisikan kembali peran perusahaan. Gerakan ini dirangkum dalam suatu terminologi yaitu *Tanggungjawab Sosial Perusahaan* (Corporate Social Responsibility/CSR). Gerakan ini mengambil berbagai bentuk kegiatan misalnya bentuk pelaporan perusahaan dalam aspek-aspek ekonomi, sosial dan lingkungan, filantropi, sumbangan yang dikaitkan dengan penjualan produk, kehati-hatian dalam memilih mitra, pembangunan daerah, hingga keterlibatan perusahaan dalam upaya perbaikan tata kelola publik. Kecenderungan ini sejalan dengan dihasilkannya bermacam-macam instrumen untuk membangun, mengukur, dan mengontrol pelaksanaan CSR.

Di Indonesia sendiri gerakan CSR terlihat dari peningkatan wacana tentang konsep Tanggungjawab Sosial, pembentukan forum-forum untuk membahas dan mengembangkan kegiatan, semakin banyaknya perusahaan yang terlibat dalam pengelolaan program-program yang meningkatkan kesejahteraan, hingga semakin dipandang pentingnya pemberian penghargaan untuk perusahaan yang menjalankan CSR.

PENGERTIAN CSR

Ada banyak definisi yang menjelaskan apa dan bagaimana CSR.

Christine A. Hemingway & Patrick W. MacLagan dalam *Journal of Business Ethics* (2004: 33-44) memaparkan beberapa definisi mengenai CSR antara lain:

“Identifies four components that need to be present in order for a business to claim it is socially responsible; economic, legal, ethical, philanthropic responsibilities” (Caroll).

“Corporate social responsibility refers to managements inligation to set policies, make decisions and follow courses of action beyond the requirements of the law that desirable in terms of the values and objectives of society” (Moseley).

Kotler dan Lee (2005) memberikan rumusan: *“corporate social responsibility is a commitment to improve community well being*

through discretionary business practices and contribution of corporate resources” Kegiatan CSR semata-mata merupakan komitmen perusahaan secara sukarela untuk turut meningkatkan kesejahteraan komunitas dan bukan merupakan aktifitas bisnis yang diwajibkan oleh hukum dan perundang-undangan (Solihin, 2009: 5).

Petkoski dan Twose (2003) mendefinisikan CSR sebagai komitmen bisnis untuk berperan untuk mendukung pembangunan ekonomi, bekerjasama dengan karyawan dan keluarganya, masyarakat lokal dan masyarakat luas, untuk meningkatkan mutu hidup mereka dengan berbagai cara yang menguntungkan bagi bisnis dan pembangunan.

Suharto (2006) menyatakan bahwa CSR adalah operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial, melainkan pula untuk membangun sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga dan berkelanjutan.

Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 1 ayat 3 menjelaskan bahwa 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.

Menurut ISO 26000, tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan

kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat; mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan; sejalan dengan hukum yang ditetapkan dengan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh (Prastowo dan Huda, 2011: 101).

CSR dapat juga didefinisikan sebagai tanggung jawab perusahaan kepada para pemangku kepentingan untuk berlaku etis, meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif yang mencakup aspek ekonomi sosial dan lingkungan (*triple bottom line*) dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Wibisono, 2007: 8).

CSR adalah mekanisme alami sebuah perusahaan untuk 'membersihkan' keuntungan-keuntungan besar yang diperoleh. Ini berarti CSR merupakan konsekuensi dari dampak keputusan-keputusan ataupun kegiatan-kegiatan yang dibuat oleh perusahaan, maka kewajiban perusahaan tersebut adalah membalikkan keadaan masyarakat yang mengalami dampak tersebut kepada keadaan yang lebih baik (Prastowo dan Huda, 2011: 17).

Melalui definisi-definisi di atas dapat ditarik konsep inti dari CSR yaitu: 1) perusahaan harus mempunyai perhatian terhadap persoalan sosial dan lingkungan, 2)

berdasarkan prinsip sukarela, 3) kegiatan bisnis dan interaksi dengan para pemangku kepentingan harus memperhatikan persoalan sosial dan lingkungan.

ROADMAP LAHIRNYA CSR

Konsep tanggung jawab sosial sebenarnya sudah lama ada sejak manusia itu ada. Bentuk dan penerapan tanggung jawab sosial di masing-masing masyarakat pun beragam, sesuai dengan nilai-nilai, agama dan kepercayaan masing-masing. Bahkan bukan tidak mungkin konsep tanggung jawab sosial perusahaan sudah muncul di setiap masyarakat dunia, jauh sebelum Bowen (sebagai bapak CSR) menggagas tanggung jawab sosial pebisnis. Namun demikian perlu pula kiranya melihat bagaimana perjalanan popularitas konsep CSR, hingga menjadi konsep baru yang mulai banyak dikaji oleh berbagai kalangan.

- Konsep CSR dipopulerkan tahun 1953 dengan diterbitkan buku “Social Responsibilities of Businessman” karya Howard R. Bowen.
- Tahun 1960-an gema CSR mulai berkembang akibat persoalan kemiskinan dan keterbelakangan yang menjadi perhatian luas dari berbagai kalangan, dan masyarakat dunia melihat korporasi sebagai sumber alternatif.

- KTT Bumi (Earth Summit), tahun 1992 di Rio De Janeiro menegaskan konsep *sustainable development* yang didasarkan perlindungan terhadap lingkungan, ekonomi dan sosial.
- *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* tahun 2002 di Johannesburg, Afsl memunculkan konsep *Social Responsibility* yang mengiringi konsep sebelumnya, yaitu *economic and environment sustainability*.
- Sertifikasi ISO 26000 mengenai *Guidance on Social Responsibility* tahun 2010.

CSR awalnya muncul sebagai sebuah pendekatan dalam mengatasi dampak social dan lingkungan dari aktivitas perusahaan. Terdapat tiga tantangan dalam hubungan bisnis-masyarakat: lingkungan, pemerintah dan pembangunan. Selanjutnya berkembang konsep *triple bottom line* yang terdiri dari komponen *economic, environmental, dan social*.

Gagasan *triple bottom line* pertama kali dikemukakan oleh John Elkington (1998) berkaitan dengan *sustainable development*. 3 (tiga) prinsip dasar yang dikenal dengan istilah *triple bottom line 3P* (people, profit, planet) tersebut yaitu kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (profit) bagi kepentingan pembangunan manusia (people) dan lingkungan (planet) agar keberadaan perusahaan dapat tumbuh berkelanjutan.

MODEL CSR

Dalam pelaksanaan CSR sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu: (Zaim Saidi, 2004: 32)

1. *Keterlibatan langsung.* Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat *public relations*.
2. *Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.* Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau kelompoknya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang didirikan perusahaan diantaranya adalah Yayasan Coca Cola Company, Yayasan Rio Tinto (perusahaan pertambangan), Yayasan Dharma Bhakti Astra, Yayasan Sahabat Aqua, GE Fund, dsb.
3. *Bermitra dengan pihak lain.* Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (NGO/LSM),

instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/ornop yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia/LIPI, Depdiknas, Depkes, Depsos); universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).

4. *Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium.* Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

Wibisono (2007) mengemukakan bahwa implementasi program CSR dapat dikelola berdasarkan pola sebagai berikut:

1. *Program sentralisasi.* Perusahaan sebagai pelaksana atau penyelenggara utama kegiatan, dimana tempat kegiatan berlangsung di areal perusahaan. Pada prakteknya,

pelaksanaan kegiatan bisa bekerjasama dengan lain misalnya *event organizer* atau institusi lainnya sejauh memiliki kesamaan visi dan tujuan.

2. *Program desentralisasi*. Kegiatan dilaksanakan di luar area perusahaan. Perusahaan berperan sebagai pendukung kegiatan tersebut baik dalam bentuk bantuan dana, material maupun *sponsorship*.
3. *Program kombinasi*. Pola ini dapat dilakukan terutama untuk program-program pemberdayaan masyarakat, dimana inisiatif, pendanaan maupun pelaksanaan kegiatan dilakukan secara partisipatoris dengan *beneficiaries*.

Mekanisme pelaksanaan program atau kegiatan CSR menurut Wibisono (2007) dapat dilakukan sebagai berikut:

1. *Bottom-Up Process*. Program berdasar pada permintaan *beneficiaries*, yang kemudian dilakukan evaluasi oleh perusahaan.
2. *Top-Down Process*. Program berdasar pada survey/pemeriksaan seksama oleh perusahaan, yang disepakati oleh *beneficiaries*.
3. Partisipatif.
4. Program dirancang bersama antara perusahaan dan *beneficiaries*. []

Bab 2

Ruang Lingkup dan Aktivitas CSR

RUANG LINGKUP DAN MANFAAT CSR

Menurut Mukti (2010), ruang lingkup CSR dibagi menjadi tiga, ruang lingkup CSR dalam arti sempit, ruang lingkup CSR dalam arti luas dan ruang lingkup CSR menurut perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Dalam lingkup yang sempit CSR mencakup antara lain: (1) tanggung jawab sosial kepada karyawan; (2) tanggung jawab sosial kepada *stakeholder*, yakni pihak-pihak eksternal yang ikut mempengaruhi jalannya korporasi. Pihak-pihak tersebut baik langsung maupun tidak mempunyai hubungan hukum baik secara kontraktual maupun karena undang-undang dengan korporasi, yaitu konsumen dan mitra kerja; (3) Tanggung Jawab Sosial kepada Masyarakat Umum.

Pembangunan masyarakat (*community development*) dalam konteks CSR diukur berdasarkan kenaikan taraf kualitas hidup dari masyarakat, dengan mengacu pada nilai keadilan dan kesetaraan atas kesempatan, pilihan partisipasi, timbal balik, kebersamaan. *Community development* dilakukan dengan pemberdayaan dan juga termasuk dalam bidang pendidikan. Persoalan sosial sebagai sasaran *community development*, menurut Mukti seyogyanya berpijak pada beberapa bagian konsep *Millenium Development Goals* dari United Nations Development Program (UNDP MDGs), seperti kita ketahui terdapat 8 program dari UNDP MDGs, yaitu: (a) menanggulangi kemiskinan dan kelaparan; (b) mencapai pendidikan dasar untuk semua; (c) mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan; (d) menurunkan angka kematian anak; (e) meningkatkan kesehatan ibu; (f) memerangi HIV/AIDS, malaria, dan penyakit menular lainnya; (g) memastikan kelestarian lingkungan hidup; dan (h) membangun kemitraan global untuk pembangunan.

Ruang lingkup CSR dalam arti luas meliputi antara lain: (1) tanggung jawab sosial terhadap lingkungan; (2) tanggung jawab sosial terhadap hak asasi manusia; (3) tanggung jawab sosial perusahaan dan anti korupsi.

Pandangan perusahaan-perusahaan di Indonesia tentang ruang lingkup CSR tidak seragam, ada yang memandang CSR sebagai kegiatan *philantropy* atau kedermawanan sosial dari korporasi untuk membantu orang miskin. Ada juga perusahaan yang

memandang CSR sebagai keikutsertaan korporasi dalam pembangunan bangsa bersama-sama pemerintah.

Bagi Bakrie & Brothers misalnya, CSR bukan hanya merupakan aksesories, pelengkap atau sekedar kepatutan, namun lebih jauh dari itu harus menjadi komitmen dalam bisnis yang dijalankan. Karena itu, ruang lingkup CSR bagi Bakrie & Barothers mencakup empat hal, yaitu: (1) tanggung jawab sebagai warga negara yang baik; (2) tanggung jawab etis; (3) tanggung jawab dalam menjunjung hukum dan (4) tanggung jawab terhadap nilai ekonomi dari bisnis.

Sementara bagi Medco Energi, CSR merupakan bagian tak terpisahkan dalam upaya pencapaian keberlanjutan usaha. Ruang lingkup CSR Medco Energi lebih difokuskan pada masyarakat, baik dalam bentuk pemberian bantuan (*charity*) maupun pemberdayaan masyarakat (*community development*) yang bertujuan untuk: (1) menyediakan akses untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kehidupan spiritual; (2) membantu perbaikan infrastruktur yang menunjang peningkatan kualitas pendidikan dan kehidupan spiritual; (3) mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran dengan memberdayakan usaha kecil dan; (4) memberi bantuan kemanusiaan bagi masyarakat korban bencana alam. Dari tujuan inilah kemudian dibuat program CSR yang disesuaikan dengan kondisi masyarakat.

Terdapat manfaat yang didapatkan dari pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan, baik bagi perusahaan

sendiri, bagi masyarakat, pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya. Wibisono (2007: 99) menguraikan manfaat yang akan diterima dari pelaksanaan CSR, diantaranya:

1. *Bagi perusahaan.* Terdapat empat manfaat yang diperoleh perusahaan dengan mengimplementasikan CSR. *Pertama*, keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan dan perusahaan mendapatkan citra yang positif dari masyarakat luas. *Kedua*, perusahaan lebih mudah memperoleh akses terhadap modal (*capital*). *Ketiga*, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas. *Keempat*, perusahaan dapat meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis (*critical decision making*) dan mempermudah pengelolaan manajemen risiko (*risk management*).
2. *Bagi masyarakat.* Praktik CSR yang baik akan meningkatkan nilai tambah adanya perusahaan di suatu daerah karena akan menyerap tenaga kerja, meningkatkan kualitas sosial di daerah tersebut. Pekerja lokal yang diserap akan mendapatkan perlindungan akan hak-haknya sebagai pekerja. Jika terdapat masyarakat adat atau masyarakat lokal, praktek CSR akan mengharagai keberadaan tradisi dan budaya lokal tersebut
3. *Bagi lingkungan.* Praktik CSR akan mencegah eksploitasi berlebihan atas sumber daya alam, menjaga kualitas lingkungan dengan menekan tingkat polusi

dan justru perusahaan terlibat mempengaruhi lingkungannya.

4. *Bagi negara.* Praktik CSR yang baik akan mencegah apa yang disebut “*corporate misconduct*” atau malpraktik bisnis seperti penyuapan pada aparat negara atau aparat hukum yang memicu tingginya korupsi. Selain itu, negara akan menikmati pendapatan dari pajak yang wajar (yang tidak digelapkan) oleh perusahaan.

Selain penjelasan di atas, masih terdapat manfaat CSR bagi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Manfaat secara tidak langsung CSR adalah dapat meredam isu-isu yang tidak menguntungkan terkait dengan operasi perusahaan. Ketika terjadi demo misalnya, justru yang meredam adalah masyarakat sendiri yang menjadi *beneficiaries* perusahaan. Dengan demikian, mengintegrasikan CSR ke dalam praktik bisnis perusahaan sama halnya dengan menyelamatkan eksistensi bisnis itu sendiri, karena CSR dapat menjadi “pagar pengaman sosial” dari masyarakat terhadap perusahaan dari berbagai akibat tindakan yang kurang menguntungkan (Nursahid, 2008: 104).

Perusahaan yang terlibat dalam beberapa aspek CSR, baik di dalam dan di luar perusahaan, akan membuat produk dan jasa lebih menarik bagi konsumen secara keseluruhan, sehingga membuat perusahaan lebih menguntungkan. Memang akan ada peningkatan biaya untuk melaksanakan CSR, tetapi manfaatnya cenderung jauh lebih besar daripada biayanya

(Hopkins, 2004). Dengan demikian perusahaan dapat mendapat keuntungan melalui CSR.

Mukti (2010) juga menjelaskan bahwa banyak problem yang lahir dalam penerapan CSR di Indonesia. Sedikitnya ada dua *problem* mendasar dalam penerapan CSR tersebut, *pertama*, ranah regulasi, dan *kedua*, ranah sumber pembiayaan.

Dalam ranah regulasi *problem* yang mengemuka antara lain adalah: (1) tidak adanya kejelasan definisi apa yang dimaksud dengan CSR; (2) ketidakjelasan definisi itu melahirkan kerumitan dalam pelaksanaan dan penegakan hukum; (3) regulasi CSR sebaiknya berbasis sistem pasar.

Sementara dalam ranah sumber pembiayaan CSR melahirkan problem antara lain; (1) apakah pendanaan CSR bagian dari anggaran operasional perusahaan; (2) pembiayaan CSR diambil dari sebagian keuntungan perusahaan; (3) intensif pajak bagi perusahaan yang melaksanakan CSR.

PERSPEKTIF STRATEGI CSR

Perspektif Teoritis	Argumen Utama	Penulis Utama Strategy CSR
Teori Agency	CSR didorong oleh perilaku manager sendiri atas pengeluaran <i>shareholder</i>	Friedman 1962: Wright and Ferris 1997

Teori Permainan (Game Theory)	CSR sebagai perdagangan antara biaya sekarang dan manfaat masa depan	Prasad 2005
Teori Institusional	CSR didorong oleh penyesuaian diantara konteks institusi yang berbeda	Doh and Guay 2006; Jennings and Zandbergen 1995
Pandangan Berbasis-Sumber dalam Manajemen strategis	CSR dapat diperlakukan sebagai keterampilan khusus atau kemampuan untuk memperoleh suatu keuntungan kompetitif	Hart 1995; Russo and Fouts 1997
Teori Stakeholder	CSR didorong oleh hubungan dengan actor-aktor eksternal khusus	Clarkson 1995; Freeman 1984
Teori stewardship	CSR didorong oleh perintah moral manager untuk melakukan sesuatu yang 'benar'	Donaldson and Davis 1991
Teori Perusahaan	CSR didorong oleh penawaran atau permintaan bagi aktifitas social dalam pasar	Baron 2001; McWilliams and Siegel 2001

Source: Largely adapted from McWilliams *et al.* 2006; in Frynas '*Beyond Corporate Social Responsibility Oils multinationals and Social challenges*' 2009.

Sedangkan Garriga & Mele (2004) memetakan teori-teori CSR ke dalam empat kelompok besar berdasarkan

konsep Parson mengenai AGIL (*adaptation, goal attainment, integration and latent maintenance*) yang berkembang saat ini, sebagai berikut:

1. Kelompok pertama yang berasumsi bahwa perusahaan adalah instrumen untuk menciptakan kesejahteraan dan bahwa ini merupakan satu-satunya tanggung jawab sosial. Hanya aspek ekonomi dari interaksi antara bisnis dan masyarakat yang dipertimbangkan. Jadi sekiranya terdapat aktivitas sosial yang diterima, jika dan hanya jika hal tersebut konsisten dengan penciptaan kesejahteraan. Kelompok teori ini dapat disebut *instrumental theories* karena mereka memahami CSR sebagai alat belaka untuk memperoleh keuntungan.
2. Kelompok kedua yang melihat kekuatan sosial dari perusahaan yang menjadi tekanan, khususnya dalam hubungannya dengan masyarakat dan tanggung jawabnya dalam arena politis berkaitan dengan kekuatan ini. Hal tersebut mengarahkan perusahaan untuk menerima tugas-tugas dan hak-hak sosial atau berpartisipasi dalam kerjasama sosial tertentu. Kita dapat menyebut kelompok ini dengan *political theories*.
3. Kelompok ketiga termasuk teori-teori yang mempertimbangkan bisnis seharusnya *to integrate* tuntutan sosial. Biasanya berpendapat bahwa

bisnis tergantung pada masyarakat untuk kelanjutan dan pertumbuhannya, bahkan untuk keberadaan bisnisnya sendiri. Kelompok ini adalah *integrative theories*.

4. Kelompok keempat teori dari pemahaman hubungan antara bisnis dan masyarakat adalah penanaman nilai-nilai etis. Hal tersebut mengarahkan visi CSR dari suatu perspektif etis dan sebagai konsekuensinya, perusahaan harus menerima tanggung jawab sosial sebagai sebuah kewajiban etis di atas pertimbangan lainnya. kelompok ini disebut dengan *ethical theories*

Pada dasarnya tidak ada perspektis teoritis atau metodologi penelitian yang dapat menjelaskan aktifitas CSR (Lockett *et. al.*, 2006: 12) secara memuaskan. Namun demikian terdapat terdapat dua perspektif kuat yang berkembang saat ini, serta satu alternatif mengenai CSR:

1. *Teori Stakeholder*: menekankan reaksi perusahaan (perseorangan) dalam konteks hubungan dengan stakeholder eksternal. Perspektif ini dapat menjelaskan respon strategis yang berbeda dari perusahaan terhadap tekanan-tekanan social walaupun dalam industry sejenis atau Negara yang sama, berdasarkan pada sifat hubungan eksternal.

2. *Teori Institusional*: menekankan daya adaptif perusahaan secara kelembagaan (aturan). Pendekatan ini dapat menjelaskan mengapa perusahaan dari Negara atau industry berbeda dalam merespon tekanan social dan lingkungan, dan mengapa di Negara yang berbeda-beda dari perusahaan multinasional yang sama memilih strategi CSR yang berbeda, sebagai hasil dari pemberlakuan norma atau keyakinan nasional.

Kedua perspektif tersebut dapat membantu menjelaskan bagaimana respon perusahaan terhadap tekanan kondisi social eksternal dan lingkungan. Namun demikian gagal untuk menjelaskan pilihan strategi aktif dalam perusahaan, yaitu mengapa perusahaan tertentu menggunakan CSR sebagai sebuah senjata melawan persaingan perusahaan atau mengapa perusahaan tertentu mengeluarkan jutaan dolar dalam pembaruan energi.

3. *Austrian economics*: perspektif ini menyediakan wawasan terhadap upaya strategi aktif CSR dalam perusahaan dengan suatu perspektif kewirausahaan.

PROGRAM CSR

John Elkington (1997) dalam Wibisono (2007) melalui bukunya “*Cannibals with Fork, the Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*” mengembangkan konsep *triple bottom line* dalam istilah *economic prosperity*, *environmental quality* dan *social justice*. Elkington memberikan pandangan bahwa perusahaan yang ingin berkelanjutan, harus memperhatikan “3P”. Selain mengejar *profit*, perusahaan juga mesti memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*).

Dalam gagasan tersebut, perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu aspek ekonomi yang direfleksikan dalam kondisi *financial*-nya saja, namun juga harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungan (Wibisono, 2007: 33).

Hubungan yang ideal antara *profit* (keuntungan), *people* (masyarakat) dan *planet* (lingkungan) adalah seimbang, tidak bisa mementingkan satu elemen saja. Konsep 3P ini menurut Elkington dapat menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan. Hal ini dapat dibenarkan, sebab jika suatu perusahaan hanya mengejar keuntungan semata, bisa jadi lingkungan yang rusak dan masyarakat yang terabaikan menjadi hambatan kelangsungan bisnisnya. Beberapa perusahaan bahkan menjadi terganggu aktivitasnya karena tidak mampu menjaga keseimbangan 3P ini. Jika muncul gangguan dari masyarakat,

maka yang rugi adalah bisnisnya sendiri (Prastowo dan Huda 2011:27).

1. *Profit (keuntungan)*

Profit merupakan unsur terpenting dan menjadi tujuan utama dari setiap kegiatan usaha. *profit* sendiri pada hakikatnya merupakan tambahan pendapatan yang dapat digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Sedangkan aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak *profit* antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya, sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang dapat memberikan nilai tambah semaksimal mungkin (Wibisono, 2007: 33).

2. *People (masyarakat pemangku kepentingan)*

Menyadari bahwa masyarakat merupakan *stakeholder* penting bagi perusahaan, karena dukungan mereka, terutama masyarakat sekitar, sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan, maka sebagai bagian yang tak terpisahkan dengan masyarakat lingkungan, perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada mereka. Perlu disadari bahwa operasi perusahaan berpotensi memberikan dampak kepada masyarakat, karenanya perusahaan perlu untuk melakukan berbagai kegiatan yang menyentuh kebutuhan masyarakat (Wibisono, 2007: 34).

3. Planet (lingkungan)

Lingkungan adalah sesuatu yang terkait dengan seluruh bidang kehidupan kita. Hubungan kita dengan lingkungan adalah hubungan sebab akibat, di mana jika kita merawat lingkungan, maka lingkungan pun akan memberikan manfaat kepada kita sebaliknya, jika kita merusaknya, maka kita akan menerima akibatnya. Namun sayangnya, sebagian besar dari kita masih kurang peduli dengan lingkungan sekitar. Hal ini disebabkan karena tidak adanya keuntungan langsung didalamnya. Maka, kita melihat banyak pelaku industri yang hanya mementingkan bagaimana menghasilkan uang sebanyak-banyaknya tanpa melakukan upaya apapun untuk melestarikan lingkungan. Padahal, dengan melestarikan lingkungan, mereka justru akan memperoleh keuntungan yang lebih, terutam dari sisi kesehatan, kenyamanan, disamping ketersediaan sumber daya yang lebih terjamin kelangsungannya (Wibisono, 2007:37).

Mendongkrak laba dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi memang penting, namun tak kalah pentingnya juga memperhatikan pelestarian lingkungan. Disinilah perlunya penerapan konsep *triple bottom line*, yakni *profit*, *people*, dan *planet*. Dengan kata lain, “jantung hati” bisnis bukan hanya *profit* (laba) saja, tetapi juga *people* (manusia) dan jangan lupa, *planet* (lingkungan) (Wibisono 2007:37).

Konsep CSR diukur dengan menggunakan lima pilar aktivitas CSR dari *Prince of Wales International Business Forum* (Wibisono, 2007: 119), yaitu:

1. *Building Human Capital*. Secara internal, perusahaan dituntut untuk menciptakan SDM yang handal. Secara eksternal, perusahaan dituntut untuk melakukan pemberdayaan masyarakat, biasanya melalui *community development*.
2. *Strengthening Economies*. Perusahaan dituntut untuk tidak menjadi kaya sendiri sementara komunitas di lingkungannya miskin, mereka harus memberdayakan ekonomi sekitar.
3. *Assessing Social Cohesion*. Perusahaan dituntut untuk menjaga keharmonisan dengan masyarakat sekitarnya agar tidak menimbulkan konflik.
4. *Encouraging Good Governance*. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan harus menjalankan tata kelola bisnis dengan baik.
5. *Protecting The Environment*. Perusahaan berupaya keras menjaga kelestarian lingkungan.

Kotler dalam buku "*Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good for Your Company*" (2005) menyebutkan beberapa bentuk program CSR yang dapat dipilih, yaitu:

1. *Cause Promotions*. Dalam *cause promotions* ini perusahaan berusaha untuk meningkatkan *awareness* masyarakat mengenai suatu *issue* tertentu, dimana *issue* ini tidak harus berhubungan atau berkaitan dengan lini bisnis perusahaan, dan kemudian

perusahaan mengajak masyarakat untuk menyumbangkan waktu, dana atau benda mereka untuk membantu mengatasi atau mencegah permasalahan tersebut. Dalam *cause promotions* ini, perusahaan bisa melaksanakan programnya secara sendiri ataupun bekerjasama dengan lembaga lain, misalnya: *non government organization*. *Cause Promotions* dapat dilakukan dalam bentuk: Meningkatkan *awareness* dan *concern* masyarakat terhadap satu *issue* tertentu.

2. *Cause-Related Marketing*. Dalam *cause related marketing*, perusahaan akan mengajak masyarakat untuk membeli atau menggunakan produk nya, baik itu barang atau jasa, dimana sebagian dari keuntungan yang didapat perusahaan akan didonasikan untuk membantu mengatasi atau mencegah masalah tertentu. *Cause related marketing* dapat berupa: Setiap barang yang terjual, maka sekian persen akan didonasikan. Setiap pembukaan rekening atau *account* baru, maka beberapa rupiah akan didonasikan.

3. *Corporate Social Marketing*. *Corporate social marketing* ini dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk mengubah perilaku masyarakat (*behavioral changes*) dalam suatu *issue* tertentu. Biasanya *corporate social marketing*, berfokus pada bidang-bidang di bawah ini, yaitu: Bidang kesehatan (*health issues*), misalnya: mengurangi kebiasaan merokok, HIV/AIDS, kanker, *eating disorders*, dll. Bidang keselamatan (*injury prevention issues*), misalnya: keselamatan berkendara, pengurangan peredaran senjata api, dll. Bidang lingkungan hidup (*environmental issues*) , misalnya: konservasi air, polusi,

pengurangan penggunaan pestisida. Bidang masyarakat (*community involvement issues*), misalnya: menyumbangkan darah, perlindungan hak-hak binatang, dan sebagainya.

4. *Corporate Philanthropy*. *Corporate philanthropy* mungkin merupakan bentuk CSR yang paling tua. *Corporate philanthropy* ini dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan kontribusi/sumbangan secara langsung dalam bentuk dana, jasa atau alat kepada pihak yang membutuhkan baik itu lembaga, perorangan ataupun kelompok tertentu. *Corporate philanthropy* dapat dilakukan dengan menyumbang uang secara langsung, misalnya: memberikan beasiswa kepada anak-anak yang tidak mampu, dll. Memberikan barang/produk, misalnya: memberikan bantuan peralatan tulis untuk anak-anak yang belajar di sekolah-sekolah terbuka, dll. Memberikan jasa, misalnya: memberikan bantuan imunisasi kepada anak-anak di daerah terpencil, dll.

5. *Corporate Volunteering*. *Community Volunteering* adalah bentuk CSR dimana perusahaan mendorong atau mengajak karyawannya ikut terlibat dalam program CSR yang sedang dijalankan dengan jalan mengkontribusikan waktu dan tenaganya. Beberapa bentuk *community volunteering*, yaitu: Perusahaan mengorganisir karyawannya untuk ikut berpartisipasi dalam program CSR yang sedang dijalankan oleh perusahaan, misalnya sebagai staff pengajar, dan lain-lain. Perusahaan memberikan dukungan dan informasi kepada karyawannya untuk ikut serta dalam program-program CSR yang sedang dijalankan oleh lembaga-lembaga lain, dimana

program-program CSR tersebut disesuaikan dengan bakat dan minat karyawan. Memberikan kesempatan (waktu) bagi karyawan untuk mengikuti kegiatan CSR pada jam kerja, dimana karyawan tersebut tetap mendapatkan gajinya. Memberikan bantuan dana ke tempat-tempat dimana karyawan terlibat dalam program CSR-nya. Banyaknya dana yang disumbangkan tergantung pada banyaknya jam yang dihabiskan karyawan untuk mengikuti program CSR di tempat tersebut.

6. *Socially Responsible Bussiness*. Dalam *Socially responsible business*, perusahaan melakukan perubahan terhadap salah satu atau keseluruhan sistem kerjanya agar dapat mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan dan masyarakat. *Socially responsible business*, dapat dilakukan dalam bentuk: memperbaiki proses produksi, misalnya: melakukan penyaringan terhadap limbah sebelum dibuang ke alam bebas, menggunakan pembungkus yang dapat didaur ulang (ramah lingkungan).

POTENSI DAN KETERBATASAN CSR

Bukti-bukti menunjukkan bahwa CSR memiliki potensi yang besar untuk mengatasi tantang lingkungan. Sebaliknya CSR memiliki kelemahan dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan masyarakat dan pemerintahan. Perusahaan semestinya memperoleh manfaat yang besar dari relasi dengan

masyarakat dan pemerintahan yang lebih baik: berkurangnya biaya operasional, tidak banyak korupsi, meningkatnya reputasi perusahaan, dan seterusnya. Negara penyelenggara semestinya juga memperoleh manfaat yang besar dari peningkatan sumber daya manusia dan pemerintahan, dalam kerangka meningkatnya investasi swasta, meningkatnya tingkat pendidikan, pelayanan publik yang lebih baik dan seterusnya. Namun demikian, perusahaan nampak enggan mengatasi isu-isu pemerintahan, sementara pendekatannya melalui pengembangan masyarakat seringkali tidak efektif.

Dua alasan mendasar mengapa perusahaan multinasional gagal mengatasi persoalan pembangunan dan pemerintahan secara efektif: *Pertama*, '*business case for CSR*'(yakni, memanfaatkan inisiatif sosial untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan) batas satuan inisiatif untuk dapat mencapai masyarakat yang lebih luas. *Kedua*, perusahaan multinasional seringkali gagal mengenali secara penuh lingkup interaksi mereka dengan masyarakat dan politik, dan mereka tidak mau menerima tanggung jawab terhadap isu-isu di level makro – isu-isu yang berkaitan dengan dampak industri mereka terhadap masyarakat luas.

Keterbatasan-keterbatasan yang melekat dalam CSR bukan berarti usaha swasta tidak melakukan apa-apa terhadap isu-isu kemasyarakatan. Perusahaan perlu

didorong untuk melibatkan diri dengan aspek sosial dan lingkungan dalam operasinya, dan mereka akan memperoleh peluang-peluang bisnis yang CSR tawarkan.

Banyak inisiatif sukarela perusahaan gagal karena mereka tidak mendengar *stakeholders*-nya dengan baik. Keterlibatan pemangku kepentingan seringkali dangkal dan singkat, perusahaan mungkin mendengarkan *stakeholder*-nya dengan daya tawar yang lebih besar dengan prioritas kepentingan perusahaannya daripada memperhatikan *stakeholder*-nya. Sehingga masalah krusial berikutnya adalah keputusan mengenai inisiatif sosial dan lingkungan seringkali dilakukan untuk mencapai prioritas perusahaan daripada *stakeholder*, yang akhirnya mengarah pada terbatasnya kemampuan CSR memberi manfaat signifikan kepada *stakeholder*. []

Bab 3

Perusahaan dan CSR

MOTIF KETERLIBATAN PERUSAHAAN DALAM CSR

Keterlibatan perusahaan dalam program CSR dilatarbelakangi dengan beberapa kepentingan. Menurut Mulyadi (2003: 4) setidaknya bisa diidentifikasi tiga motif keterlibatan perusahaan, yaitu: motif menjaga keamanan fasilitas produksi, motif mematuhi kesepakatan kontrak kerja, dan motif moral untuk memberikan pelayanan sosial pada masyarakat lokal.

Pada umumnya perusahaan di Indonesia menjalankan CSR atas dasar memenuhi kewajiban kontraktual, dalam hal ini mematuhi peraturan baik yang dibuat oleh pemerintah pusat maupun daerah. Secara normatif, idealnya tanpa adanya protes dan kewajiban kontraktual, perusahaan seharusnya berusaha memberdayakan masyarakat lokal dan meningkatkan kesejahteraan. Ide mengenai konsep CSR juga dilandasi pemikiran demikian (*UN Global Compact*, hal. 20). Secara filantropis perusahaan seharusnya mendistribusikan

keuntungan setelah mereka memanfaatkan *resources* di lokasi dimana masyarakat berada. Hal ini adalah kewajiban moral, namun motif yang didasarkan pada komitmen moral tersebut masih sebatas wacana dan belum terlihat nyata.

Dalam konteks hubungan kemitraan antara pemerintah dengan perusahaan, pemerintah daerah mengharapkan agar program-program CSR bisa membantu menyelesaikan permasalahan sosial, seperti masalah pengangguran, kemiskinan, masalah pendidikan, kesehatan, perumahan. Selain itu menyelesaikan masalah lingkungan yang dihadapi pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan swasta dituntut untuk membantu pemerintah daerah untuk mendukung program pembangunan regional yang diimplementasikannya.

Pemerintah yang menjadi penanggung jawab utama dalam mensejahterakan masyarakat dan melestarikan lingkungan tidak akan menanggung beban tersebut jika dilakukan sendiri, melainkan membutuhkan partisipasi, salah satunya yang paling potensial adalah dari perusahaan, agar akselerasi pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat bisa tercapai.

Tidak ada satu perusahaan pun yang menjalankan CSR tanpa memiliki motivasi. Karena bagaimanapun tujuan perusahaan melaksanakan CSR terkait erat dengan motivasi yang dimiliki. Wibisono (2007: 78) menyatakan bahwa sulit untuk menentukan *benefit* perusahaan yang menerapkan CSR, karena tidak ada yang dapat menjamin bahwa bila perusahaan yang

telah mengimplementasikan CSR dengan baik akan mendapat kepastian *benefit*-nya. Oleh karena itu terdapat beberapa motif dilaksanakannya CSR, diantaranya:

1. Mempertahankan dan mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan. Perbuatan destruktif akan menurunkan reputasi perusahaan. Begitupun sebaliknya, kontribusi positif akan mendongkrak reputasi perusahaan. Inilah yang menjadi modal *non-financial* utama bagi perusahaan dan bagi *stakeholders*-nya yang menjadi nilai tambah bagi perusahaan untuk dapat tumbuh secara berkelanjutan.
2. Layak mendapatkan *social licence to operate*. Masyarakat sekitar perusahaan merupakan komunitas utama perusahaan. Ketika mereka mendapatkan *benefit* dari keberadaan perusahaan, maka pasti dengan sendirinya mereka ikut merasa memiliki perusahaan. Sebagai imbalan yang diberikan ke perusahaan paling tidak adalah keleluasaan perusahaan untuk menjalankan roda bisnisnya di wilayah tersebut. Jadi program CSR diharapkan menjadi bagian dari asuransi sosial (*social insurance*) yang akan menghasilkan harmoni dan persepsi positif dari masyarakat terhadap eksistensi perusahaan.
3. Mereduksi risiko bisnis perusahaan. Perusahaan mesti menyadari bahwa kegagalan untuk memenuhi ekspektasi *stakeholders* akan menjadi bom waktu yang dapat memicu risiko yang tidak diharapkan. Bila itu terjadi, maka disamping menanggung *opportunity loss*,

perusahaan juga harus mengeluarkan biaya yang mungkin berlipat besarnya dibandingkan biaya untuk mengimplementasikan CSR.

4. Melebarkan akses sumber daya. *Track record* yang baik dalam pengelolaan CSR merupakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yang dapat membantu untuk memuluskan jalan menuju sumber daya yang diperlukan perusahaan.
5. Membentangkan akses menuju *market*. Investasi yang ditanamkan untuk program CSR ini dapat menjadi tiket bagi perusahaan menuju peluang pasar yang terbuka lebar. Termasuk di dalamnya akan memupuk loyalitas konsumen dan menembus pangsa pasar baru.
6. Mereduksi biaya. Banyak contoh yang dapat menggambarkan keuntungan perusahaan yang didapat dari penghematan biaya yang merupakan buah dari implementasi dari penerapan program tanggung jawab sosialnya. Contohnya adalah upaya untuk mereduksi limbah melalui proses *recycle* atau daur ulang kedalam siklus produksi.
7. Memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*. Implementasi program CSR tentunya akan menambah frekuensi komunikasi dengan *stakeholders*. Nuansa seperti itu dapat membentangkan karpet merah bagi terbentuknya *trust* kepada perusahaan.
8. Memperbaiki hubungan dengan regulator. Perusahaan yang menerapkan program CSR pada

dasarnya merupakan upaya untuk meringankan beban pemerintah sebagai regulator. Sebab pemerintahlah yang menjadi penanggung jawab utama untuk mensejahterakan masyarakat dan melestarikan lingkungan. Tanpa bantuan dari perusahaan, umumnya terlalu berat bagi pemerintah untuk menanggung beban tersebut.

9. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Kesejahteraan yang diberikan para pelaku CSR umumnya sudah jauh melebihi standar normatif kewajiban yang dibebankan kepada perusahaan. Oleh karenanya wajar bila karyawan menjadi terpacu untuk meningkatkan kinerjanya.
10. Peluang mendapatkan penghargaan. Banyak *reward* ditawarkan bagi penggiat CSR, sehingga kesempatan untuk mendapatkan penghargaan mempunyai kesempatan yang cukup tinggi.

CARA PANDANG PERUSAHAAN TERHADAP CSR

Setiap perusahaan memiliki cara pandang yang berbeda terhadap CSR, dan cara pandang inilah yang bisa dijadikan indikator kesungguhan perusahaan tersebut dalam melaksanakan CSR atau hanya sekedar membuat pencitraan di masyarakat (Wibisono, 2007). Setidaknya terdapat tiga kategori paradigma perusahaan dalam menerapkan program CSR, diantaranya:

Pertama, sekedar basa basi dan keterpaksaan, artinya CSR dipraktekkan lebih karena faktor eksternal, baik karena mengendalikan aspek sosial (*social driven*) maupun mengendalikan aspek lingkungan (*environmental driven*). Artinya pemenuhan tanggungjawab sosial lebih karena keterpaksaan akibat tuntutan daripada kesukarelaan. Berikutnya adalah mengendalikan reputasi (*reputation driven*), yaitu motivasi pelaksanaan CSR untuk mendongkrak citra perusahaan. Banyak korporasi yang sengaja berupaya mendongkrak citra dengan memanfaatkan peristiwa bencana alam seperti memberi bantuan uang, sembako, medis dan sebagainya, yang kemudian perusahaan berlomba menginformasikan kontribusinya melalui media massa. Tujuannya adalah untuk mengangkat reputasi.

Di satu sisi, hal tersebut memang menggembirakan terutama dikaitkan dengan kebutuhan riil atas bantuan bencana dan rasa solidaritas kemanusiaan. Namun disisi lain, fenomena ini menimbulkan tanda tanya terutama dikaitkan dengan komitmen solidaritas kemanusiaan itu sendiri. Artinya, niatan untuk menyumbang masih diliputi kemauan untuk meraih kesempatan untuk melakukan publikasi positif semisal untuk menjaga atau mendongkrak citra korporasi.

Kedua, sebagai upaya untuk memenuhi kewajiban (*compliance*). CSR diimplementasikan karena memang ada regulasi, hukum dan aturan yang memaksanya. Misalnya karena ada kendali dalam aspek pasar (*market driven*). Kesadaran tentang pentingnya mengimplementasikan CSR ini menjadi tren seiring

dengan maraknya kepedulian masyarakat global terhadap produk-produk yang ramah lingkungan dan diproduksi dengan memperhatikan kaidah-kaidah sosial.

Selain *market driven*, *driven* lain yang yang sanggup memaksa perusahaan untuk mempraktikkan CSR adalah adanya penghargaan – penghargaan (*reward*) yang diberikan oleh segenap institusi atau lembaga. Misalnya *CSR Award* baik yang regional maupun global, Padma (Pandu Daya Masyarakat) yang digelar oleh Depsos, dan Proper (Program Perangkat Kinerja Perusahaan) yang dihelat oleh Kementerian Lingkungan Hidup.

Ketiga, bukan sekedar kewajiban (*compliance*), tapi lebih dari sekedar kewajiban (*beyond compliance*) atau *compliance plus*. Diimplementasikan karena memang ada dorongan yang tulus dari dalam (*internal driven*). Perusahaan telah menyadari bahwa tanggungjawabnya bukan lagi sekedar kegiatan ekonomi untuk menciptakan profit demi kelangsungan bisnisnya, melainkan juga tanggungjawab sosial dan lingkungan. Dasar pemikirannya, menggantungkan semata-mata pada kesehatan finansial tidak akan menjamin perusahaan bisa tumbuh secara berkelanjutan.

Perusahaan meyakini bahwa program CSR merupakan investasi demi pertumbuhan dan keberlanjutan (*sustainability*) usaha. Artinya, CSR bukan lagi dilihat sebagai sentra biaya (*cost centre*) melainkan sentra laba (*profit center*) di masa yang akan datang. Logikanya adalah bila CSR diabaikan, kemudian terjadi

insiden, maka biaya untuk mengcover resikonya jauh lebih besar ketimbang nilai yang hendak dihemat dari alokasi anggaran CSR itu sendiri. Belum lagi resiko non-finansial yang berpengaruh buruk pada citra korporasi dan kepercayaan masyarakat pada perusahaan.

Dengan demikian, CSR bukan lagi sekedar aktifitas tempelan yang kalau terpaksa bisa dikorbankan demi mencapai efisiensi, namun CSR merupakan nyawa korporasi. CSR telah masuk ke dalam jantung strategi korporasi. CSR disikapi secara strategis dengan melakukan inisiatif CSR dengan strategi korporasi. Caranya, inisiatif CSR dikonsep untuk memperbaiki konteks kompetitif korporasi yang berupa kualitas bisnis tempat korporasi beroperasi.

Hal terpenting dari cara pandang perusahaan sehingga melaksanakan CSR adalah upaya untuk memenuhi kewajiban (*compliance*). Kewajiban bisa bersumber dari aturan pelaksanaan tanggungjawab sosial perusahaan, baik yang ditetapkan melalui Undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, hingga peraturan daerah, ataupun peraturan yang dibuat berdasarkan kesepakatan antar perusahaan maupun lembaga yang melakukan standarisasi produk. Kepatuhan terhadap hukum menjadi penting, karena dimensi dibuatnya aturan bertujuan agar perusahaan tidak hanya fokus pada keuntungan bisnis semata, melainkan mampu memberikan kontribusi positif bagi pembangunan.

TUJUAN PERUSAHAAN MELAKUKAN CSR

Menurut Chuck Williams (2001:123) dalam Resturiany (2011) menyebutkan bahwa: tujuan perusahaan menerapkan CSR agar dapat memberi manfaat yang terbaik bagi *stakeholders* dengan cara memenuhi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika dan kebijakan.

1. *Tanggung jawab ekonomis*. Kata kuncinya adalah: *make a profit*. Motif utama perusahaan adalah menghasilkan laba. Laba adalah pondasi perusahaan. Perusahaan harus memiliki nilai tambah ekonomi sebagai prasyarat agar perusahaan dapat terus hidup (*survive*) dan berkembang.
2. *Tanggung jawab legal*. Kata kuncinya: *obey the law*. Perusahaan harus taat hukum. Dalam proses mencari laba, perusahaan tidak boleh melanggar kebijakan dan hukum yang telah ditetapkan pemerintah.
3. *Tanggung jawab etis*. Perusahaan memiliki kewajiban untuk menjalankan praktek bisnis yang baik, benar, adil dan fair. Norma-norma masyarakat perlu menjadi rujukan bagi perilaku organisasi perusahaan. Kata kuncinya: *be ethical*.
4. *Tanggung jawab filantropis*. Selain perusahaan harus memperoleh laba, taat hukum dan berperilaku etis, perusahaan dituntut agar dapat memberikan kontribusi yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Tujuannya adalah untuk

meningkatkan kualitas kehidupan semua. Kata kuncinya: *be a good citizen*. Para pemilik dan pegawai yang bekerja di perusahaan memiliki tanggung jawab ganda, yakni kepada perusahaan dan kepada publik yang kini dikenal dengan istilah *nonfiduciary responsibility*”.

Keempat poin CSR ini perlu dipahami sebagai satu kesatuan yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Walaupun banyak yang menganggap bahwa laba yang harus diutamakan, karena laba merupakan cerminan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Namun, keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba tidak bisa dilakukan tanpa adanya kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan taat terhadap hukum yang berlaku.

Sebaiknya, kegiatan untuk menghasilkan laba dikaitkan dengan pengembangan masyarakat sekitar dan pembangunan yang berkelanjutan, karena masyarakat memegang peranan penting dalam keberlangsungan bisnis perusahaan.

CSR bukan lagi hanya sekedar, kegiatan untuk memberdayakan masyarakat dengan memberikan sejumlah dana, namun sudah menjadi kewajiban bagi setiap perusahaan untuk melaksanakan CSR yang diatur dalam undang-undang pada setiap tahunnya.

PENGATURAN CSR DI INDONESIA

1. Keputusan Menteri BUMN tentang Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL)

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN, Per-05/MBU/2007 Pasal 1 ayat (6) dijelaskan bahwa Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Sedangkan pada pasal 1 ayat (7) dijelaskan bahwa Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Adapun ruang lingkup bantuan Program BL BUMN, berdasarkan Permeneg BUMN, Per-05/MBU/2007 Pasal 11 ayat (2) huruf e adalah:

- 1) Bantuan korban bencana alam;
- 2) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
- 3) Bantuan peningkatan kesehatan;
- 4) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
- 5) Bantuan sarana ibadah;
- 6) Bantuan pelestarian alam.

2. Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007

Peraturan mengikat Perseroan Terbatas (PT) yang operasionalnya terkait Sumber Daya Alam (SDA), yaitu Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007. Dalam pasal 74 disebutkan:

- 1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam, wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan,
- 2) Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran,
- 3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan,
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

3. Undang-Undang Penanaman Modal Nomor 25 Tahun 2007

Peraturan lain yang mewajibkan CSR adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007, tentang Penanaman Modal, baik penanaman modal dalam negeri, maupun penanaman modal asing. Dalam Pasal 15 (b) dinyatakan bahwa setiap penanam

modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

Sanksi-sanksi terhadap badan usaha atau perseorangan yang melanggar peraturan, diatur dalam Pasal 34, yaitu berupa sanksi administratif dan sanksi lainnya, diantaranya: (a) Peringatan tertulis; (b) pembatasan kegiatan usaha; (c) pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal; atau (d) pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal.

4. Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi Nomor 22 Tahun 2001

Khusus bagi perusahaan yang operasionalnya mengelola Sumber Daya Alam (SDA) dalam hal ini minyak dan gas bumi, terikat oleh Undang-undang Nomor 22 Tahun 2001, tentang Minyak dan Gas Bumi, disebutkan pada Pasal 13 ayat 3 (p): *"Kontrak Kerja Sama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib memuat paling sedikit ketentuan-ketentuan pokok yaitu: (p) pengembangan masyarakat sekitarnya dan jaminan hak-hak masyarakat adat."*

Berdasarkan Undang-undang tersebut, perusahaan yang operasionalnya terkait Minyak dan Gas Bumi baik pengelola eksplorasi maupun distribusi, wajib melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat dan menjamin hak-hak masyarakat adat yang berada di sekitar perusahaan.

5. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 47 Tahun 2012 Tentang Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan.

PP ini melaksanakan ketentuan Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 . Dalam PP ini, perseroan yang kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam diwajibkan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Kegiatan dalam memenuhi kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan tersebut harus dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang dilaksanakan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.

6. Guidance ISO 26000

Berbeda dari bentuk ISO yang lain, seperti ISO 9001: 2000 dan 14001: 2004. ISO 26000 hanya sekedar standar dan panduan, tidak menggunakan mekanisme sertifikasi. Terminologi *Should* di dalam batang tubuh standar berarti *shall* dan tidak menggunakan kata *must* maupun *have to*. Sehingga Fungsi ISO 26000 hanya sebagai *guidance*.

Selain itu dengan menggunakan istilah *Guidance Standard on Social Responsibility*, menunjukkan bahwa ISO 26000 tidak hanya diperuntukkan bagi *Corporate* (perusahaan) melainkan juga untuk semua sektor publik dan privat. Tanggung jawab sosial dapat dilakukan oleh institusi pemerintah, *Non-governmental Organisation* (NGO) dan tentunya sektor bisnis, hal itu dikarenakan setiap organisasi dapat memberikan akibat bagi lingkungan sosial maupun alam. Sehingga adanya ISO

26000 ini membantu organisasi dalam pelaksanaan *Social Responsibility*, dengan cara memberikan pedoman praktis, serta memperluas pemahaman publik terhadap *Social Responsibility*.

ISO 26000 mencakup beberapa aspek berikut:

- ISO 26000 menyediakan panduan mengenai tanggung jawab sosial kepada semua bentuk organisasi tanpa memperhatikan ukuran dan lokasi untuk:
 - b. Mengidentifikasi prinsip dan isu.
 - c. Menyatukan, melaksanakan dan memajukan praktek tanggung jawab sosial.
 - d. Mengidentifikasi dan pendekatan/pelibatan dengan para pemangku kepentingan.
 - e. Mengkomunikasikan komitmen dan performa serta kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.
- ISO 26000 mendorong organisasi untuk melaksanakan aktivitas lebih sekedar dari apa yang diwajibkan.
- ISO 26000 menyempurnakan/melengkapi Instrumen dan inisiatif lain yang berhubungan dengan tanggung jawab sosial.
- Mempromosikan terminologi umum dalam lingkupan tanggung jawab sosial dan semakin memperluas pengetahuan mengenai tanggung jawab sosial.
- Konsisten dan tidak berkonflik dengan traktat internasional dan standarisasi ISO lainnya serta tidak bermaksud mengurangi otoritas pemerintah dalam menjalankan tanggung jawab sosial oleh suatu organisasi.

- Prinsip ketaatan pada hukum/ *legal compliance*, prinsip penghormatan terhadap instrumen internasional, prinsip akuntabilitas, prinsip transparansi, prinsip pembangunan keberlanjutan, prinsip *ethical conduct*, prinsip penghormatan hak asasi manusia, prinsip pendekatan dengan pencegahan dan prinsip penghormatan terhadap keanekaragaman

Aneka regulasi di atas dengan segala kelebihan dan kekurangannya, menimbulkan optimisme juga kekhawatiran.

Optimisme, karena berbagai pihak memandang besarnya potensi CSR dalam mendukung pemerintah meningkatkan kesejahteraan. Kekhawatiran muncul, karena bagaimanapun perusahaan "tersandera" oleh aneka aturan CSR baik pada level pemerintah pusat, provinsi, hingga daerah. Padahal hampir di semua perusahaan, CSR dianggarkan dari 'keuntungan perusahaan', belum semua perusahaan menganggarkannya secara khusus, karena bagaimanapun *core* perusahaan adalah bisnis. Perusahaan-pun berasumsi bahwa kewajibannya mensukseskan program pemerintah dengan menunaikan aneka pajak.

Kita pahami bahwa *core* perusahaan adalah bisnis, bukanlah mengurus CSR semata. Jika kian dibelit aneka aturan CSR pada berbagai level. Sangat besar kemungkinan investasi-investasi di negeri ini akan berpindah ke negara lain, karena banyak ikatan yang semakin menambah beban modal perusahaan (Rahmatullah, 2011). []

Bab 4

Implementasi CSR: Persiapan, Pelaksanaan, dan Pengembangan

PERSIAPAN

Memahami karakter perusahaan

Ada beberapa aspek yang perlu dipahami dalam kaitannya dengan karakter perusahaan, yaitu:

1. *Value chain*. *Value chain* merupakan rangkaian elemen yang dibutuhkan agar barang sampai pada tangan pembeli/pengguna jasa, dari mulai pengadaan bahan, pemrosesan, hingga distribusi. Titik-titik dari *value chain* ini memberikan kesempatan melaksanakan program CSR tertentu.

Dari aspek hubungan dan jaringan, adalah penting mengenali siapa "anggota" (mitra) dalam *value chain* perusahaan. Seberapa

jauh mereka menjalani prinsip CSR? Seberapa potensi mereka diikuti dalam program CSR? Apa akibatnya bila perusahaan menjalankan program CSR yang tidak mengikutkan mereka? Di negara-negara maju, penilaian atas anggota *value chain* sudah masuk dalam penilaian CSR. Suatu perusahaan akan jatuh kredibilitasnya jika mempunyai mitra yang dianggap melanggar nilai dan norma kepatutan.

Dari aspek pengetahuan dan sumberdaya manusia, mitra maupun awak perusahaan merupakan kumpulan pengetahuan dan kecakapan. Selain itu, secara umum perusahaan menguasai teknologi tertentu di bidangnya, misalnya pengetahuan tentang pemrosesan logam, pengetahuan tentang pengolahan makanan, pengetahuan tentang pengendalian limbah, pengetahuan mengenai kemasan, pengetahuan tentang pengendalian hama tanaman, dan sebagainya. Pengetahuan ini dapat digunakan membantu masyarakat lokal memperbaiki sistem produksi yang mungkin masih sederhana dan tidak sesuai dengan konteks aktual.

2. *Pola manajemen perusahaan.* Seberapa siapkah manajemen perusahaan menjalani program CSR adalah sangat penting. Program CSR sebaiknya bukan hanya suatu divisi yang terpisah yang berada langsung di bawah direktur, melainkan sesuatu yang saling berkaitan dengan divisi lain atau bahkan dijalankan melibatkan banyak bagian dari perusahaan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan adalah:

a. Kepemimpinan

Perusahaan yang memasuki orientasi baru sangat membutuhkan dukungan direktur dan komisarisnya. Mereka ibarat nakhoda yang mengetahui mengapa kapal perusahaan perlu mengambil jalur baru dan mendukung para pelaksana mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memasuki wilayah baru tersebut. Beberapa perusahaan terkemuka dunia bahkan mempunyai direktur dan komisaris yang memahami CSR. Direktur atau komisaris, atau pada kasus tingkat manajer, adalah orang yang harus mengenali karakter kelompok-kelompok pemangku kepentingan (stakeholders) yang memiliki kaitan dengan perusahaan. Namun hal para pemimpin harus juga dapat memimpin perubahan dalam perusahaan sendiri. Ia mungkin dapat meminta tenaga ahli untuk melakukan riset dan pemetaan kemampuan sumberdaya di perusahaan. Hasil riset ini berguna bagi pimpinan perusahaan dalam mendorong reorientasi pola pikir dalam perusahaan, menyusun struktur baru, dan menjaga penerapan norma baru.

b. Struktur perusahaan

Makna struktur disini bukanlah sekedar posisi-posisi, melainkan apa artinya bagi pola komunikasi di dalam perusahaan. Rentang struktur yang panjang bisa berarti interaksi yang terpecah antara posisi dalam perusahaan. Akan tetapi, sekarang ini dengan perkembangan teknologi informasi, panjang pendeknya struktur tidak lagi mutlak menentukan

rentang komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan komunikasi horizontal.

Struktur perusahaan juga menunjukkan macam integrasi program CSR dalam perusahaan. Bagian-bagian mana yang terkait erat dengan kegiatan yang sama? Apakah bagian-bagian tersebut mempunyai "kultur organisasi" dan tingkat profesionalisme yang sama? Apakah pimpinan pada tiap bagian bisa mempunyai komitmen yang sama, atautkah dibutuhkan otoritas yang lebih tinggi untuk menyatukan dalam suatu program CSR? Jika integrasi penuh amat sulit dilakukan, setidaknya pada awalnya, perusahaan bisa memilih beberapa bagian yang memang memiliki kesamaan dan keterkaitan yang lebih erat.

c. Kultur organisasi

Kultur organisasi meliputi:

Nilai : elemen pokok dari sistem kepercayaan tentang "hierarki yang seharusnya", misalnya mana yang paling benar hingga yang paling salah, wewenang siapa yang paling/lebih tinggi dalam hidup manusia, dan mana yang harus didahulukan. Contoh nilai dalam kultur perusahaan, misalnya "integritas", "bertanggungjawab", atau "kolektivisme". Contoh-contoh tersebut dalam CSR ditujukan pada masyarakat di luar perusahaan.

Sikap: posisi yang diambil individu atau kelompok individu (termasuk perusahaan) terhadap suatu kenyataan. Dalam dunia

perusahaan, contoh dari sikap misalnya "kesadaran sosial" , "selalu menghormati aturan", dan "setia pada misi".

Kompetensi: kemampuan menjalankan pekerjaan membutuhkan pengetahuan, pengalaman, dan kecakapan. Dalam dunia korporasi, contoh kompetensi misalnya kemampuan pemasaran, kemampuan mengelola sumberdaya perusahaan, dan kemampuan legal menjaga perusahaan tidak keluar dari hukum. Dalam pelaksanaan CSR, ada kompetensi-kompetensi baru yang dibutuhkan misalnya *lobby*, berpartisipasi dalam forum komunitas, dan memfasilitasi (fasilitator).

Untuk mengembangkan program CSR, harus dapat dinilai apakah kecakapan-kecakapan untuk jenis program CSR tertentu sudah tersedia? Apakah perlu merekrut tenaga baru ataukah lebih baik bekerja sama dengan organisasi lain?

d. Interaksi eksternal perusahaan

Interaksi yang dimaksud disini adalah upaya mengirim dan menerima pesan (sign) antara perusahaan dengan pihak di luar mitra dalam *value chain*-nya. Perusahaan-perusahaan tertentu, karena karakter produksinya, mempunyai interaksi eksternal yang terbatas. Kecakapan mengirim dan menerima pesan terbatas pada arena pasar (market). Dalam situasi ini, jika perusahaan tersebut ingin melakukan program CSR sebaiknya tidak memilih program yang mensyaratkan kecakapan mengirim dan menerima pesan berdialog, *lobby*, berunding.

Di pihak lain, ada perusahaan yang harus mempunyai kapasitas melakukan interaksi eksternal seperti perusahaan pertambangan, pengembangan properti, kosmetik, media massa, asuransi, dan agribisnis. Perusahaan-perusahaan tersebut selalu ditantang untuk melakukan inovasi pasar, mengetahui *trend* terbaru, bertemu dengan mitra-mitra baru, dan kadang-kadang berhadapan dengan instansi pemerintah yang beragam. Perusahaan seperti ini harus berhadapan dengan berbagai isu kemasyarakatan seperti gagasan tentang jender, kemiskinan dan ketidakstabilan komunitas lokal, perubahan gaya hidup, atau meningkatnya penderita penyakit tertentu. Pengalaman semacam ini di satu pihak merupakan kecakapan, namun juga menempatkan perusahaan pada tekanan isu terus menerus.

Di tengah banyaknya tekanan isu, perusahaan harus dapat mengenali siapa pemangku kepentingannya (*stakeholders*). Konsep *stakeholder* ini telah memperluas batas tentang siapa perusahaan harus memperhitungkan kepentingannya. Program CSR menekankan didahulukannya pertimbangan moral dibandingkan dengan pertimbangan pemangku kepentingan mana yang paling besar tekanannya. Akan tetapi bagaimanapun pemangku kepentingan yang mempunyai pengaruh besar harus dikelola. Tujuannya, dalam kerangka CSR, adalah agar menjaga kelancaran tercapainya program CSR. Contoh dari kasus semacam ini adalah perusahaan yang menghadapi tuntutan para elit politik lokal. Mereka menuntut ikut berperan dalam pengelolaan pengembangan komunitas, khususnya pengelolaan keuangan. Salah satu cara memecahkan

masalah ini adalah mengajak mereka dalam pengelolaan program, akan tetapi aspek keterwakilan masyarakat diperluas dan mekanisme dibuat transparan.

Menentukan Isu Kesejahteraan

Berdasarkan kapasitas perusahaan di atas, dewan pimpinan perusahaan membahas isu kesejahteraan yang ingin ditangani CSR perusahaan. Beberapa isu yang sering ditangani perusahaan internasional terkemuka: *Corporate governance*; (b) Pengelolaan lingkungan, termasuk investasi untuk lingkungan; (c) hak asasi manusia di tempat kerja; (d) Perdagangan yang adil dan wajar serta investasi beretika; (e) anti perdagangan bebas senjata; (f) perlindungan hewan; (g) peningkatan mutu pendidikan.

Namun tiap negara mempunyai isu kemasyarakatan yang dipandang penting. Di Indonesia isu-isu kemasyarakatan yang mendapat perhatian media adalah: (a) kemiskinan; (b) putus sekolah; (c) narkoba; (d) pelayanan kesehatan untuk masyarakat miskin; (e) pengangguran. Dominasi isu adalah kemiskinan dan pengangguran. Pendidikan mendapat perhatian, terutama mengenai kesempatan bersekolah. Perusahaan bisa menangani isu-isu ini sesuai dengan bagaimana isu diwacanakan dalam masyarakat.

Saat ini perusahaan banyak menangani isu-isu tersebut dalam bentuk penyediaan pelayanan, pengadaan bea siswa dan perbaikan gedung sekolah, santunan orang miskin, penyediaan pelayanan kesehatan, dan pengembangan komunitas

(community development). Akan tetapi harus dicatat bahwa perusahaan bisa menjadi agen pembaharu dalam masyarakat dengan merumuskan isu secara lebih strategis. Dengan cara itu perusahaan maju selangkah dibanding yang lain.

Misalkan, perusahaan membantu pengembangan kurikulum dan metode peningkatan mutu pendidikan sekolah ketimbang sekedar memberi bea siswa. Daripada hanya memberikan pelayanan kesehatan, perusahaan membantu pengembangan informasi gaya hidup atau pengembangan teknologi alternatif untuk infrastruktur menjaga kesehatan (misalnya, wc murah dengan bahan baku dari perusahaan, pompa air lokal dengan bahan dari perusahaan serta mitra, bahan pewarna makanan atau pengawet yang murah dan aman dari pabrik perusahaan). Ketimbang hanya memberi santunan orang miskin, perusahaan melakukan pelatihan meningkatkan ketrampilan. Perusahaan tidak perlu selalu menyediakan secara gratis. Sumbangan dapat berupa teknologi, memberi bagian dari produksi untuk barang yang tidak menghasilkan banyak untung, atau mengalokasikan pegawai untuk memberi pelatihan. Bahkan perusahaan bisa melakukan sesuatu yang lebih progresif dengan membangun pertautan (linkage) antara ekonomi rakyat dengan *value chain* perusahaan.

Merancang Sistem

a. Menentukan divisi

Pelaksanaan CSR tidak perlu membangun dulu suatu divisi khusus. Gagasan dasarnya adalah tetap diperlukan suatu

bagian dari perusahaan yang menjadi semacam koordinator kegiatan. Bisa saja bentuk CSR yang akan dijalankan perusahaan melibatkan beberapa bagian di perusahaan. Dengan menentukan "divisi" perusahaan juga memutuskan sumberdaya yang dibutuhkan.

b. Menentukan aturan

Seperti juga kegiatan produksi, program CSR membutuhkan struktur hubungan: pembagian peran dan wewenang serta tata cara berhubungan antar posisi baik menyangkut internal maupun eksternal. Aturan terdiri dari dua: (a) aturan yang mengatur tata cara pelaksanaan CSR; (b) aturan sebagai bentuk dari CSR. Bisa saja perusahaan memilih perbaikan tata kelola perusahaan sesuai dengan prinsip dalam CSR, misalnya perusahaan menyediakan pelatihan bagi karyawan yang memiliki latar belakang tidak menguntungkan (menangani isu ketimpangan). Memang bentuk itu kadang-kadang dilupakan sebagai suatu bentuk CSR. Akan tetapi sesungguhnya perusahaan menjadikan organisasinya sebagai contoh organisasi yang progresif.

PELAKSANAAN

Pelaksanaan program CSR membutuhkan langkah-langkah sebagai berikut:

Membangun kohesi internal

Dengan program CSR, perusahaan memasuki kultur dan pengorganisasian perusahaan yang berbeda dari sebelumnya. Meskipun sudah dibuat aturan pelaksanaan, seringkali masih diperlukan penyesuaian. Pelaksanaan peraturan itu sendiri membutuhkan pembiasaan. Kebingungan dan ketegangan mungkin ditemukan. Namun hal-hal tersebut dapat dikurangi jika dalam pembuatan peraturan tersebut melibatkan para manajer atau posisi lain yang relevan. Berbagai pertanyaan dan kekhawatiran harus diberi kesempatan keluar. Penyebaran informasi harus dilaksanakan secara bertingkat dan dengan cara-cara yang beragam sesuai dengan situasi divisi.

Membangun spirit baru

Program CSR seringkali membutuhkan perspektif dan komunikasi eksternal dalam perusahaan. Jika sebelumnya para karyawan terbiasa berfikir tentang efisiensi produksi, sekarang harus meletakkan perusahaan sebagai anggota masyarakat yang peduli. Perusahaan harus membantu agar para pekerja bisa berfikir keluar dari wilayah di bawah kontrolnya dan melihat berbagai faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi. Untuk mencapai keadaan ini, mungkin dibutuhkan bantuan profesional.

Membangun komitmen

Kepatuhan pada peraturan memang membantu pelaksanaan CSR. Akan tetapi, komitmen merupakan sikap yang dapat menghasilkan dampak yang lebih baik. Jika kepatuhan lebih didasarkan pada sanksi (jika tidak melakukan), komitmen

muncul dari kesadaran. Ada beberapa metode yang diambil perusahaan-perusahaan yang berhasil yaitu: (a) pelaksanaan harus konsisten; (b) menetapkan bonus sebagai signal bahwa program CSR memang penting bagi perusahaan; (c) pelaporan yang terbuka; (d) sistem pendisiplinan bertahap; (e) ada mekanisme investigasi yang dapat membedakan antara kegagalan sistem, kegagalan individual atau kegagalan pengawasan. Karena itu, komitmen bukanlah sesuatu yang semata terbentuk karena "mengetahui" (bahwa CSR penting bagi perusahaan), melainkan dilahirkan dari sistem yang tepat.

Faktor kultur dan sosial dapat mempengaruhi penilaian karyawan apakah suatu masalah sosial penting atau tidak untuk ditangani perusahaan. Mungkin saja terjadi bahwa pandangan tetap ada meskipun telah diberikan penjelasan-penjelasan. Dalam situasi inilah sistem yang tepat merupakan cara memudahkan karyawan menerima norma baru. Komitmen juga perlu dibangun diantara para mitra perusahaan, khususnya yang terlibat menunjang program CSR. Sebagian mitra bisa ditangani dengan aturan baru, misalkan saja tidak memakai produk yang berbahaya bagi lingkungan.

Membangun kemitraan

Berbeda dengan mitra-mitra yang sudah ada, perusahaan seringkali membangun mitra baru khusus untuk program CSR. Pada awal program, mungkin dibutuhkan tenaga ahli untuk mengembangkan aspek institusional dari program. Perusahaan mungkin juga membutuhkan pelatih (trainer) atau fasilitator,

meskipun nanti akan berkerja berdampingan dengan tenaga ahli yang sudah ada dalam perusahaan. Perusahaan mungkin membutuhkan lembaga swadaya masyarakat yang memahami pengelolaan lingkungan, pengorganisasian komunitas lokal, atau ahli komunikasi untuk mempromosikan program CSR perusahaan. Instansi pemerintah daerah juga merupakan mitra dalam CSR pengembangan komunitas.

Sebelum mengembangkan kemitraan, tentu perusahaan perlu menilai orientasi dan kapasitas organisasi mitra. Hal-hal yang perlu dinilai adalah: (a) kepemimpinan; (b) tata kelola dan kinerja organisasi; (c) kredibilitas; (d) sumberdaya. Pengembangan kemitraan membutuhkan cara-cara khusus karena dalam suatu ajakan kerja sama kedua belah pihak harus memiliki misi yang sama, saling menghargai, serta bersedia mematuhi kesepakatan dan aturan main.

Meletakkan mekanisme pemantauan

Meletakkan sistem pemantauan pada awal program memberi dua macam manfaat: (a) untuk bahan penilaian atas program keseluruhan setelah sampai pada titik tertentu; dan (b) mengendalikan alokasi sumberdaya, pelaksanaan aturan, dan langkah-langkah dalam perencanaan, termasuk yang berkaitan dengan interaksi perusahaan dengan kelompok sasaran, sehingga tidak menjadi penghalang dicapainya tujuan CSR. Mekanisme pelaksanaan meliputi: (a) aspek yang akan dipantau, misalnya, alokasi sumberdaya, pelaksanaan peraturan, dan pemenuhan target CSR; (b) indikator

pemantauan, misalnya berapa jam dipergunakan tenaga perusahaan sebagai sukarelawan; (c) tenaga yang melakukan pemantauan; (d) bagaimana data pemantauan diproses.

PENGEMBANGAN

Evaluasi

Sebelum melangkah ke program CSR lebih jauh, evaluasi dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (a) apakah target-target tercapai. Target disini bukan hanya bersifat material seperti peningkatan penghasilan kelompok target atau peningkatan penjualan perusahaan karena adanya program CSR, melainkan juga yang bersifat non material seperti pemahaman pegawai atas misi baru perusahaan, atau bertambahnya kontak antara perusahaan dengan organisasi-organisasi sosial, semakin positifnya pandangan masyarakat terhadap perusahaan; (b) dimana letak hambatan atau dampak negatif. Dengan berpegang pada aspek-aspek pemantauan (monitoring), penilaian menjadi terfokus. Sedangkan dampak negatif adalah hasil yang tidak diinginkan, baik terhadap internal perusahaan misalnya ketegangan antara divisi, atau eksternal seperti hubungan dengan mitra atau akibat terhadap kelompok sasaran; (c) peluang pengembangan, Aspek internal, peluang pengembangan menyangkut pengelolaan organisasi perusahaan dalam program CSR. Mungkin ada divisi yang berhasil memantapkan proses atau melahirkan gagasan-

gagasan baru. Dari aspek eksternal, menyangkut perluasan kemitraan dan program untuk kelompok sasaran.

Tentu untuk sampai pada keputusan pengembangan apa yang akan diambil, beberapa aspek harus dipertimbangkan, tidak hanya bagian yang mempunyai potensi saja. Aspek yang juga perlu dipertimbangkan misalnya ketersediaan mitra, ketersediaan sumberdaya, dan kemampuan mengontrol resiko jika skala bertambah besar. Misalkan, jika perusahaan ingin meningkatkan dampak pengembangan komunitas harus dipertimbangkan, misalnya apakah pemerintah daerahnya bersedia membantu? apakah institusi lokalnya sudah siap? apakah akan menimbulkan ketegangan dengan pihak tertentu? apakah kebijakan pemerintah atau aturan yang ada tidak memungkinkannya.

Membangun sistem

Setelah melakukan penilaian dan mengambil keputusan tentang program CSR, perusahaan perlu kembali menjalani langkah-langkah seperti awal program yaitu mendapatkan persetujuan dan dukungan para direktur dan komisaris, membangun struktur dan aturan, melakukan penilaian mitra baru, membangun komitmen, serta mekanisme pemantauan yang diperluas.

[Sumber: Meutia Ganie, tt, *Corporate Social Responsibility*, Jakarta: LKDI dan CIPE].

Bab 5

Konteks Pelaksanaan CSR

LATAR BELAKANG

CSR sebagai konsep dan praktik, sudah lama dikenal di kalangan pimpinan perusahaan. Prinsip-prinsip berkaitan dengan CSR seperti *Global Sullivan Principles* dan *Global Compact* telah menjadi pedoman perusahaan di banyak negara. Akan tetapi prinsip-prinsip dari model tersebut masih bersifat umum dan belum memberi petunjuk penerapannya. Perusahaan bukan hanya membutuhkan petunjuk teknis metode, operasionalisasi konsep, perangkat organisasi, dan sebagainya, akan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana memilih aspek teknis tersebut agar sesuai dengan konteks masyarakat dimana perusahaan itu berada.

Setiap perusahaan lahir dan berkembang dalam konteks masyarakat tertentu. Konteks masyarakat ini memiliki dimensi ekonomi, sosial dan politik tertentu berbeda dengan konteks masyarakat lain. CSR perlu memperhitungkan semua

dimensi tersebut agar tujuan yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan, yaitu maksimasi keuntungan dan kesejahteraan masyarakat, dapat diwujudkan.

Setiap perusahaan, sesuai dengan kapasitas yang dimiliki, memiliki kemerdekaan memilih fokus dalam melaksanakan program CSR. Chapple dan Moon (2005) melaporkan, perusahaan-perusahaan di Asia, termasuk Indonesia, memandang semakin penting peran CSR dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Fokus CSR yang mereka laksanakan bermacam-macam, mulai dari filantropi, *community development*, *core stakeholders* (hubungan industrial) hingga *business coalitions* untuk memperjuangkan kebijakan publik tertentu.

Konteks ekonomi perlu diperhitungkan karena CSR seringkali bertujuan meningkatkan taraf ekonomi masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, dilakukan pengelolaan sumberdaya perusahaan dan masyarakat. Dalam melaksanakan program CSR, perusahaan perlu mempertimbangkan dimensi ekonomi lewat pengenalan mengenali karakter ekonomi kelompok masyarakat yang menjadi sasaran. Seringkali perusahaan juga harus mengenali kaitan-kaitannya dengan sektor perekonomian lain yang mempengaruhi perkembangan kelompok ekonomi sasaran tersebut. Harus disadari bahwa kegiatan ekonomi bukan semata persoalan ketersediaan modal, tetapi juga akses. Sebagai contoh, program pemberian kredit bisa gagal jika tidak memahami aspek pasar dari kegiatan ekonomi kelompok sasaran. Dalam situasi semacam ini,

mungkin keputusannya adalah membantu pemasaran sebagai bagian dari program CSR.

Disamping itu ada dua pertimbangan pokok mengapa dimensi sosial perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan program CSR. *Pertama*, CSR adalah persoalan membangun kerjasama antara perusahaan dengan kelompok masyarakat. Kerjasama ini harus ditopang oleh kepercayaan dan keinginan baik. Selain itu perusahaan sangat mungkin membutuhkan bantuan dari organisasi sosial lain. Untuk itu perusahaan perlu mengetahui orientasi dan kapasitas mereka. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah mengetahui penerimaan publik terhadap perusahaan. Hal ini penting terutama bagi perusahaan yang sering berhadapan dengan masyarakat. *Kedua*, seringkali program CSR menyangkut pembangunan kapasitas sosial masyarakat. Bahkan perusahaan seringkali harus mengetahui ketrampilan dan kapasitas sosial masyarakat dalam mengelola program itu sendiri. Program CSR yang baik adalah program yang keberlangsungannya tidak tergantung pada inisiatif dan kerja pihak perusahaan.

Perusahaan bisa mempunyai program CSR yang berdampak sangat positif karena memiliki sumberdaya perusahaan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Namun kadang-kadang program tersebut tidak bisa diwujudkan karena terhambat kebijakan pemerintah, pusat maupun daerah. Adalah keputusan perusahaan apakah akan melakukan advokasi untuk merubah kebijakan tertentu. Selain itu, perusahaan juga harus mengetahui kecenderungan kelompok-kelompok masyarakat

untuk mengangkat isu berkaitan dengan keberadaan perusahaan serta program CSR yang dikembangkan. Sebagai negara yang sedang mengalami masa transisi, perkembangan politik di Indonesia kadang-kadang berjalan tidak stabil dan etika politik sering dilanggar. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui konstelasi politik lokal sebelum mengembangkan program CSR.

ASPEK EKONOMI

1. Jenis kegiatan ekonomi yang biasa dilakukan

Jenis kegiatan ekonomi menggambarkan tidak hanya mencerminkan aspek "apa" (apa yang diproduksi/ dijual) tetapi juga aspek "bagaimana". Aspek yang kedua menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan masyarakat dalam kegiatan ekonomi tertentu. Orang atau kelompok yang terbiasa melakukan suatu pekerjaan, tidak mudah pindah begitu saja ke pekerjaan lain meskipun tampaknya hampir sejenis. Tiap produksi dan penjualan terdiri dari serangkaian kegiatan dari mulai mencari input, mengolah, hingga memasarkan. Semua proses ini membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan.

Masyarakat kita sebagian besar masih hidup di sektor pertanian. Namun sektor inipun terdiri dari berbagai jenis komoditi yang membutuhkan proses berbeda. Oleh karena itu perlu diingat bahwa di banyak pedesaan sudah terjadi percampuran sistem ekonomi. Banyak penduduk desa yang mencari penghidupan dari sektor pertanian bercampur dengan

sektor non pertanian (seperti kerajinan) atau dengan sektor non pertanian di kota yang kebanyakan bergerak di sektor informal.

Berkaitan dengan program CSR, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan antara lain: apakah kesulitan yang dihadapi masyarakat setempat dalam hal menjalankan kegiatan ekonominya?; apa yang dibutuhkan?; seberapa fleksibel pengetahuan dan ketrampilan mereka untuk bergerak ke kegiatan ekonomi lain tertentu? Pertanyaan-pertanyaan ini sangat mendasar dan relevan untuk jenis dan skala kegiatan apapun.

2. Skala kegiatan

Kegiatan ekonomi yang sama bisa berbentuk berbagai macam skala. Sekali lagi, skala bukan hanya menyangkut jumlah. Skala yang besar mencerminkan keberhasilan pelaku ekonomi mengatasi hambatan-hambatan tertentu seperti kualitas, jaringan, dan pengetahuan dan praktek efisiensi. Pertanyaan penting yang diajukan dalam hal ini: apakah potensi jaringan yang dimiliki kelompok dengan skala semacam itu?

3. Sumberdaya masyarakat

Sebagian dari persoalan sumberdaya sudah tercermin dalam "skala ekonomi". Namun ada hal-hal lain selain jumlah. Adalah sangat penting untuk melihat diversifikasi sumberdaya yang dimiliki masyarakat. Diversifikasi yang rendah seringkali berarti kerentanan (vulnerability) pelaku ekonomi. Pelaku ekonomi mengetahui hal ini dan mengembangkan metode

survival yang ditunjukkan pada sikap kehati-hatian yang luar biasa. Tidak mudah bagi mereka untuk mengikuti program-program baru yang belum menjamin. Bagi orang luar kadang-kadang sikap ini tampak seperti kebodohan atau keras kepala. Karena itu, program CSR yang berkaitan dengan kelompok ini harus juga meliputi penyediaan jaring pengaman (*safety net*).

4. Sumberdaya wilayah

Suatu wilayah mempunyai beberapa macam sumberdaya. Seperti juga pada individu, daerah yang memiliki jenis sumberdaya yang terbatas rentan jika terjadi bencana alam, konflik antar kelompok, atau kekacauan lainnya. Suatu pengembangan wilayah merupakan gabungan pemanfaatan beberapa macam sumberdaya misalnya tingkat pendidikan masyarakat yang cukup tinggi, lahan, komoditas yang tidak mudah rusak, dan lembaga-lembaga ekonomi/keuangan.

Berkaitan dengan program CSR, banyak hal yang dapat dilakukan baik terhadap wilayah dengan jenis dan jumlah sumberdaya terbatas dengan wilayah dengan jenis sumberdaya beraga. Untuk jenis wilayah yang pertama, program CSR adalah memperkuat sektor ekonomi yang ada sehingga tidak mudah tersapu oleh, misalnya, perubahan alam. Sebagai contoh, di wilayah nelayan, program CSR dapat berbentuk pemberian teknologi dan fasilitas pengawetan hasil laut serta membuka akses pemasaran ke daerah-daerah lain.

5. Jaringan ekonomi

Inilah aspek yang lebih sulit dilihat namun sesungguhnya menjadi sumber kegagalan dan keberhasilan kegiatan ekonomi. Jaringan ekonomi adalah kerjasama formal dan informal yang dibangun antara aktor-aktor ekonomi untuk saling melengkapi kebutuhan. Kekayaan jaringan dilihat dari: (a) seberapa lengkap fungsi yang dipenuhi oleh para anggota jaringan; (b) bagaimana kualitas dari masing-masing anggota jaringan; (c) seberapa mudah dan murah terjadi kerjasama. Jaringan bisa berakibat negatif bagi pelaku ekonomi yang tidak masuk jaringan. Jaringan mafia atau mirip mafia sering mengambil tindakan merugikan terhadap anggota yang bukan jaringan, dan anggota yang masuk sering karena tidak punya banyak pilihan. Di daerah-daerah, khususnya dimana terdapat dominasi oleh suatu kelompok, hal ini kerap ditemui.

6. Akses ke pasar

Pengembangan wilayah selalu berkaitan dengan masalah akses ke pasar. Ekonomi suatu wilayah sering tidak berkembang karena pasar yang dapat dijangkaunya terbatas. "Terbatas" bisa berarti infrastruktur fisiknya tidak ada untuk dibawa ke pasar, seperti saran transportasi dan jalan. Pasar bisa sudah jenuh karena wilayah-wilayah seputar menghasilkan hal yang sama, apalagi jika tidak tahan lama. Bisa pula terjadi pasar menuntut persyaratan lain, seperti standar mutu, kesesuaian dengan gaya hidup dan kebutuhan, atau mode. Banyak produsen lokal tidak mempunyai informasi yang cukup tentang kebutuhan pasar.

Mungkin persoalannya terletak pada tidak efektifnya hubungan antara pedagang dengan produsen. Dapat juga terjadi bahwa pasar telah dikuasai oleh kelompok tertentu, seperti kasus pengrajin di Bali yang sangat tergantung pemilik toko. Program CSR dalam pengembangan masyarakat harus dapat menangani aspek akses ke pasar ini agar peningkatan produksi masyarakat lokal dapat terserap. Namun di beberapa daerah, masalah keterbatasan akses merupakan persoalan pembangunan wilayah sendiri. Karena itu, untuk wilayah-wilayah semacam itu, program CSR tidak dapat dilakukan oleh perusahaan secara individual, melainkan bersama pemerintah pusat dan pemerintah daerah setempat dan bahkan antar pemerintah daerah.

ASPEK SOSIAL

1. Status sosial kelompok sasaran

Bahkan dalam masyarakat demokratis, masyarakat selalu mempunyai perbedaan status sosial. Perbedaan ini seringkali tidak terungkap secara lisan, namun sesungguhnya mempengaruhi penerimaan antar kelompok. Latar belakang perbedaan ini disebabkan karena pendidikan, jender, keturunan, asal daerah, ras, etnik, agama, dan lainnya. Perbedaan-perbedaan ini perlu dipertimbangkan dalam menyusun program CSR. Misalnya, program penyuluhan kesehatan, pemberian pelatihan, dan pemberian kredit. Untuk program penyuluhan, pihak perusahaan harus dapat memilih

orang lokal yang dihormati seperti guru, pemuka agama, bidan, dan pejabat pemerintah. Status pendatang kadang-kadang mengurangi tingkat penerimaan. Di beberapa daerah, isu "pendatang dan penduduk asli" menimbulkan ketegangan tentang siapa yang didahulukan mendapat, misalnya, kredit dan pelatihan.

2. Tingkat dan jenis pendidikan

Pendidikan selain sering menjadi latar belakang status sosial, juga merupakan kondisi seberapa jauh masyarakat mudah menerima pengetahuan baru. Selain itu, jenis pendidikan membentuk kecenderungan pada jenis pekerjaan tertentu. Dalam program CSR berupa pelatihan, seringkali kedua hal ini relevan. Kesenjangan menyebabkan pelatihan yang diberikan diserap dengan amat lambat. Namun harus disadari juga bahwa dalam pelatihan terdapat metode yang dikembangkan untuk memudahkan penyerapan untuk kelompok-kelompok tertentu. Karena itu perusahaan harus dapat memilih pihak pelatih yang tidak hanya memiliki metode terbatas.

3. Gaya hidup

Gaya hidup adalah pilihan cara individu atau golongan memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, kejiwaan, dan sosialnya seperti kebutuhan akan rekreasi, makan, berbelanja, atau menjaga kesehatan. Dalam masyarakat Indonesia terdapat bermacam-macam pilihan gaya hidup. Misalnya, gaya hidup di perkotaan berbeda dengan gaya hidup di pedesaan. Sebagai contoh, masyarakat kota membutuhkan tempat makan di luar

rumah saat hari kerja atau sebagai rekreasi. Gaya hidup sering menjadi sasaran penting bagi perusahaan manufaktur dalam menjalankan CSR. Dalam hal ini perusahaan bukan hanya menjual atau menyediakan apa yang dipandang sebagai kebutuhan gaya hidup, melainkan menjual atau menyediakan sesuatu yang memperbaiki kualitas hidup golongan masyarakat. Misalnya, menyediakan makan cepat saji yang sehat, mempopulerkan barang yang menjaga kebersihan individu atau keluarga secara murah, atau menyediakan teknologi informasi yang mendidik dan memudahkan interaksi antar kelompok.

4. Orientasi organisasi sosial yang relevan

Dalam komunitas lokal sering ditemui pengaturan kegiatan bersifat keagamaan, kerja sosial, pendidikan, ketertiban dan keamanan lingkungan, kegiatan remaja, lembaga swadaya masyarakat yang bergerak dalam pembangunan komunitas dan atau mengontrol jalannya pembangunan, dan partai politik. Meskipun jenisnya sama di banyak daerah, seringkali mereka berbeda dalam orientasi, khususnya yang berkaitan dengan program CSR. Misalnya, ada organisasi yang merasa tidak suka bekerja sama dengan perusahaan. Faktor kepemimpinan lokal sering memberi warna kuat pada orientasi organisasi sosial. Pada masa di Indonesia partai politik menjadi alat pencapaian tujuan yang kekuasaan dan ekonomi, terdapat kemungkinan dijadikannya organisasi sosial sebagai alat mendukung partai tertentu atau orang yang ingin memperkuat kedudukannya dalam partai.

5. Kapasitas organisasi sosial (termasuk untuk menyelesaikan ketegangan)

Kapasitas organisasi meliputi sumberdaya manusia yang siap menjalankan program, kepemimpinan, dan metode kerja organisasi. Banyak organisasi sosial merasa tidak siap bekerjasama dengan perusahaan. Padahal, perusahaan sering membutuhkan bantaun mereka untuk menjangkau masyarakat, memperluas pelayanan, dan mengelola program itu sendiri. Meskipun program CSR pada awalnya harus mempertimbangkan orientasi dan kapasitas organisasi sosial, program CSR sendiri dapat digunakan untuk memperkuat organisasi-organisasi sosial tersebut.

Adalah penting juga melihat kapasitas organisasi sosial dalam menyelesaikan perbedaan kepentingan yang mungkin muncul antara organisasi perusahaan dan organisasi rakyat. Hal ini dapat dilihat dari tingkat koheisi dalam organisasi: apakah organisasi bersuara bulat, apakah kepentingan individu lebih menonjol?; dari pelaksanaan aturan main yang pada awal telah dibuat: apakah terdapat kedisiplinan dan transparansi?; dan dari tingkat representasi organisasi pada masyarakat lokal: seberapa dekat organisasi dengan masyarakat lokal, apakah kepentingan masyarakat menjadi pertimbangan utama?

6. Persepsi masyarakat tentang perusahaan

Persepsi masyarakat tentang perusahaan menyangkut beberapa segi: (a) keadilan; (b) jenis industri; (c) karakter dari media yang ada. Setiap kelompok dalam masyarakat selalu diposisikan

seberapa banyak harus mendapat dan memberi manfaat. Dalam masyarakat ada kelompok-kelompok perusahaan yang sering dicurigai paling banyak mengambil manfaat dan sedikit menanggung kewajiban, misalnya perusahaan pertambangan dan perusahaan multi nasional. Sehingga, jika ada konflik dibawa ke publik, misalnya antara perusahaan dan masyarakat setempat, masyarakat cenderung berpihak pada masyarakat lokal. Selain itu dunia media massa Indonesia, khususnya yang berada di luar Jakarta, masih penuh dengan keterbatasan baik dari segi tata kelola, kemampuan, dan profesionalisme, khususnya berkaitan dalam masalah korporasi sehingga sering tidak membawa berita yang obyektif dan akurat.

7. Isu sosial yang penting

Dalam setiap masyarakat selalu ada persoalan yang dianggap lebih penting dari yang lain. Persoalan yang dianggap penting itu lebih mendapat perhatian dan dukungan dari pemerintah dan masyarakat, lepas dari apakah ditangani dengan baik atau tidak. Saat ini Indonesia mempunyai isu yang secara umum dianggap sangat penting yaitu masalah *pengangguran, kemiskinan, dan putus sekolah*. Perusahaan dapat memainkan peran penting untuk mengatasi ketiga isu tersebut lewat pelbagai cara, mulai dari cara yang paling sederhana hingga modern.

Pertama, investasi sosial dalam bentuk donasi atau kedermawaan kepada kelompok sasaran. Investasi sosial semacam ini

biasanya disalurkan lewat Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang telah memiliki reputasi di masyarakat.

Kedua, *cross-subsidy pricing strategy*, strategi dari suatu perusahaan menjual harga komoditi yang sama lebih murah di negara sedang berkembang dan lebih mahal di negara maju. Perusahaan multi-nasional di bidang farmasi yang telah memahami arti penting CSR sering menggunakan strategi ini. Perusahaan ini menjual harga obat yang sama lebih murah di Afrika dan lebih mahal di Amerika dan Uni Eropa.

Ketiga, *marketing strategy*, strategi perusahaan melibatkan aktor di sector ekonomi informal sebagai 'prajurit garis depan' dalam memasarkan hasil produksinya. Keempat, *corporate strategy for building NGO*. Strategi ini sering dipilih oleh perusaha multi-nasional dengan cara membentuk LSM modern, didukung oleh tenaga profesional, dengan tujuan memerangi kemiskinan.

ASPEK POLITIK

1. Kebijakan pemerintah

Dari kebijakan-kebijakan yang ada, tampak pemerintah belum memperhatikan potensi CSR untuk mengatasi persoalan bangsa. Misalkan dari peraturan perpajakan, tidak ada pemotongan pajak untuk dana yang dialokasikan bagi kegiatan sosial. Pada tingkat lokal, banyak daerah yang menganggap perusahaan sebagai sapi perah. Sedangkan kebijakan yang memfasilitasi dan melindungi perusahaan hanya ada di beberapa

daerah saja. Juga ada kekhawatiran dari pihak pengusaha yang melihat ada upaya pemerintah daerah di beberapa tempat untuk menjadikan dana CSR dalam pengelolaan birokrasi. Keluhan ini justru disampaikan kepada salah satu departemen pemerintah.

Namun di pihak lain, juga ada kekhawatiran dunia usaha jika ada suatu departemen yang membuat gerakan untuk menangani dana CSR. Kedua macam sikap terhadap badan pemerintah pusat ini menunjukkan belum adanya suatu kerangka berfikir tindak yang disepakati bersama dalam CSR menyangkut berbagai pihak. Persoalan yang melanda secara umum adalah tidak jelasnya hubungan antara pengusaha dan pemerintah. Pemerintah belum dapat membangun hubungan interaksi yang efektif untuk mengetahui persoalan dunia usaha. Negara-negara yang pembangunan ekonominya baik, selalu punya pola interaksi tertentu antara pemerintah dan pengusaha.

2. Latar belakang para pemain politik

Para pemain politik meliputi orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan publik, yaitu anggota DPR/DPRD, pejabat pemerintah, paertai politik, dan organisasi masyarakat. Latar belakang pada politikus membentuk kecenderungan menangani suatu persoalan dalam masyarakat. Politikus yang baik tidak mempermainkan isu melainkan berusaha melihat persoalan dari sudut kepentingan masyarakat. Para politikus bisa menganut ideologi seperti populisme, anti pasar, dan nasionalisme, yang membuat

mereka mempunyai sudut analisa tertentu yang sulit dipakai. Persoalan wawasan juga menentukan kemampuannya melihat persoalan. Dalam masa transisi seperti saat ini, sistem politik masih membuka peluang orang yang tidak kompeten terpilih sebagai pejabat publik. Bahkan, apa yang disebut sebagai "posisi ideologis" seringkali artifisial, tidak mendalam, dan tidak konsisten. Untuk perusahaan yang menjalankan peran CSR dalam bentuk kewargaan perusahaan, harus dapat memilih pihak yang dapat mendukung argumen yang sehat dan berdasarkan kepentingan masyarakat.

3. Legitimasi dan kekuatan yang dimiliki

Politisi bekerja dengan legitimasi dan kekuatan suara kelompoknya. Politisi yang rajin bersuara lantang belum tentu memiliki legitimasi dan pengaruh yang tinggi. Beberapa survey dan studi menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap partai politik dan pejabat publik semakin berkurang. Proses politik semakin terbatas di wilayah interaksi antar elit politik. Akan tetapi, selalu ada peluang untuk melakukan lobby yang berhasil jika dapat memilih anggota DPR dan pejabat yang tepat untuk masalah tertentu. Pada tingkat lokal, situasinya lebih beragam. Di beberapa daerah, ditemukan anggota partai atau kepala daerah yang progresif. Beberapa diantaranya bahkan sudah memahami pentingnya bekerjasama dengan pengusaha dalam membangun daerah. Dukungan kepala daerah memang penting, akan tetapi perlu diperhitungkan pengaruhnya pada tingkat lokal serta kemampuan birokrasi.

4. Kapasitas institusi negara/birokrasi

Dukungan politik dari kepala daerah memang penting. Akan tetapi perlu diteliti, apakah aparat pemerintah mampu bekerja dalam kerangka baru. Banyak daerah yang topangan institusionalnya lemah untuk mendorong industri. Sebagai contoh, banyak daerah yang institusi penyelesaian perselisihan perburuhannya lemah sehingga menyulitkan baik pengusaha dan buruh. Desentralisasi yang belum lama dilaksanakan baru menunjukkan kecenderungan sulitnya kepala daerah yang terpilih setiap kali untuk membangun berbagai bidang lembaga pemerintahannya. Beberapa kepala daerah yang dianggap berhasil melakukan reformasi baru dapat melakukannya di beberapa bagian saja, sedangkan bagian lainnya belum tertangani. Dalam konteks ini, berkaitan dengan program CSR, perusahaan harus memilih program CSR yang jika birokrasi terkaitnya dapat menopang aspek-aspeknya. Hal ini termasuk memperhitungkan resiko yang mungkin terjadi setelah program dilaksanakan, seperti konflik dan tuntutan tidak sah dari oknum pejabat atau politisi lokal.

[Sumber: Meutia Ganie, tt, *Corporate Social Responsibility*, Jakarta: LKDI dan CIPE].

Bab 6

CSR, Good Corporate Governance, dan Etika Bisnis

HUBUNGAN CSR DENGAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

Arus globalisasi telah memicu dinamika lingkungan usaha ke arah semakin liberal, sehingga mendorong setiap entitas bisnis melakukan perubahan pola usaha melalui penerapan nilai-nilai yang ada dalam prinsip GCG, yakni: *fairness*, transparan, akuntabilitas dan responsibilitas, termasuk tanggung jawab terhadap lingkungan, baik fisik maupun sosial. Berdasarkan pertimbangan nilai dan prinsip GCG, maka dalam rangka meningkatkan citra dan reputasi dan sebagai upaya untuk menunjang kesinambungan investasi, setiap *enterprise* memerlukan tiga hal:

- a. Adil (fair) kepada seluruh *stakeholders* (tidak hanya kepada shareholders).

- b. Proaktif, berperan sebagai *agent of change* dalam pemberdayaan masyarakat di daerah operasi.
- c. Efisien, berhati-hati dalam pengeluaran biaya yang sia-sia terutama untuk penyelesaian masalah yang timbul dengan *stakeholders* fokus di sekitar daerah operasi.

CSR telah diuraikan terdahulu bahwa sebagai suatu entitas bisnis dalam era pasar bebas yang sangat liberal dan *hyper competitive*, perusahaan-perusahaan secara komprehensif dan terpadu melakukan *best practices* dalam menjalankan usahanya dengan memperhatikan nilai-nilai bisnis GCG, termasuk tanggung jawab terhadap lingkungan, baik fisik (berkaitan dengan sampah, limbah, polusi dan kelestarian alam) maupun sosial kemasyarakatan. Tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan diejawantahkan dalam kebijakan program CSR.

Petkoski dan Twose (2003) mengatakan walaupun agenda CSR saat ini sedang didewasakan, istilah “CSR” belum mengambil banyak peran di sektor publik, baik di negara industri atau negara berkembang. Sebagian pemerintah yang berinisiatif melakukannya dijuluki sebagai “pro-CSR initiatives”, meskipun begitu banyak orang sudah mendukung secara efektif promosi tentang tanggung jawab sosial yang lebih besar. Sebagai contoh, perangsang utama aktivitas sektor publik yang mempromosikan barang ekspor dan barang-barang pendukung atau jasa cukuplah untuk mendapat tambahan devisa, tapi mereka masih mempunyai dampak positif dengan memberi harapan bertanggung jawab produksi.

Para agen sektor publik yang tidak menggunakan ungkapan “corporate social responsibility” tidak melakukan kegiatan apa pun. Tantangannya adalah mengidentifikasi prioritas dan inisiatif dalam kaitan dengan pembangunan lokal dan nasional berdasar pada kapasitas dan inisiatif. Ada satu kesempatan penting bagi sektor publik di negara berkembang untuk memanfaatkan gairah “CSR” sekarang ini, sepanjang berada dalam tujuan dan prioritas kebijakan publik dan mendorong pengakuan keduanya.

Perusahaan dalam melakukan usahanya tidak hanya mempunyai kewajiban yang bersifat ekonomis dan legal, namun juga kewajiban yang bersifat etis. Etika bisnis merupakan tuntutan perilaku bagi dunia usaha untuk bisa membedakan mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu diperlukan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) agar perilaku para pelaku bisnis mempunyai arahan yang bisa dirujuk.

Belakangan ini, *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi istilah dan gerakan yang begitu hangat diperbincangkan. Institusi-institusi global semacam IMF, World Bank, APEC, OECD, dan ADB pun turut menjadi pematik untuk menyalakan api implementasi GCG secara konsisten di dunia usaha.

GCG merupakan suatu sistem dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan terutama dalam arti sempit hubungan antara

pemegang saham dan dewan komisaris serta dewan direksi demi tercapainya tujuan korporasi. Dalam arti luas mengatur hubungan seluruh kepentingan stakeholders dapat dipenuhi secara proporsional. GCG dimaksudkan untuk mengatur hubungan-hubungan tersebut dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi korporasi. GCG juga memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki dengan segera.

Terdapat lima prinsip GCG yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* yang biasanya diakronimkan menjadi TARIF (Wibisono, 2007).

1. *Transparency*. Dalam mewujudkan prinsip ini perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholder*-nya.
2. *Accountability*. Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi.
3. *Responsibility*. Bentuk pertanggungjawaban perusahaan adalah kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, di antaranya termasuk masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara

lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya.

4. *Independency*. Prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
5. *Fairness*. Prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak *stakeholders* sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Mencermati prinsip-prinsip GCG di atas, rasanya tak sulit mencari benang merah hubungan antara GCG dengan CSR. Prinsip *responsibility* merupakan prinsip yang mempunyai kekerabatan paling dekat dengan CSR. Dalam prinsip ini, penekanan yang signifikan diberikan kepada *stakeholders* perusahaan. Melalui penerapan prinsip ini diharapkan perusahaan dapat menyadari bahwa dalam kegiatan operasionalnya sering kali Ia menghasilkan dampak *eksternal* yang harus ditanggung oleh *stakeholders*. Karena itu, wajar bila perusahaan juga memperhatikan kepentingan dan nilai tambah bagi *stakeholders*-nya (Wibisono, 2007).

Kesimpulan yang didapat adalah penerapan CSR merupakan salah satu bentuk implementasi dari konsep GCG. Sebagai entitas bisnis yang bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungannya, perusahaan memang mesti bertindak sebagai *good citizen* yang merupakan tuntutan dari *good bussiness ethic* (Wibisono, 2007).

CSR SEBAGAI BENTUK PENERAPAN PRINSIP GCG DAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Dewasa ini, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan semakin berat. CSR merupakan fenomena strategi perusahaan yang mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan *stakeholder*-nya. Penerapan CSR berkaitan dengan tatakelola perusahaan yang baik. Penerapan GCG akan memberikan dampak positif terhadap lingkungan bisnis dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terutama investor kepada perusahaan. CSR timbul sejak era di mana kesadaran akan sustainability perusahaan jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar profitability. Dalam Stakeholder view of the firm fokusnya yaitu tanggung jawab perusahaan terhadap *stakeholders*, dimana suatu perusahaan tidak hanya menghasilkan laba setinggi-tingginya (profit maximization untuk shareholders), tetapi juga bagaimana laba tersebut dapat memberikan manfaat kepada masyarakat serta stakeholders lainnya untuk meningkatkan kehidupan mereka menjadi lebih baik. Perusahaan memiliki tanggung jawab sosial untuk beroperasi dengan etis, bertanggung jawab terhadap sosial dan lingkungan. Pendekatan ini kemudian dikenal dengan *corporate social responsibility (CSR)* atau *corporate citizenship*.

CSR adalah operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial, melainkan pula untuk membangun sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga dan berkelanjutan. Dari definisi tersebut, dapat kita lihat bahwa salah satu aspek dalam

pelaksanaan CSR adalah komitmen berkelanjutan dalam mensejahterakan komunitas lokal masyarakat sekitar. Archie Carroll menyatakan empat bagian taksonomi dari CSR dimana perusahaan harus menjalankan bisnisnya melalui cara-cara yang memenuhi ekspetasi:

- Level I: Ekonomi –perusahaan harus mewujudkan tanggung jawab sosial dengan memproduksi barang dan jasa yang dapat menghasilkan keuntungan.
- Level II: Hukum –masyarakat berekspetasi bahwa perusahaan mengoperasikan bisnisnya sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku.
- Level III: Etika –tanggung jawab perusahaan melebihi dari sekedar mematuhi regulasi hukum, melainkan juga memenuhi norma-norma dan budaya/ adat istiadat yang berlaku.
- Level IV: Filantropi –*corporate giving* merupakan hal yang bebas ditentukan oleh perusahaan, meskipun permintaan dari komunitas pemangku kepentingan akan hal ini meningkat.

Dalam menjalankan operasi bisnisnya, perusahaan harus memprioritaskan tanggung jawab ekonomi (level I) yakni perusahaan harus beroperasi secara efisien dan menjaga kelangsungannya dalam jangka panjang sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat. Perusahaan juga harus menjalankan aktivitas bisnisnya dalam kerangka hukum yang berlaku (level II) dan secara etis (level III). Kemudian, filantropi (level IV) menjadi prioritas terakhir bagi perusahaan. Ketika

kegiatan CSR perusahaan meliputi kegiatan amal (*charity*) atau filantropi (level IV), konsep ini lebih berfokus pada menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan hukum (level II) dan etika (level III). Dengan pertanggung jawaban ini perusahaan bisa menghindari gugatan masyarakat, memperkuat reputasi dan meningkatkan kepercayaan stakeholder.

Dalam pertanggungjawaban perusahaan, beberapa hal yang mempengaruhinya meliputi globalisasi, kemampuan perusahaan global yang seharusnya melakukan aktivitas-aktivitas yang sebelumnya dilakukan oleh pemerintah setempat, tekanan dari aktivis-aktivis sosial, meningkatnya perubahan lingkungan yang semakin dinamis serta meningkatnya sanksi di pasar modal yang memberikan hukuman bagi perusahaan yang beroperasi tidak sesuai dengan standar etika. Peningkatan tersebut mendorong CSR menjadi hal penting dalam perusahaan saat ini.

GCG merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Terdapat lima prinsip GCG yang dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness. CSR berkaitan erat dengan prinsip *Responsibility*. Perusahaan tersebut tidak hanya mementingkan kelangsungan perusahaan pada kepentingan pemegang saham (*shareholders*) tetapi dengan penerapan prinsip GCG yaitu *responsibility*, perusahaan juga harus memperhatikan kepentingan *stakeholders*. Kebijakan CSR

memberikan manfaat kepada tidak hanya perusahaan, tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan. *Corporate responsibilities* ada dua. *Pertama*, yang sifatnya ke dalam atau internal. *Kedua*, yang sifatnya mengatur keluar atau eksternal.

Kalau internal menyangkut transparansi, sehingga ada yang namanya *Good Corporate Governance*. Di kalangan perusahaan publik diukur dengan keterbukaan informasi (Untung, 2008:9-10). Adapun *corporate responsibility* eksternal, menyangkut lingkungan tempat dimana perusahaan berada. Pengusaha harus memperhatikan polusi, limbah, maupun partisipasi lainnya. *Stakeholder* yang ada di luar dapat dikategorikan, ada masyarakat, pemasok, pelanggan, konsumen, maupun pemerintah. Apabila perusahaan ingin berbuat sesuatu untuk masyarakat, perusahaan harus tahu apa yang stakeholder butuhkan. Bukan yang ingin perusahaan buat. Oleh karena itu, harus terjadi komunikasi sebelum membuat program.

Penerapan CSR di perusahaan semakin penting dengan munculnya konsep *sustainable development* yang dirumuskan oleh *World Commission on Environment and Development* (WCED), sebagai “*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. Pelaksanaan CSR sebenarnya bertujuan untuk memperkuat perusahaan dengan jalan membangun kerjasama antara *stakeholders* yang difasilitasi oleh perusahaan yang bersangkutan dengan jalan menyusun program-program pengembangan masyarakat sekitarnya, untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya, komunitas dan *stakeholders* terkait

dengan perusahaan, baik lokal, nasional maupun global. Hal ini erat hubungannya dengan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), yang berprinsip “memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan” (*Brutland Report* dari PBB, 1987).

Pembangunan berkelanjutan telah menjadi isu global yang harus dipahami dan diimplementasikan pada tingkat lokal. Pembangunan berkelanjutan tidak hanya terbatas pada isu lingkungan tetapi mencakup tiga hal kebijakan, yaitu pembangunan ekonomi, pembangunan social, dan perlindungan lingkungan seperti yang digambarkan John Elkington dalam *triple bottom line* (*profit, people, planet*). Dalam penerapan CSR ini, perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya (*financial*), tetapi tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom line* (*profit, people, planet*) yaitu yang meliputi aspek finansial, sosial, dan lingkungan.

Jadi, dalam hal mencapai tujuannya perusahaan tidak hanya memaksimalkan keuntungan tetapi juga membangun sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga dan berkelanjutan demi kelangsungan di jangka panjang perusahaan. CSR merupakan wujud penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan memenuhi kebutuhan perusahaan sekarang tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan /*sustainable development*.

HUBUNGAN ETIKA BISNIS DENGAN CSR

Pieris dan Jim (2007) mengemukakan etika bisnis adalah etika untuk berbisnis secara baik dan *fair* dengan menegakkan hukum dan keadilan secara konsisten dan konsekuen. Etika bisnis pada hakikatnya adalah sebuah tindakan moral atau perilaku etis untuk tetap setia pada prinsip-prinsip kebenaran dan keadaban. Etika bisnis menggugat sikap bisnis tanpa tanggung jawab sebelum kelalaian serta sikap tak acuh bisnis berubah menjadi malapetaka, dan pelanggaran tidak lagi menjadi pelanggaran etika semata-mata namun berubah menjadi tindakan kriminal yang dapat dipidana oleh hukum positif (Peieris dan Jim, 2007).

Etika bisnis sebagai etika terapan, bertujuan memberikan dasar manusiawi kepada wadah bisnis yang terkadang terlanjur memiliki citra negatif, sebelum segalanya terlambat dan malapetaka lain timbul susul menyusul memakan korban (Pieris dan Jim, 2007).

Konsep etika bisnis mencakup pengertian tentang etika perusahaan, etika kerja dan etika perorangan, yang menyangkut hubungan-hubungan sosial antara perusahaan, karyawan dan lingkungannya. Etika perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dan karyawan sebagai satu kesatuan dengan lingkungannya (misalnya dengan perusahaan lain atau masyarakat setempat), etika kerja terkait antara perusahaan dengan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antar karyawan.

Kebijakan perusahaan untuk memberikan perhatian serius pada etika perusahaan akan memberikan citra bahwa manajemen mendukung perilaku etis dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan biasanya secara formal didokumentasikan dalam bentuk Kode Etik (*Code Conduct*). Di tengah iklim keterbukaan dan globalisasi yang membawa keragaman budaya, kode etik memiliki peran yang semakin penting, sebagai *buffer* dalam interaksi intensif beragam ras, pemikiran, pendidikan dan agama (Susanto, 2007).

Sebagai pelaku bisnis sebuah perusahaan selain memiliki tanggung jawab moral dan memiliki etika bisnis, mereka juga memiliki tanggung jawab sosial perusahaan yang artinya suatu tindakan atau konsep yang dilakukan oleh perusahaan (sesuai kemampuan perusahaan tersebut) sebagai bentuk tanggungjawab mereka terhadap sosial/lingkungan sekitar dimana perusahaan itu berada.

Apa hubungan etika bisnis dengan CSR? Sebagian orang mungkin menganggap kalau keduanya tidak memiliki hubungan apapun. Namun, *Vice Chair Board of Management Indonesia Business Links (IBL)*, Chrysanti Hasibuan-Sedyono menjelaskan hal berbeda.

Menurutnya, etika bisnis merupakan dasar atau jiwa dari pelaksanaan sebuah unit usaha. Sementara CSR merupakan manifestasinya. Etika bisnis berbicara mengenai nilai. Apakah sebuah perusahaan menganut nilai yang baik atau yang buruk. Kalau memang memegang nilai yang baik dalam berbisnis,

maka perusahaan tersebut pasti akan menjalankan CSR yang memang bertanggung jawab.

Maka, tambah Chrysanti, etika bisnis lebih melekat kepada individu yang menjalankan entitas bisnis. Sedangkan CSR sebagai hasil atau kebijakan dari perusahaan itu sendiri. Menurutnya, etika bisnis pengusaha di Indonesia semakin hari semakin membaik. Ia menyebut krisis moneter yang sempat meruntuhkan perekonomian Indonesia sebagai contoh dari etika bisnis perusahaan yang buruk. Namun, semakin banyaknya pelaksanaan dan beragamnya kegiatan CSR menunjukkan kalau etika bisnis di Indonesia terus membaik. Hal ini lepas dari diwajibkannya CSR seperti tertuang dalam beberapa peraturan perundang-undangan. Menjadikan CSR sebagai bentuk tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, menunjukkan etika bisnis yang baik.

Memang, perusahaan masih mendefinisikan CSR secara beragam. Namun, secara esensi CSR harus memiliki makna bahwa perusahaan untuk bertanggung jawab kepada *stakeholders* (pemangku kepentingan). Bukan hanya *shareholders* (pemegang saham).

Kepentingan bisnis jangka panjang pun dicapai tidak hanya melalui pertumbuhan dan laba. Namun juga sejalan dengan kesejahteraan masyarakat, kelestarian lingkungan hidup, dan perbaikan kualitas hidup.

Masih banyak yang melihat CSR sebagai sisa-sisa dari keuntungan. Ini terlihat dari banyaknya yang bertanya

mengenai berapa dana CSR yang dianggarkan. Seharusnya memang sudah dianggarkan dan menjadikannya *built-in* di dalam perusahaan dengan menjadikannya sebagai *way of doing business*, sehingga CSR tidak menjadi *cost*, melainkan investasi.

Implementasi etika bisnis tersebut akan memiliki beberapa manfaat. Antara lain, memastikan kalau segenap sumber daya perusahaan dikelola secara bertanggung jawab untuk kepentingan seluruh *stakeholders*. Kemudian, meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara yang berkelanjutan (*sustainable*), meningkatkan kepercayaan investor terhadap manajemen perusahaan sehingga lebih menarik sebagai target investasi. Juga, meningkatkan citra perusahaan diantara *stakeholders* sebagai *good corporate citizen*, sehingga mengurangi biaya untuk melawan publisitas negatif. Serta meningkatkan nilai perusahaan.

Bisa dikatakan, hubungan antara etika bisnis dan CSR sangat erat dalam hal pelaksanaan CSR karena etika bisnis merupakan dasar atau jiwa dari pelaksanaan sebuah unit usaha. Sementara CSR merupakan manifestasinya. Etika bisnis berbicara mengenai nilai: apakah sebuah perusahaan menganut nilai yang baik atau yang buruk. Kalau memang memegang nilai yang baik dalam berbisnis, maka perusahaan tersebut pasti akan menjalankan CSR yang memang bertanggung jawab, makanya sebuah etika bisnis lebih melekat kepada individu yang menjalankan entitas bisnis. Sedangkan CSR sebagai hasil atau kebijakan dari perusahaan itu sendiri. []

Bab 7

CSR Masa Pandemi

Dampak Pandemi terhadap Perusahaan

Kemunculan virus Covid-19 ini menjadi sebuah situasi dimana semua orang tidak bisa membayangkan apa yang akan ditimbulkannya. Virus yang muncul dari kota Wuhan di China ini telah menimbulkan banyak sekali efek yang mana tidak pernah terbayangkan sebelumnya, seperti adanya kebijakan work from home yang diterapkan oleh pemerintah hampir di seluruh dunia termasuk Indonesia. Disebutkan oleh Yunus & Rezki (2020) bahwa kegiatan lockdown merupakan bagian dari peraturan perundangundangan yang tertuang dalam UndangUndang Nomor 6 tahun 2018 tentang Keekarantinaan Kesehatan yang membahas Keekarantinaan Kesehatan di Pintu Masuk dan di wilayah dilakukan melalui kegiatan pengamatan penyakit dan Faktor Risiko Kesehatan Masyarakat terhadap alat angkut, orang, barang, dan/atau lingkungan, serta respons terhadap Kedaruratan Kesehatan Masyarakat dalam bentuk tindakan Keekarantinaan Kesehatan.

Kegiatan lockdown ini sendiri diterapkan oleh Presiden Indonesia dalam rangka untuk menekan dan mengurangi tingkat penyebaran dari virus Covid-19 yang sudah menyebar di Indonesia sejak 2 Maret 2020 lalu tersebut. Setiati & Azwar (2020) menyebutkan, pandemi penyakit Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) adalah masalah yang sedang berlangsung di lebih dari 200 negara di dunia. Covid-19 telah diidentifikasi sebagai penyebab wabah penyakit pernapasan menular di Wuhan, China. Pandemi ini telah mengakibatkan lonjakan cepat dalam penelitian dalam menanggapi kondisi tersebut.

Disebutkan oleh Yurianto (2020) di dalam Dewi (2020) Coronavirus Diseases 2019 (Covid-19) adalah penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Tanda dan gejala umum infeksi COVID-19 antara lain gejala gangguan pernapasan akut seperti demam, batuk, dan sesak napas. Masa inkubasi rata-rata 5- 6 hari dengan masa inkubasi terpanjang 14 hari. Pada tanggal 30 Januari 2020 WHO telah menetapkan sebagai kedaruratan kesehatan masyarakat yang meresahkan dunia. Pada tanggal 2 Maret 2020, Indonesia melaporkan kasus konfirmasi COVID-19 sebanyak 2 kasus. Sampai dengan tanggal 16 Maret 2020 ada 10 orang yang dinyatakan positif corona. Situasi pandemi Covid-19 ini pun sudah cukup mengkhawatirkan akhir-akhir ini karena kasusnya yang masih cukup banyak di negara-negara yang ada di dunia dan juga sampai saat ini masih belum ditemukan vaksinnnya, dan lagi jumlah kematian yang diakibatkan oleh virus Covid-19 ini yang ada di dunia juga tergolong tidak sedikit.

Situasi pandemi Covid-19 yang terjadi di Indonesia sendiri sudah mengakibatkan banyak sektor yang lumpuh dan sangat terdampak dari adanya penyakit menular ini, salah satunya yakni sektor ekonomi. Di lansir dari *money.kompas.com* bahwa setidaknya ada 2 juta karyawan yang di PHK atau dirumahkan oleh perusahaannya akibat adanya pandemi Covid-19 ini. Berdasarkan data Kemenaker per 20 April 2020, terdapat 2.084.593 pekerja dari 116.370 perusahaan dirumahkan dan kena PHK akibat terimbas pandemi corona ini. Adapun rinciannya, sektor formal 1.304.777 pekerja dirumahkan dari 43.690 perusahaan. Sementara yang terkena PHK mencapai 241.431 orang dari 41.236 perusahaan. Sektor informal juga terpukul karena kehilangan 538.385 pekerja yang terdampak dari 31.444 perusahaan atau UMKM (Karunia, 2020).

Pun di sektor informal juga banyak yang terkena imbas dari adanya pandemi virus Covid-19 ini, adanya kebijakan PSBB atau Pembatasan Sosial Berskala Besar mengakibatkan banyak pekerja informal seperti pengemudi angkutan umum dan juga ojek online kehilangan sumber pemasukan utamanya karena berkurangnya pengguna moda transportasi di situasi pandemi Covid-19 seperti ini. Perusahaan-perusahaan yang ada pun harus siap dan sigap dalam menanggapi hal-hal yang tidak dapat di prediksi seperti ini, seperti misalnya melalui kebijakan-kebijakan yang ada di dalam tanggung jawab sosial perusahaan mereka. Kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan pada situasi seperti ini pun seolah menemui sebuah tantangan dan rintangan baru karena bagaimana tidak, banyak program-program yang sudah di rencanakan untuk

diadakan di tahun 2020 ini jadi banyak tertunda akibat adanya situasi pandemi virus Covid-19 ini.

Sebagaimana di sebutkan oleh Wahyudi (2008) di dalam Wahyuningrum (2014) Corporate Social Responsibility atau tanggung jawab sosial perusahaan adalah sebagai komitmen perusahaan untuk melaksanakan kewajibannya didasarkan atas keputusan untuk mengambil kebijakan dan tindakan dengan memperhatikan kepentingan stakeholders dan lingkungan dimana perusahaan melakukan aktivitasnya berlandaskan pada ketentuan hukum yang berlaku.

Dalam praktiknya, implementasi program CSR merupakan realisasi dan aktualisasi dari upaya perusahaan untuk terus dekat dengan masyarakat. Menurut Budimanta et al. (2008:24) di dalam Setyaningrum (2011) CSR pada dasarnya merupakan suatu elemen yang penting dalam kerangka sustainability yang mencakup aspek ekonomi, lingkungan dan sosial budaya yang merupakan proses penting dalam pengelolaan biaya dan keuntungan kegiatan bisnis dengan stakeholders baik secara internal (pekerja, shareholder, dan penanaman modal), maupun eksternal (kelembagaan, pengaturan umum, anggota-anggota masyarakat, kelompok masyarakat sipil dan perusahaan lain).

Diperjelas lagi oleh Sirait (2018) bahwa implementasi CSR yang dilakukan oleh masing masing perusahaan sangat bergantung kepada misi, budaya, lingkungan, dan profil resiko, serta kondisi operasional masingmasing perusahaan. Pelaksanaan

CSR dapat dilaksanakan menurut prioritas yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Aktivitas perlu diintegrasikan dengan pengambilan keputusan inti, strategi, aktivitas, dan proses manajemen perusahaan.

Sebagaimana yang disebutkan dari penjelasan di atas, bisa disebutkan bahwa pada umumnya CSR bergerak untuk keselarasan dan juga realisasi perusahaan untuk tetap berkontribusi dalam lingkungan masyarakat sekitar, dengan tetap memperhatikan budaya sekitar namun tidak juga melupakan aspek-aspek lain yang ada di dalam perusahaan, sehingga perusahaan bisa tetap dekat dan berkontribusi dengan lingkungan sekitar dan juga masyarakat. Lalu untuk urusannya pun, masih sangat diperlukan perhatian dalam pelaksanaan CSR tersebut bagi semua pihak, terutama di internal perusahaan. Karena program CSR yang akan dibawa juga membawa representasi dari perusahaan dan juga terkait dengan branding perusahaan.

Menurut Freemand (1984) di dalam Mapisangka (2009) keberadaan CSR melekat secara inherent dengan manajemen perusahaan, sehingga bidang kegiatan dalam CSR pun masih dalam kontrol manajemen perusahaan, lebih jauhnya lagi dalam lingkungan bisnis perusahaan bahwa masyarakat juga merupakan elemen yang menyatu dengan perusahaan, sehingga perlu diberikan apresiasi yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan taraf kesejahteraan hidup di lingkungan sekitar melalui kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh kegiatan CSR dari perusahaan.

Dijelaskan di dalam buku berjudul “The A-Z of Corporate Social Responsibility” oleh Visser, Matten, Pohl, & Tolhurst (2010) bahwa ada tiga sistem manajemen CSR yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Pertama, sistem perlu komprehensif, yang mencakup semua kegiatan organisasi. Kesenjangan tidak boleh terjadi dalam jangkauan sistem karena di sinilah kesalahan dan kesalahan akan merayap masuk dan di mana kecelakaan dan bencana dapat terjadi. Setiap bagian dari organisasi harus terlibat dalam implementasi sistem dan setiap orang harus menyadari tanggung jawabnya untuk mempraktikkan sistem.

Kedua, sistem dan prosedur perlu dipahami oleh semua orang yang terlibat. Jika peran dan tugas tidak ditentukan dengan cara yang dapat dimengerti, mereka mungkin tidak dilaksanakan. Ini biasanya akan melibatkan pendokumentasian sistem, melatih orang sepenuhnya dalam tugas dan tanggung jawab mereka dan meninjau atau mengaudit apa yang sebenarnya terjadi secara berkala. Ini mensyaratkan bahwa sistem dan semua elemennya dipantau dan jika sistem rusak itu harus diperbaiki dengan cepat.

Ketiga, sistem harus terbuka untuk ditinjau dan harus ada komitmen untuk siklus peningkatan berkelanjutan dalam operasi perusahaan dan dalam atribut lingkungan positif dari produk atau layanan yang akan dihasilkannya. Siklus perbaikan berkelanjutan ini juga dapat diterapkan pada lingkungan di mana perusahaan harus bertujuan untuk tujuan

akhir yakni menghapus total dampak negatif terhadap lingkungan.

Namun, semenjak kasus pandemi Covid19 merebak akhir-akhir ini, perusahaan perlu juga mengkalkulasi ulang mengenai sasaran dari CSR mereka ini sendiri, karena tentu ada banyak faktor-faktor yang tidak terduga masuk kedalam perhitungan perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial pada masa situasi pandemi Covid-19 seperti ini.

Peran CSR Perusahaan Masa Pandemi

Virus Covid-19 atau Corona Virus Disease 2019 ini ditetapkan sebagai pandemi global oleh WHO pada tanggal 11 Maret 2020. Yurianto, (2020) menyebutkan di dalam Dewi (2020) bahwa coronavirus adalah keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit mulai dari gejala ringan sampai berat. Ada setidaknya dua jenis coronavirus yang diketahui menyebabkan penyakit yang dapat menimbulkan gejala berat seperti Middle East Respiratory Syndrome (MERS) dan Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). Coronavirus Diseases 2019 (COVID-19) adalah penyakit jenis baru yang belum pernah diidentifikasi sebelumnya pada manusia. Tanda dan gejala umum infeksi COVID-19 antara lain gejala gangguan pernapasan akut seperti demam, batuk, dan sesak napas. Masa inkubasi rata-rata 5- 6 hari dengan masa inkubasi terpanjang 14 hari. Virus ini sendiri memiliki penularan yang lebih cepat dan lebih luas, aglomerasi

keluarga yang jelas, morbiditas dan mortalitas yang lebih tinggi (Zhou et al., 2020).

Pandemi Covid-19 ini menjadi sebuah rintangan baru bagi seluruh aspek kehidupan yang ada di dunia karena pandemi ini benarbenar menghambat seluruh aspek yang ada di dunia, dimulai dari aspek kesehatan yang kewalahan menghadapi cepatnya sebaran virus ini, lalu aspek pendidikan yang mengalami penutupan sekolah dan kampus untuk menekan penyebaran virus, hingga aspek ekonomi yang terganggu akibat banyaknya negara menerapkan kebijakan lockdown untuk mengurangi penyebaran virus yang mengakibatkan juga banyaknya PHK karyawan dari perusahaan-perusahaan. Sedangkan di satu sisi perusahaan juga tetap memiliki kewajiban untuk tetap melaksanakan tanggung jawab sosial mereka, dengan adanya pandemi inipun membuat banyak perusahaan harus mengkalkulasi ulang untuk mengatur strategi mereka dalam menerapkan tanggung jawab sosial atau CSR mereka.

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR sudah menjadi salah satu kewajiban bagi semua perusahaan, bahkan CSR sendiri sudah melekat menjadi salah satu sistem yang perlu diperhatikan di dalam struktur manajemen perusahaan. Karena dalam sifat CSR sendiri bisa di definisikan dalam berbagai tujuan, menurut Kim (2000) di dalam Setyaningrum (2011) praktek CSR perusahaan dapat diidentifikasi dalam berbagai tujuan, yakni hukum, ekonomi, moral dan filantropi. Namun demikian, tujuan

tersebut masih dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi aktual masyarakat terkait dengan tekanan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Karena salah satu sifatnya yakni filantropi ini mewakili peran sukarela, inisiatif, dan praktik yang diasumsikan oleh bisnis tetapi yang masyarakat tidak memberikan harapan yang jelas seperti dalam tanggung jawab etis.

Terlepas dari sifat sukarela mereka, harapan bahwa bisnis melakukan ini masih dipegang oleh masyarakat dan harapan ini didorong oleh norma sosial (Visser, Matten, Pohl, & Tolhurst, 2010). Dalam arti tindakan filantropi atau kedermawanan ini sangat berpengaruh juga terhadap citra perusahaan yang bisa dianggap baik oleh masyarakat sekitar, karena kepercayaan dari masyarakat sekitar terhadap sebuah perusahaan juga bisa mengangkat nama perusahaan menjadi sebuah semacam investasi jangka panjang bagi kelanjutan perusahaan.

Berkaitan dengan CSR, disebutkan oleh Wibisono (2007) di dalam Santioso & Chandra (2012) bahwa ada tiga konsep CSR yang mendasari berjalannya sebuah program tanggung jawab sosial perusahaan yakni 3P atau triple bottom line;

1. Profit (keuntungan).

Profit merupakan unsur terpenting yang menjadi tujuan utama dari setiap kegiatan usaha. Profit sendiri pada hakikatnya merupakan tambahan pendapatan yang dapat digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Aktivitas

yang dapat ditempuh untuk mendongkrak profit antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya. Peningkatan produktivitas dapat diperoleh dengan memperbaiki manajemen kerja melalui penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan pelayanan;

2. People (masyarakat).

Masyarakat sekitar perusahaan merupakan stakeholder penting bagi perusahaan, karena dukungan masyarakat sekitar sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan, maka sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan masyarakat lingkungan, perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan kegiatan yang menyentuh kebutuhan masyarakat;

3. Planet (lingkungan).

Lingkungan adalah sesuatu yang terkait dengan seluruh bidang kehidupan kita. Hubungan kita dengan lingkungan adalah hubungan sebab-akibat, dimana jika kita merawat lingkungan maka lingkungan pun akan memberikan manfaat bagi kita. Dengan melestarikan lingkungan, para pelaku industri akan memperoleh keuntungan yang lebih, terutama dari sisi kesehatan, kenyamanan, disamping ketersediaan sumber daya yang lebih terjamin kelangsungannya. Berkaitan dengan adanya situasi pandemi Covid-19 saat ini pun memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan situasi tidak

menentu seperti ini, karena pandemi Covid-19 ini juga berdampak pada pelaksanaan CSR bagi beberapa perusahaan.

Dikutip dari materi webinar yang berjudul “CSR During and After the Pandemic” diberikan contoh penerapan CSR yang dilakukan oleh Medco Foundation dan juga PT. Pertamina selama masa pandemi ini, disebutkan oleh Pramaditia & Paramita (2020) bahwa pada masa pandemi ini, perusahaan sebagian besar harus mengkalkulasi ulang seluruh rancangan program CSR yang telah disiapkan untuk masa mendatang, karena pandemi ini memberikan efek terhadap sasaran penerima dari CSR yang semakin meluas. Efek dari pandemi ini membuat roda ekonomi di Indonesia cukup terhambat dikarenakan kebijakan pemerintah memberlakukan PSBB atau Pembatasan Sosial Berskala Besar yang membuat masyarakat melakukan aktivitas dari rumah dan anjuran untuk tetap dirumah.

Narasumber dari PT. Pertamina yakni Arya Dwi Paramita menyebutkan bahwa fokus CSR dari PT. Pertamina selama pandemi ini hampir semua dialihkan kepada optimasi penanganan Covid-19 melalui penyaluran Alat Pelindung Diri dan juga alat-alat kesehatan lainnya, lalu diikuti dengan pengoptimalan UMKM yang terintegrasi agar tetap bisa berdaya selama masa pandemi Covid-19. Seperti misalnya dengan optimalisasi rumah makan yang berlokasi di dekat rumah sakit untuk menjadi salah satu supply makan bagi para anggota tenaga kesehatan yang ada di rumah sakit terdekat. Lalu juga dengan mengoptimalisasi tenaga kerja tukang las

yang minim pemasukan selama pandemi dengan memberikan projek besar untuk membuat wastafel portable untuk kebutuhan CSR lain yang akan dibagikan di tempat yang lain.

Lalu contoh terakhir dengan mengoptimalkan tenaga kerja penjahit untuk membuat Alat Pelindung Diri berupa baju hazmat yang akan didistribusikan untuk rumah sakit di seluruh Indonesia. Perubahan sistem operasional dari para pekerja dan UMKM tersebut menjadi fokus utama bagi PT. Pertamina dalam memberikan CSR pada masa situasi pandemi Covid-19 seperti ini, karena para pengusaha maupun UMKM sejatinya tidak membutuhkan bantuan berupa material, mereka membutuhkan ide segar agar bisa tetap bekerja dan beroperasi selama masa situasi pandemi Covid-19 ini. Dalam praktik lapangan CSR pada masa pandemi Covid-19 ini, PT. Pertamina berfokus pula pada involvement masyarakat dalam melaksanakan programnya, dalam artian PT. Pertamina mengerahkan ide-ide dan mengajak masyarakat untuk tetap bergerak langsung untuk bisa bertahan dan juga beradaptasi pada situasi pandemi Covid-19 seperti ini agar masyarakat bisa tetap berdaya dan tetap menjalankan prinsip pemberdayaan bagi masyarakat (Paramita, 2020).

Narasumber dari Medco Foundation yakni Roni Pramaditia menyebutkan bahwa usaha CSR yang bisa dilakukan oleh Medco Foundation yang berbasis swasta ini ialah dengan tetap memberikan edukasi-edukasi melalui media mengenai pandemi Covid-19 ini dan ajakan untuk selalu dirumah saja. Lalu juga dengan mendukung penuh usaha pemerintah dalam

upaya penanggulangan Covid-19 ini karena seperti yang kita semua tahu bahwa ini situasi yang sangat sulit dan kita harus bisa bekerja sama dengan seluruh partikel yang ada di masyarakat. Karena CSR seharusnya bisa membantu masyarakat tetap berada sejalur dengan program pemerintah agar bisa terlaksana dengan baik (Pramaditia, 2020).

Dari fokus-fokus mengenai CSR yang ada dan juga penjelasan dari narasumber mengenai contoh CSR perusahaan dalam masa pandemi Covid-19 seperti ini, bisa disimpulkan bahwa CSR perusahaan pun tetap berusaha semaksimal mungkin untuk tetap melaksanakan tanggung jawab sosial mereka ditengah situasi pandemi Covid-19 seperti ini. Karena tentu akan banyak hambatan yang belum pernah terbayangkan sebelumnya, perusahaan-perusahaan baik BUMN maupun swasta pun harus beradaptasi untuk menemukan solusi dari hambatan yang datang akibat adanya pandemi Covid-19 ini.

Dibutuhkan juga kerjasama yang kooperatif dari para perusahaan tersebut untuk membantu usaha pemerintah dalam upaya untuk menanggulangi mengatasi pandemi Covid-19 yang ada di Indonesia, seperti misalnya kebijakan pelaksanaan protokol kesehatan dalam melaksanakan kegiatan dan juga penerapan regulasi yang mengikuti regulasi pemerintah. Dari hasil contoh CSR yang dilakukan oleh PT. Pertamina maupun Medco Foundation berkomitmen untuk tetap memberikan tanggung jawab sosial bagi masyarakat Indonesia ditengah situasi pandemi Covid-19 tanpa menghilangkan atau mengurangi manfaat yang akan diterima oleh sasaran nantinya

Program CSR di Masa Pandemi

PT. Semen Baturaja

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk (SMBR) melalui Rumah Kreatif BUMN (RKB) Baturaja menggerakkan pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) ditengah masa pandemi Covid-19 untuk dapat membantu membangkitkan aktivitas pengusaha kecil menengah. Sejak tahun 1991, SMBR telah berkomitmen untuk menyalurkan dana kemitraan yang dapat dimanfaatkan sebagai modal usaha oleh para pelaku usaha. Hingga saat ini, telah terdaftar lebih dari 2000 UMKM yang telah menjadi mitra binaan Perseroan.

Tak hanya membantu dalam permodalan usaha saja, Semen Baturaja juga secara rutin mengadakan berbagai program pelatihan manajemen, keterampilan, dan promosi serta aktif mensosialisasikan agar UMKM lebih mampu menyesuaikan diri dan responsive dalam melihat peluang bisnis selama pandemi Covid-19. “Melalui RKB Baturaja kita bantu para pelaku usaha belajar membuat masker, karena produk inilah yang dibutuhkan masyarakat saat ini” SMBR pun turut melibatkan UMKM yang menjadi mitra binaannya untuk memproduksi masker kain (non medis) yang merupakan salah satu bantuan dari Perseroan kepada sejumlah Satgas di masing-masing daerah seperti Kota Palembang, Kota Baturaja, dan Provinsi Sumatera Selatan.

Menggelar berbagai pelatihan melalui video conference sesuai protokol kesehatan Covid-19. Materi pelatihan yang diberikan pun sangat sesuai dengan situasi saat ini, seperti Branding Selama Masa Pandemi, Strategi Konten Marketing dan Copy Writing dan Pencatatan Keuangan Digital.

SMBR melalui RKB Baturaja juga bekerjasama dengan Tim Gapura Digital Google Indonesia membuka kelas Focus Group Discussion (FGD) bagi UMKM yang menjadi mitra binaan RKB Baturaja. Agar para pelaku UMKM secara aktif dapat menyampaikan berbagai kendala yang dihadapi di tengah Pandemi Covid-19 serta memberikan pendapat dan saran atas kendala yang dihadapi pelaku UMKM lainnya dengan dibantu fasilitator yang akan memberikan solusi atas kendala yang dihadapi

Semen Baturaja melalui Program CSR (Corporate Social Responsibility) melakukan penyemprotan disinfektan khususnya di daerah OKU untuk Kelurahan dan Desa yang berada di area ring 1 Pabrik Baturaja. Penyemprotan disinfektan dilakukan di 8 titik yang terdiri dari 2 Desa dan 6 Kelurahan yaitu Desa Laya, Desa Pugar, Kelurahan Sukajadi, Batu Kuning, Saung Naga, Tanjung Agung, Air Gading dan Talang Jawa.

Penyemprotan disinfektan ini telah dilakukan sejak 28 Mei hingga 3 Juni 2020. Penyemprotan disinfektan dilakukan di berbagai fasilitas umum seperti Kantor Lurah, Polsek, Camat, Tempat Ibadah dan Sekolah.

Sinar Mas

Sinar Mas memberikan bantuan berupa suplemen herbal bagi anggota Pewarta Foto Indonesia di Jakarta. Penyerahan dilakukan oleh *Managing Director* Sinarmas, Saleh Husin kepada Ketua PFI Pusat Resno Esnir dan dan Sekretaris Jenderal PFI, Hendra Eka. Kegiatan ini merupakan bagian dari rangkaian donasi setelah di bulan Oktober, Sinar Mas mendonasikan pula suplemen bagi jurnalis media siber yang tergabung dalam Asosiasi Media Siber Indonesia (AMSI).

Sinar Mas Land melalui BSD City kembali menyalurkan bantuan pangan kepada masyarakat dalam rangka membantu pemerintah untuk menanggulangi dampak pandemic Covid-19. Bantuan berupa 1.000 paket bahan pangan yang berisi beras, gula, minyak goreng, sarden, dan kecap manis diserahkan secara simbolis oleh Kepala CSR PT BSD – *Sinar Mas Land*, Maria Chatarina Octaviana, kepada Sekretaris Daerah Provinsi Banten, Dr. Al Muktabar MSc, yang didampingi oleh Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten, Nana Suryana S.T. MSi, di kantor BPBD dan Pusdalops Banten pada Selasa (20/10)

Smartfren sebagai salah satu bagian dari Sinar Mas, membagikan 1.000 kartu perdana Kuota Nonstop kepada lima Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Paket ini diharapkan bisa membantu para siswa di sana melakukan pembelajaran jarak jauh (PJJ) selama masa pandemi corona. Paket bantuan diserahkan kepada Walikota

Banjarmasin, Ibnu Sina, dan kemudian dibagikan ke SDN Sungai Andai 3, SDN Kuin Selatan 4, SDN Pemurus 1, SDN Seberang Mesjid 5, dan SDN Benua Anyar. “Smartfren, lewat Smartfren Community, bersinergi dengan Pemerintah Kota Banjarmasin untuk turut memastikan kemudahan, kelancaran, dan kepastian pendidikan masyarakat. Semoga melalui bantuan ini kegiatan belajar online di Banjarmasin dapat terlaksana dengan lancar, juga menguatkan semangat para siswa untuk meningkatkan prestasinya,” kata Dandy Andriana, *Regional Head* Kalimantan Smartfren, dalam pernyataan resmi. Selain membagikan 1.000 kartu perdana dengan kuota internet, Smartfren juga mengadakan Kelas Online sebagai wadah edukasi virtual untuk masyarakat umum. Kelas Online yang digelar di YouTube sejak awal 2020 mengusung berbagai macam tema, mulai dari pendidikan, kreativitas, hingga Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Yayasan Muslim Sinar Mas Land memberikan perhatian khusus kepada Forum Masjid Musala BSD City (FMMB) dengan menyumbangkan seribu masker dalam rangka mencegah penyebaran Covid-19 di lingkungan masjid dan musala. Sekretaris Yayasan Muslim Sinar Mas Land Muhammad Hendra Setiawan menyerahkan bantuan kepada Faisal Ahmad Mundji selaku Sekjen FMMB di Gedung *Green Office Park (GOP)* 1 BSD City

Kimia Farma

Dalam pelaksanaannya program CSR-nya, Kimia Farma mengacu pada empat pilar utama: *Healthy Program*, *Educational Program*, *Talent Program*, dan *Community Development* yang setiap kegiatannya tidak lepas dari strategi bisnisnya mengenai kesehatan. Contoh program CSR Kimia Farma adalah Program Bina Desa dan Program Kebun Hidroponik yang merupakan bagian dari salah satu pilar utama Kimia Farma, yaitu *Community Development*. Dalam program tersebut, Kimia Farma membantu masyarakat yang sedang menganggur atau tidak memiliki kesibukan.

Program Klinik Apung dilaksanakan untuk mendukung pemerintah dalam meningkatkan layanan kesehatan di kawasan pelosok. Program CSR Kimia Farma ini berhasil menjadi salah satu layanan yang strategis untuk wilayah yang belum tersedia cukup akses kesehatannya. Bahkan, di masa pandemi Covid-19 pun, program ini tetap berlayar dan melayani ratusan pasien di pelosok Indonesia.

Program Pulau Sehat diawali dengan pemetaan masalah kesehatan dan dilanjutkan dengan melakukan pendampingan terhadap masyarakat untuk mengedukasi masyarakat terkait hidup dan lingkungan yang sehat. Selama pandemi, Pulau Sehat ini menjadi Kawasan Cekal Corona dengan kegiatan deteksi dini, edukasi terkait Covid-19, dan upaya pendampingan masyarakat dalam kesiapsiagaan memutus rantai penularan Covid secara bersama.

Program Bidan Inspiratif yang merupakan bentuk kepedulian Kimia Farma terhadap dunia kesehatan, khususnya pada sosok bidan yang memiliki ide kreatif yang menginspirasi. Fokus awal Program Bidan Inspiratif adalah *stunting* atau kondisi gagal pertumbuhan pada anak. Namun, dalam masa pandemi, fokus program dipertajam dan disesuaikan dengan kondisi pandemic Covid-19.

PT. Semen Baturaja, PT. Sinar Mas, dan Kimia Farma adalah tiga diantara beberapa perusahaan yang melakukan kegiatan CSR, kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut sesuai dengan keadaan, nilai-nilai yang ada di masyarakat. Pada masa pandemi Covid 19, peran CSR perusahaan sangat membantu mendukung program pemerintah. Membantu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjadi angin segar bagi masyarakat yang terdampak pandemic Covid 19.

Peran CSR perusahaan menjadi salah satu aspek bagi perusahaan untuk menunjukkan profil dan niat baik perusahaan kepada lingkungan dan komunitas. Bukan hanya lagi-lagi untuk mendapat keuntungan materi atau citra yang baik di mata msyarakat. Walaupun memang itu adalah hasil yang akan didapatkanjika suatu perusahaan memiliki nilai positif di mata masyarakat. Kegiatan CSR yang dilakukan suatu perusahaan adalah salah satu bentuk bagian dari komunitas bernegara dan berbangsa, sebagai bagian dari suatu bangsa yang besar perusahaan diharapkan mampu membantu dan menjawab problematika atau masalah-masalah yang terjadi di

masyarakat. Ketiga contoh perusahaan yang dijelaskan diatas yaitu PT. Semen Baturaja, Sinar Mas dan Kimia Farma menunjukkan bahwa sebagai perusahaan mereka sudah memberikan sumbangsih baik dalam bentuk materi, pelatihan UMKM dan program-program pengembangan masyarakat lainnya. Tentu saja diharapkan, kedepannya akan lebih banyak lagi perusahaan-perusahaan yang mengadakan aktifitas CSR, dan agar kegiatan CSR yang dibuat diharapkan sesuai dengan nilai-nilai masyarakat setempat dan juga dapat melihat fenomena dan kejadian yang terjadi di masyarakat.

Daftar Pustaka

- Agung, Novalia. 2016. *CSR: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Mandala Nasional.
- Asy'ari, Hasan. 2009. *Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Modal Sosial Pada PT. Newmont*". Tesis Universitas Diponegoro, Semarang. *Karya Ilmiah Tidak Dipublikasi*. Diakses dari alamat <http://eprints.undip.ac.id/17529/1/HASAN_ASY%E2%80%99ARI.pdf>
- Budimanta A., Prasetijo A., & Rudito B. 2005. *Corporate Social Responsibility, Jawaban bagi Model Pembangunan Indonesia Masa Kini*. Indonesia Center for Sustainable Development (ICSD).
- Fajar, Mukti. 2010. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia: Studi tentang Penerapan Ketentuan CSR pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional dan BUMN di Indonesia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fauzi, Aunul. 2008. *CSR dan Pelestarian Lingkungan: Mengelola Dampak Positif dan Negatif*. Jakarta: IBL.
- Ganie, Meutia. Tt. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Lembaga Komisaris dan Direktorat Indonesia dan CIPE.

- Kotler, Philip & Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Leimona, Beria & Fauzi, Aunul. 2008. *CSR dan Pelestarian Lingkungan: Mengelola Dampak Positif dan negatif*. Jakarta: IBL.
- Mulyadi. 2003. *Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility: Pendekatan, Keberpihakan dan Keberlanjutannya*. Yogyakarta: Center for Populaton Studies UGM.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan.
- Rahmatullah & Kurniati, Trianita. 2011. *Panduan Praktis Pengelolaan CSR*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Rudito, Bambang dkk. 2004. *Corporate Social Responsibility: Jawaban Bagi Modal Pembangunan Indonesia Masa Kini*. Jakarta: ICSD.
- Solihin, Ismail. 2009. *Corporate Social Responsibility: From Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suharto. 2010. *CSR dan Comdev: Investasi Kreatif Perusahaan di Era Globalisasi*. Alfabeta: Bandung
- Untung, Hendrik Budi. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.
- Widjaja, Gunawan & Ardi Pratama, Yeremia. 2008. *Risiko Hukum dan Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*. Seri

Pemahaman Perseroan Terbatas. Jakarta: Penebar Swadaya.

Saviera, Lesly. 2012. *Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) terkait dengan Sustainable Development*. Tesis. Program Studi Magister Ilmu Hukum USU.

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19085/4/Chapter%20II.pdf>

<http://kesos.unpad.ac.id/2011/09/27/corporate-social-entrepreneurship-social-entrepreneurship-dalam-konteks-corporate-social-responsibility/>

<http://www.pertamina.com/social-responsibility/csr-program/pertamina-dan-pendidikan/>

<https://www.garuda-indonesia.com/id/id/csr/garuda-indonesia-cares/evirontment/index.page?>

<https://www.bca.co.id/id/Tentang-BCA/Korporasi/csr>

<http://www.pln.co.id/blog/csr/>

www.rahmatullah.net

www.csrindonesia.com

www.perhumas.or.id

<https://jurnal.unpad.ac.id/prosiding/article/viewFile/28874/pdf>

Tentang Penulis



Dr. Adiella Yankie Lubis M.IKom, adalah seorang pengajar di fakultas ilmu komunikasi universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) sekaligus mengepalai konsentrasi periklanan. Berperan aktif dalam industri periklanan dengan mengajak mahasiswa pada agensi periklanan di bawah naungan fakultas.

Bergelar S1 bidang hubungan masyarakat, S2 bidang periklanan, dan S3 bidang budaya media sosial. Memiliki minat dalam budaya media baru, penelitian etnografi, fenomena sosial budaya, penelitian fenomenologis, dll. Ia juga merupakan peneliti aktif tema tersebut.

Praktisi dalam industri periklanan dan *event organizer* yang mengabdikan ilmunya pada bidang ilmu komunikasi dan desain komunikasi visual dalam bahasan strategis, konseptual dan metodologis. Sekaligus peneliti aktif dalam bidang periklanan, budaya baik secara etnografis maupun etnografi digital dan media sosial.

Adiella Yankie Lubis saat ini aktif bekerja di industri periklanan sebagai Managing Director di NoBox Communication, serta di Pendidikan sebagai dosen aktif Ilmu Komunikasi sekaligus menjabat sebagai Kepala Konsentrasi Periklanan di Departemen Komunikasi, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).