

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Teori & Aplikasi

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan

Corporate Social Responsibility

Teori & Aplikasi

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Copyright © Prayudi, SIP, MA, Ph.D 2021

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis

Penata Letak : Hanif Zaki Dhiaurrahman

Desain Sampul : Hanif Zaki Dhiaurrahman

Cetakan Pertama, 2021

ISBN: 978-623-6896-47-1

Diterbitkan oleh:

Penerbit LPPM UPN Veteran Yogyakarta

Jl. SWK 104 (Lingkar Utara), Condongcatur , Yogyakarta, 55283

Telp. (0274) 486188,486733, Fax. (0274) 486400

Dicetak Oleh:

CV Mitra Printing

CitraSun Garden CS 10/3

Jl. Solo Km 10 Yogyakarta 55571

Untuk

Wulan, Nisa, & Hanif

Kata Pengantar

Corporate Social Responsibility Teori dan Aplikasi merupakan buku yang ditulis bagi mereka yang ingin mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai konsep dan implementasi Corporate Social Responsibility (CSR). Keinginan membangun hubungan dengan beragam publik, meningkatkan reputasi organisasi, membangun perusahaan yang berorientasi pada masyarakat dan lingkungan, telah mendorong pentingnya praktek CSR di dalam perusahaan.

Pengalaman sebagai konsultan dan instruktur pelatihan CSR bagi praktisi public relations dan komunikasi korporat membantu penulis dalam mengembangkan buku ini. Sehingga dapat dikatakan bahwa buku *Corporate Social Responsibility Teori dan Aplikasi* didasarkan pada praktek CSR terkini.

Sekarang ini, bisa dikatakan perusahaan membutuhkan kebijakan CSR demi bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pendekatan manajemen yang dilakukan pimpinan organisasi dan bagaimana aktivitas CSR bisa memberi nilai tambah strategik pada perusahaan.

Penulis hendak mengucapkan terima kasih pada para praktisi public relations dan CSR dari berbagai perusahaan yang telah bersedia berbagi pengetahuan, ide dan gagasan

hingga terwujudnya buku *Corporate Social Responsibility Teori dan Aplikasi* ini.

Semoga apa yang sudah penulis susun dalam buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang tertarik pada dunia *Corporate Social Responsibility* dan mampu memberikan inspirasi dan motivasi. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan buku ini di masa datang.

Yogyakarta, Maret 2021

Prayudi, SIP, MA, Ph.D
prayudi@upnyk.ac.id

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v	
Daftar Isi	vii	
BAB I	CSR: Definisi dan Konteks	1
	Pendahuluan	1
	Konteks Historis CSR	4
	Konsep dan Definisi	12
	Perkembangan CSR di Indonesia	18
	Kesimpulan	31
BAB II	Teori-Teori CSR	33
	Pendahuluan	33
	Teori Corporate Social Performance	35
	Teori Shareholder Value	37
	Teori Stakeholder	40
	Teori Corporate Citizenship	46
	Kesimpulan	54
BAB III	Motivasi CSR	57
	Pendahuluan	57
	Pemikiran Kritis Motivasi	59
	Alasan Motivasi CSR	68
	Kesimpulan	77

BAB IV	Perencanaan Corporate Social Responsibility	79
	Pendahuluan	79
	Apakah Rencana Itu?	80
	Model CSR 4E	83
	Kesimpulan	104
Bab V	Stakeholder Engagement	107
	Pendahuluan	107
	Stakeholder Dalam Literatur CSR	108
	Mengapa harus Stakeholder Engagement?	113
	Proses Stakeholder Engagement	120
	Kesimpulan	137
BAB VI	Komunikasi CSR	151
	Pendahuluan	151
	Mengapa Komunikasi CSR?	153
	Strategi Komunikasi CSR	157
	Tehnik Komunikasi	173
	Hindari Komunikasi Greenwashing	188
	Kesimpulan	188
Bab VII	Evaluasi CSR	191
	Pendahuluan	191
	Standar CSR Assessment	193
	Model Evaluasi CSR	203
	Kesimpulan	216
	Daftar Pustaka	220
	Tentang Penulis	231

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Fase Perkembangan <i>CSR</i> Andriof & Warhurst	7
Tabel 2.1	Daftar 10 Best Corporate Citizen	51
Tabel 2.2	Komitmen terhadap <i>Corporate citizenship</i>	52
Tabel 4.1	Daftar 20 Isu yang Menjadi Fokus <i>CSR</i> Korporat	52
Tabel 4.2	Contoh matriks program <i>CSR</i>	98
Tabel 4.3	Contoh matriks program <i>CSR</i> bidang kesehatan	98
Tabel 5.1	Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder	133
Tabel 5.2	Tingkat Partisipasi (Engagement) Stakeholder	136
Tabel 6.1	Karakteristik Empat Model <i>Public Relations</i>	156
Tabel 6.2	Tiga Jenis Strategi Komunikasi <i>CSR</i>	159
Tabel 6.3	Teknik Komunikasi	171
Tabel 7.1	Standar Bobot Index <i>CSR</i>	188

DAFTAR GRAFIS

Grafis 1.1	Tujuh Subyek Inti dalam ISO 26000	15
Grafis 1.2	Penekanan <i>CSR</i> Negara maju versus Negara berkembang	17
Grafis 2.1	Model <i>Corporate social performance</i> Wood	36
Grafis 2.2	Model <i>Stakeholder</i> Edward Freeman	42
Grafis 2.3	Model <i>Corporate citizenship</i>	50
Grafis 3.1	Bidang fokus Millenium Development Goals	63
Grafis 3.2	Bidang fokus Sustainable Development Goals	66
Grafis 3.3	Motivasi <i>CSR</i>	68
Grafis 4.1	<i>Tripple bottom line</i> : sosial, lingkungan, dan ekonomi	84
Grafis 4.2	Model pengembangan strategi <i>CSR</i> 4E	85
Grafis 4.3	Stakeholder korporat	91
Grafis 4.4	Contoh Strategi & Pengembangan Program <i>CSR</i> PT Aqua Tirta Investama	103
Grafis 5.1	Tahapan Proses <i>Stakeholder Engagement</i>	119
Grafis 5.2	Stakeholder internal dan eksternal	129
Grafis 5.3	Kuadran Model <i>Stakeholder Engagement</i>	139
Grafis 5.4	Klasifikasi Stakeholder pada Model <i>Stakeholder Engagement</i>	144
Grafis 7.1	Kerangka kerja terstruktur GRI: dimensi ekonomi, lingkungan dan social	196
Grafis 7.2	PII Model	199
Grafis 7.3	Pyramid Model of PR Research	202
Grafis 7.4	Unified Model of Public Relations Evaluation	205
Grafis 7.5	Continuing Model	206

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sampul peluncuran ISO 26000 tentang CSR	13
Gambar 5.1	Focus Group Discussion di kalangan petani untuk penilaian kebutuhan stakeholder	124
Gambar 5.2	Mendatangi stakeholder merupakan pendekatan yang lebih baik untuk membangun hubungan dan menggali data yang lebih detail.	126
Gambar 5.3	Record keeping yang baik membantu melindungi bisnis, mengukur kinerja dan memaksimalkan manfaat bagi korporat dan stakeholder.	127
Gambar 6.1	Laporan kemajuan tertulis Unilever 2012	161

CSR: Definisi & Konteks

“... every large corporation should be thought of as a social enterprise; that is an entity whose existence and decisions can be justified insofar as they serve public or social purposes.”

Dahl (1972: 18)

“business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of the organization at a given point in time.”

Carroll (1979)

Pendahuluan

Korporat yang ingin berkembang tentu tidak dapat menerapkan kebijakan yang sama untuk berbagai aktivitas. Pimpinan korporat harus peka terhadap perubahan pesat dan dinamis yang terjadi di lingkungan tempat korporat tersebut beroperasi. Korporat saat ini tidak lagi bisa melakukan monopoli atas usaha tertentu dikarenakan kebijakan deregulasi yang ditetapkan pemerintah menumbuhkan iklim usaha dimana korporat dari berbagai sektor dapat bersaing secara sehat. Lebih jauh, era globalisasi yang mengarah pada liberalisasi

perdagangan menuntut korporat untuk menerapkan strategi terbaik dalam memenangkan persaingan bisnis.

Keberadaan korporat tidak bisa lepas dari stakeholder yang ada di lingkungan di luar organisasi. Pihak manajemen harus menyadari bahwa mereka tidak bisa hanya mengejar keuntungan semata, tapi juga aktivitas yang dijalankan korporat sedikit banyak akan membawa konsekuensi sosial bagi stakeholder. Oleh karena itu ada tuntutan moral bagi pihak manajemen untuk memperhatikan kepentingan stakeholder. Korporat yang tidak mampu mencermati lingkungan sosialnya cenderung bersifat tertutup dan akan mengalami kesulitan ketika stakeholder akhirnya melontarkan isu-isu yang menyudutkan korporat. Sedangkan korporat yang mampu mencermati berbagai kepentingan dan perubahan dalam lingkungan sosialnya, akan lebih siap ketika korporat harus menghadapi isu dan tuntutan stakeholder. Seiring dengan perkembangan gerakan peduli lingkungan dan stakeholder yang semakin kritis, korporat saat ini dituntut untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar atas dampak kegiatan mereka terhadap sosial dan lingkungan.

Hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen adalah bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki agar bisa dioptimalkan dalam mencapai *objective* korporat, juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di

lingkungan korporat yang diakibatkan oleh semakin meningkatnya tuntutan stakeholder, tingkat persaingan yang kompetitif dan keinginan korporat dalam memperoleh dukungan stakeholder. Kenyataan inilah yang memunculkan konsep tanggung jawab sosial korporat (*Corporate Social Responsibility* atau *CSR*).

Indonesia Business Link, salah satu non governmental organization yang bergerak di bidang pengembangan tanggung jawab sosial korporat atau corporate social responsibility (*CSR*), menyatakan bahwa *CSR* harus menjadi bagian integral korporat dalam mengembangkan bisnisnya. *CSR* tidak bisa semata dianggap sebagai sebuah kebijakan kedermawanan sosial korporat. Lebih jauh *CSR* harus menjadi salah satu faktor utama yang menentukan berkembang tidaknya korporat. Kebijakan *CSR* yang menyatu dengan kebijakan menyeluruh korporat akan mendorong pada peningkatan bisnis korporat baik dari sisi lingkungan, sosial dan finansial.

Era ekonomi Milton Friedman yang hanya menekankan seluruh upaya korporat pada pencarian laba semata dianggap sudah usang dan dipertanyakan (Cavicchio, 2004, *online*). Masih relevankah konsep Friedman di zaman yang penuh dengan masalah lingkungan, keterbatasan sumber daya, pertumbuhan populasi yang cepat, masalah ekonomi, dan pelayanan sosial yang terabaikan?

Dari pertanyaan di atas, lahirlah bisnis berwawasan sosial yang menuntut korporat menyeimbangkan tiga pertimbangan dalam menetapkan kebijakan mereka, yaitu laba korporat, lingkungan dan kepentingan *stakeholder* korporat. Korporat tidak bisa hanya mengutamakan kepentingan *shareholder* semata, tetapi dituntut untuk memperhatikan seluruh *stakeholder*. Logikanya adalah karena seluruh *stakeholder* menggantungkan (*stake*) hidupnya pada korporat. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab korporat untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan *stakeholder* dengan tujuan korporat, dan tidak hanya terfokus pada kepentingan *shareholder*.

Bab 1 membahas latar belakang, definisi dan perkembangan konsep *CSR*, evolusi *CSR*, dan perkembangan serta perdebatan seputar kebijakan *CSR* di Indonesia.

Konteks Historis CSR

Ide keterlibatan korporat dalam berbagai aktivitas yang berhubungan dengan kepentingan publik telah mengalami evolusi dari waktu ke waktu. Pada abad ke-18, perusahaan di Amerika didirikan untuk melayani kepentingan publik, misalnya untuk membangun Terusan Erie, dan hanya untuk tujuan tersebut. Pada akhir abad ke-19, tujuan publik dari korporat telah mengalami perubahan dengan penekanan pada

tujuan privat. Keseimbangan antara tujuan publik dan privat , antara kepentingan kolektif dan individu, bergeser sehingga tujuan privat dan kepentingan individu lebih dominan dan menggantikan fungsi kepentingan publik korporat (Altman & Vidaver-Cohen, 2000; Hurst, 1956, 1970).

Walaupun konsep CSR telah ada beberapa dekade sebelumnya (Dodd, 1932), istilah ini dimunculkan pada tahun 1953 (Bowen) sebagai sebuah aturan diri dalam berbisnis (self-regulation), sebuah metode untuk memastikan kontrol sosial bisnis tanpa tergantung pada ketidak pastian etika individu atau otoritas koersif pemerintah.

Konsep CSR sendiri sebenarnya bukanlah hal yang baru dan telah lama menjadi bagian dari strategi bisnis. Praktek kedermawanan sosial (filantropi) telah ada sejak era Ratu Victoria di Inggris (1837-1901) yang dilakukan oleh korporat-korporat ternama seperti Cadburys, Rowntrees dan Hersheys yang berupaya meningkatkan kualitas hidup karyawan mereka dan masyarakat sekitar pada waktu bersamaan. Sedangkan di Amerika, yayasan yang didirikan oleh Rockefeller dan Carnegie mengembangkan sebuah konsep perilaku amal korporat. Yayasan ini mengembangkan program riset dan pendidikan di seluruh dunia. Berdasarkan pendekatan ini, aktivitas amal dilakukan jika korporat sudah mendapatkan profit. Belum ada penekanan pada aspek keberlanjutan dari

aktivitas yang dijalankan. Periode perkembangan CSR tahun 1870an hingga 1930an oleh Sophia Muirhead diklasifikasikan sebagai ‘periode pra-legalisasi’ kontribusi korporat. Pada periode tersebut, kontribusi korporat dianggap sebagai hal negatif karena menghamburkan asset pemegang saham tanpa persetujuan mereka.

Pada periode berikutnya, yang dikenal dengan ‘periode korporasi’ (1930 hingga sekarang), korporat dilihat sebagai korporat yang juga memiliki kewajiban yang harus dipenuhi (Eberstadt, 1973: 22). Seiring dengan pertumbuhan bisnis pada tahun 1940an dan Perang Dunia II, Eberstadt menyatakan bahwa korporat berpikir mereka bertanggung jawab secara sosial dengan berdiri sebagai korporat anti Komunis.

Untuk sejarah awal kemunculan CSR sebagai tanggung jawab sosial korporat, menarik untuk membaca tulisan dari Archie B. Carroll ‘A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices’ yang muncul sebagai bab buku dalam *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Crane et al., 2008). Dalam tulisannya, Carroll mengutip klasifikasi empat periode. Pertama adalah periode hingga tahun 1950an disebut dengan era ‘filantropik’ dimana korporat berdonasi untuk amal. Kedua adalah era ‘kesadaran’ (1953-1967) dimana ada pengakuan atas tanggung jawab keseluruhan atas bisnis dan keterlibatan dalam urusan

komunitas. Ketiga lebih dikenal sebagai era ‘isu’ (1968-1973) dimana korporat mulai fokus pada isu-isu tertentu seperti masalah diskriminasi rasial dan polusi. Keempat merupakan era ‘responsif’(1974-1978) dan seterusnya dimana korporat mulai mengelola dengan serius dan melakukan aksi-aksi organisasi dalam menjalankan isu-isu CSR. Aksi ini meliputi mengganti dewan direksi, menganalisa etika korporat, dan perilaku sosial.

Sedangkan klasifikasi lain dari perkembangan konsep CSR pasca tahun 1950an disampaikan oleh Jorg Andriof dan Alyson Warhurst (Warhurst, 2001). Berikut adalah tabel yang menggambarkan fase perkembangan tersebut:

Tabel 1.1. Fase Perkembangan CSR Andriof & Warhurst

Phase I: 1960–1983 <i>Awakening of post-facto societal concerns</i>	Phase II: 1984–1994 <i>Engaging in addressing implications</i>	Phase III: 1995–today <i>Networking to prevent future incidents</i>
Abervan, Wales, 1966	Bophal, 1984	Shell, Brent Spar, 1995
Seveso, 1974	Strava, Italy, 1985	Saro, Wiwa execution, 1995
Wankie Colliery, 1975	Chernobyl, 1986	Omay, 1995
Amoco Cadiz Oil, 1978	Exxon Valdez, 1979	Grasberg, 1995
Nationalisation in South America, '60s–'70s	Wheal Jane, 1992	Marcopper, 1996
	Summitville, 1992	Los Frailes, Spain, 1998
	Ok Tedi and Fly Rivers, PNG, 1994	Remin and Esmeralda, Romania, 2000

CSR bergerak dari Fase 1, di mana korporat sadar adanya masalah setelah kejadian tertentu, terutama yang diprotes oleh masyarakat (1960 – 1983). Fase 2 ditandai oleh korporat-korporat mulai mengelola dampak dari kejadian-kejadian yang timbul (1984-1994). Fase 3 ditandai dengan kerjasama yang dilakukan oleh korporat dengan korporat lain atau sektor lainnya untuk mencegah kejadian-kejadian buruk di masa mendatang (1995–‘sekarang’).

Kalau kita membaca dengan detail berbagai literatur yang muncul di sekitar tahun 2006 dan 2007, sangat jelas bahwa ada pergeseran sangat penting yang terjadi mulai periode tersebut, yaitu bahwa *CSR* tidak lagi dikaitkan hanya dengan berbagai dampak negatif atau tantangan yang dihadapi oleh korporat. Istilah “*CSR* stratejik” mulai muncul pada periode itu, yang merujuk pada kondisi di mana *CSR* tidak sekadar menguntungkan para penerima manfaat yang biasanya adalah stakeholder eksternal, melainkan juga menguntungkan korporat yang melaksanakannya. Ide-ide dari Werther dan Chandler (2006), Porter dan Kramer (2006), serta Sirsly dan Lamertz (2008) sedemikian dominan dalam menggeser seluruh wacana *CSR* dari yang tadinya condong kepada minimalisasi resiko menjadi maksimalisasi peluang. Oleh karena itu, bisa diasumsikan Fase 4 ditandai dengan upaya korporat meraih

keuntungan melalui CSR (<http://CSRIndonesia.com/tantangan-peluang-perkembangan-CSR-indonesia/>).

Upaya yang serius dan terarah perlu dilakukan agar korporat dapat diterima dengan baik oleh lingkungan sosial. Penegasan ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh panitia pembangunan ekonomi New York pada tahun 1971 yang menegaskan bahwa “Fungsi-fungsi bisnis berdasarkan izin stakeholder, dan tujuan mendasar adalah secara konstruktif melayani kebutuhan masyarakat, bagi kemanfaatan masyarakat.” (Grunig dan Hunt, 1984:52). Hal ini menunjukkan bahwa korporat memiliki kewajiban untuk bertanggungjawab kepada stakeholder karena sesungguhnya produk dan usaha korporat lainnya ditujukan kepada stakeholder.

Di Indonesia sendiri, konsep CSR berkembang pesat di era reformasi (2000an). Hal ini sejalan dengan fakta dimana pada era tersebut masyarakat semakin kritis atas berbagai hal disekitar mereka. Begitu juga dengan kesadaran karyawan akan haknya. Ada tuntutan bagi korporat untuk lebih memperhatikan beragam *stakeholder* dan lingkungan. Beberapa korporat telah cukup lama melakukan aktivitas sosial korporat (*corporate social activity* atau CSA). Meski harus diakui sebagian korporat masih ‘setengah hati’ dalam

memahami pentingnya CSR bagi keberlangsungan aktivitas korporat dan lingkungan.

Oleh karena itu, sudah sewajarnya ada perubahan orientasi korporat dalam menjalankan aktivitasnya. Dulu korporat cenderung sibuk dengan upaya mencari keuntungan dan tidak memperhatikan lingkungan sosial. Sekarang, korporat dituntut untuk menunjukkan perhatiannya kepada beragam *stakeholder* dan lingkungan sosial tempatnya beroperasi. Sehingga perhatian tidak semata diberikan kepada pemegang saham. Kelalaian dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang terjadi akan dapat memicu *stakeholder* untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mengganggu aktivitas korporat, seperti pencegahan kendaraan korporat, ajakan pemboikotan yang dilakukan LSM atau kelompok aktivis lainnya, perusakan fasilitas, penyebaran isu-isu negatif mengenai korporat dan sebagainya.

Grunig dan Hunt (1984:52) menyatakan bahwa korporat harus bertanggung jawab untuk memelihara kebebasan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan yang mana ini dilakukan untuk mendapatkan profit atau mencapai sasaran lainnya. Riset yang dilakukan oleh Institute of Business Ethics di Inggris menunjukkan bukti kuat bahwa 'korporat yang berkomitmen pada perilaku etis secara finansial bisa berjalan baik untuk jangka waktu lama dari pada mereka

yang tidak memiliki komitmen' (Alison Maitland, *Financial Times*, 2 April 2003).

Profits from the righteous path

2 April 2003

Author: Alison Maitland, Financial Times

...research published on Thursday by the UK's Institute of Business Ethics, comparing companies in the FTSE 250, provides strong evidence that those clearly committed to ethical behaviour perform better financially over the long term than those lacking such a commitment.

Para ahli percaya bahwa strategi CSR bisa membantu mengelola dampak globalisasi, mengurangi biaya lingkungan, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki sistem rekrutmen staf.

Pada masa kini, kelompok kepentingan dengan dukungan luas telah berhasil menyerang korporat yang tidak melanggar hukum namun menghina norma dan standar modern, khususnya terhadap hak asasi manusia dan praktek ketenagakerjaan, missal penggunaan tenaga kerja bergaji rendah pada korporat Nike dan Gap di Indonesia dan Kamboja, dan kampanye menentang pemasaran susu bubuk Nestle di negara berkembang. Kampanye ini menandai ekspektasi tinggi atas peran korporat di tengah masyarakat dan menurunnya kepercayaan atas kekuatan pemerintah untuk mengatasi masalah sosial dan ekonomi di berbagai wilayah. Sementara Lord Tim Clement-Jones, pimpinan DLA Upstream,

menyatakan bahwa pasca skandal Enron, Andersen dan World Com, ada pengakuan di kalangan bisnis bahwa CSR bisa membantu memperbaiki kepercayaan stakeholder di dunia korporat.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa CSR telah menjadi isu yang menarik dan seharusnya menjadi bagian integral dari kebijakan strategis korporat. Korporat harus menyadari esensi dari praktek CSR bagi aktivitas korporat.

Konsep dan Definisi

CSR bisa dianggap sebagai produk dari abad ke-20, khususnya di awal tahun 1950an, meski akar sejarah konsep ini cukup panjang sebagaimana dijelaskan pada bagian diatas. Seiring dengan perkembangan konsep CSR yang begitu dinamis, pengertian atau definisi CSR juga mengalami perkembangan. Apakah yang dimaksud dengan *corporate social responsibility* atau CSR itu?

CSR adalah komitmen berkelanjutan bisnis untuk berperilaku secara etis dan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup lingkungan kerja dan keluarga mereka serta komunitas lokal dan masyarakat pada umumnya (*Chandran Nair, ex CEO ERM Asia Pacific*).

CSR adalah prinsip bisnis yang mengusulkan bahwa kepentingan jangka panjang bisnis terlayani dengan baik ketika keuntungan dan pertumbuhan dicapai sejalan

dengan perkembangan komunitas, perlindungan dan keberlanjutan lingkungan, serta kualitas hidup masyarakat (*Philippine Business Social Progress*).

Selanjutnya, pada tahun 2010 dikeluarkan ISO 26000, sebuah standar internasional yang terbaru untuk tanggung jawab sosial yang dibuat atas inisiatif para *stakeholder* yang menginginkan adanya keselarasan terminologi, konsep dan prinsip dari kebijakan dan manajemen tanggung jawab sosial.



Gambar 1.1. Sampul peluncuran ISO 26000 tentang CSR

ISO 26000 memberikan pengertian tanggung jawab sosial sebagai berikut:

1. Tanggung jawab suatu organisasi atas dampak keputusan dan tindakannya terhadap masyarakat dan lingkungan;
2. Tercermin secara transparan melalui perilaku etis yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan

- berkelanjutan, termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat;
3. Menginternalisasi ekspektasi para stakeholder;
 4. Mematuhi hukum yang berlaku serta konsisten dengan norma perilaku internasional;
 5. Terintegrasi di dalam organisasinya dan dijalankan dalam segala interaksinya.

Dengan demikian yang kiranya perlu dikembangkan oleh pihak manajemen korporat adalah bagaimana cara mengelola potensi yang ada untuk mewujudkan CSR. Agar ada kesesuaian antara apa yang menjadi kepentingan dan perhatian stakeholder selaras dengan apa yang ingin diwujudkan dalam tanggung jawab sosialnya, maka diperlukan proses implementasi tanggung jawab sosial dalam korporat agar tercipta hubungan harmonis dan saling pengertian antara korporat dan *stakeholder*. Tanpa proses kerja yang jelas dan matang, korporat cenderung menjadi tidak sensitif terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya dan menjadi disfungsional ketika mereka semakin menjauh dari lingkungan mereka.



Grafis 1.1. Tujuh Subyek Inti dalam ISO 26000

Sumber: *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*, 2010

Sebagaimana dijelaskan dalam ISO 26000, cakupan dari tanggung jawab sosial meliputi isu-isu yang berhubungan dengan lingkungan, pengembangan masyarakat, hak asasi manusia, ketenagakerjaan, praktek operasional bisnis yang adil, dan isu konsumen. Semua hal ini harus sejalan dengan tata kelola organisasi yang baik.

CSR dan gerakan lingkungan adalah dua isu utama yang perlu diperhatikan korporat. Beberapa korporat memang terkesan “mengalah” dalam melakukan “tanggung jawab

sosial”, setelah ditekan oleh kekuatan legislatif, gerakan konsumen, media massa atau bahkan dari karyawan korporat sendiri. Artinya, CSR muncul bukan karena kesadaran pihak manajemen korporat, melainkan lebih karena adanya tuntutan dari *stakeholder* korporat.

Pemahaman konsep tanggung jawab sosial yang ideal sesungguhnya adalah bagaimana konsep ini dilihat sebagai suatu kebijakan korporat yang menyeluruh dimana program-program dan pelaksanaannya terintegrasi didalam setiap proses pengambilan keputusan korporat. Implikasi dari kebijakan ini adalah tanggung jawab sosial akan terlaksana dimanapun korporat beroperasi. Dan tujuan akhir yang diharapkan pun akan bisa tercapai: pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Bagi korporat, pembangunan berkelanjutan berarti mengadopsi aktifitas dan strategi bisnis yang memenuhi kebutuhan korporat dan stakeholdernya pada masa kini sekaligus melindungi, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya alam dan manusia yang dibutuhkan pada masa depan (Business Strategy for Sustainable Development, IISD, 1992). Menurut Basya (dalam Adinur et al., 2004:10), tanggung jawab sosial berhubungan erat dengan ukuran korporat, sektor bisnis, termasuk juga besaran regional dan demografi korporat.

Di beberapa negara berkembang termasuk Indonesia, implementasi aktivitas CSR mengalami penyempitan makna jika dibandingkan dengan perkembangan konsep ini yang berasal dari negara maju. Aktivitas CSR yang dijalankan pada beberapa korporat cenderung terbatas hanya pada aktivitas pembangunan masyarakat (*community development*). Bahwa komunitas dan masyarakat menjadi perhatian dari kebijakan CSR korporat adalah benar adanya. Namun, kebijakan CSR korporat mencakup lebih dari komunitas semata.



Grafis 1.2. Penekanan CSR Negara maju versus Negara berkembang
Sumber: Noke Kiroyan, 2009

Sebagai konsep yang berasal dari negara maju, aktivitas CSR mencakup berbagai aspek seperti perilaku bisnis etis, hak asasi manusia, hak buruh atau tenaga kerja, anti korupsi dan kepedulian terhadap lingkungan. Sedangkan aspek

kedermawanan korporat (*corporate philanthropy*) ada kalanya dipraktekkan di negara maju dan negara berkembang.

Perkembangan CSR di Indonesia

Perkembangan konsep CSR di Indonesia bisa dikatakan mencuat pada awal tahun 2000an era reformasi. Konsep ini dibawa oleh korporat multinasional. Meskipun demikian, beberapa korporat pada periode 1990an sudah melakukan berbagai aktivitas sosial yang menunjukkan kepedulian mereka pada lingkungan dan masyarakat. Hal ini dulu dikenal dengan aktivitas sosial korporat (*corporate social activity*).

Satu tantangan menarik dalam perkembangan konsep CSR di Indonesia berasal dari birokrat dan politisi. Tantangan tersebut adalah ketika pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas. Hal ini telah menimbulkan salah konsep dan persepsi karena akhirnya menggantikan karakteristik dasar dari implementasi CSR yang baik dan benar. Bab V Pasal 74 Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa:

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud dalam 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 perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Konsekuensi dari keluarnya undang-undang ini, menimbulkan mispersepsi di kalangan pelaku bisnis. *Pertama*, bahwa CSR dianggap sebagai sebuah kewajiban dan bukan kebutuhan. Konsekuensinya, hal ini bisa mempengaruhi keseriusan korporat dalam mengembangkan kebijakan CSR. *Kedua*, aktivitas CSR yang dijalankan dianggap sebagai sebuah biaya daripada investasi. Hal ini akan mendorong korporat berpikiran sempit untuk semaksimal mungkin memanfaatkan aktivitas CSR sebagai upaya semata mendatangkan profit korporat. *Ketiga*, CSR yang diwajibkan seperti ini akan berpotensi menciptakan bentuk korupsi dan kolusi baru antara korporat dan pejabat pemerintah. Misalnya dengan memanipulasi penggunaan dana yang di *mark up* seolah korporat sudah memenuhi kewajiban alokasi dana CSR. Pejabat pemerintah yang mengaudit disuap untuk menghindari adanya pemenuhan batas minimal penggunaan dana CSR

korporat. *Keempat*, aktivitas *CSR* semata hanya wajib dijalankan oleh korporat yang berhubungan dengan atau mengeksplorasi sumber daya alam. Di luar bidang ini, tidak ada sebuah keharusan korporat menjalankan kebijakan *CSR*.

Bisa disimpulkan bahwa UU No 40/2007 tentang PT dan BUMN diatas masih sangat baru dan masih menimbulkan pro dan kontra. Tidak ada penjelasan detil tentang apa yang dimaksud tanggung jawab sosial, bagaimana seharusnya aktivitas tanggung jawab social dijalankan dan apa sanksi bagi yang tidak menjalankan.

Artikel berikut merupakan satu contoh kasus dugaan korupsi dana *CSR* yang diselidiki oleh kepolisian Republik Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa jika *CSR* tidak dikelola dengan baik berpotensi membawa kerugian pada korporat. Pemberitaan intensif yang dilakukan media bisa mempengaruhi reputasi korporat. Ini adalah hal terakhir yang tidak diinginkan oleh korporat untuk terjadi di dalam korporat mereka.

Dugaan Korupsi Dana CSR di Pertamina Foundation

Metrotvnews.com, Jakarta: Penyidik Direktorat Tindak Pidana Ekonomi dan Khusus (Tipideksus) mengeledah kantor Pertamina Foundation di kawasan Simprug, Jakarta Selatan. Menurut Direktur Tipideksus Brigjen Victor Simanjuntak, timnya mengeledah beberapa ruangan.

"Ruangan bendahara, kemudian ruangan direktur, kemudian ruang pendataan dan perencanaan itu digeledah. Ada empat lokasi," kata Victor di lokasi pengeledahan, Selasa (1/9/2015).

Sejauh ini, tambah Victor, pihaknya sudah memperoleh beberapa dokumen. Di antaranya dokumen-dokumen Corporate Social Responsibility dan data relawan.

Proyek CSR tersebut, tambah Victor, digunakan untuk program Gerakan Menanam Pohon, Sekolah Sobat Bumi, Beasiswa Sobat Bumi dan Sekolah Sepak Bola Pertamina. Total kerugian diperkirakan Rp126 miliar sejak 2012 hingga 2014 dari total angka sebenarnya sekitar Rp256 miliar.

Victor menjelaskan, banyak pihak menilai CSR tak bisa dikategorikan korupsi. Tapi ia punya penjelasan. "Jangan lupa, laporan keuangan pemerintah pusat, CSR masuk di situ. CSR merupakan keuangan negara yang dipisahkan. Tetap ini korupsi yang merugikan keuangan negara," ujar Victor.

Victor menjelaskan, penyidik sudah mengantongi nama tersangka. Polisi, kata dia, mencari alat bukti yang bisa menguatkan keterlibatan tersangka tersebut melalui pengeledahan tersebut.

Penyidik, kata dia, juga menelusuri aliran dana. Dia memastikan tersangka akan diperiksa pascapengeledahan dan pemeriksaan saksi-saksi untuk memperkuat penetapan satu tersangka maupun kemungkinan adanya tersangka lain

Hingga berita ini diturunkan, pengeledahan masih berlangsung. Penyidik sudah mendapatkan copy beberapa dokumen beserta dokumen aslinya.

Sumber: <http://news.metrotvnews.com/read/2015/09/01/164502/dugaan-korupsi-dana-csr-di-pertamina-foundation> | diakses 2/9/2015

Disamping Undang-Undang No.40/2007 tersebut, PP Nomor 47/2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan yang tidak memuat ketentuan tentang jumlah “dana CSR” serta kewajiban baru bagi korporat untuk menyisihkan dana khusus bagi kelompok rentan melalui UU Nomor 13/2011 tentang Penanganan Fakir Miskin dianggap belum memuaskan. Sempat terdengar inisiatif Depdagri ingin memastikan seluruh aktivitas CSR dikoordinasikan oleh pemimpin daerah mulai dari gubernur hingga camat lewat Rancangan Permendagri tentang Kemitraan CSR, demikian juga gairah Kementerian IDT yang ingin memanfaatkan “sembilan triliun lebih dana CSR” untuk mendorong pengembangan daerah tertinggal. Di akhir tahun 2012, DPR Komisi VIII datang dengan proposal baru, untuk membuat RUU Pembangunan Sosial Dunia Usaha yang semangatnya sangat ingin mereduksi CSR menjadi sekadar pajak filantropi (yang dihitung dari keuntungan atau pendapatan korporat dari tahun sebelumnya) juga muncul (CSRIndonesia.com).

Berikut beberapa aturan yang penulis berhasil himpun sebagai dasar pelaksanaan CSR:

1. UU No. 25/2007 tentang Penanaman Modal (UU PM).
2. UU No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT).

3. Kepmenkeu No. 232/KMK.013/1989 tentang Pedoman Pembinaan Pengusaha Ekonomi Lemah dan Koperasi melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
4. UU No. 19/2003 tentang BUMN.
5. UU No. 20/2008 tentang UMKM.
6. UU No. 13/2011 Tentang Penanganan Fakir Miskin.
7. PerMenSos No. 13/2012 tentang Forum tanggungjawab dunia usaha dalam penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial.

Praktek *CSR* di Indonesia bahkan menjadi rancu ketika beberapa pemerintah daerah meminta dana-dana *CSR* dari korporat untuk diserahkan pada pemerintah daerah untuk dikelola dan disesuaikan dengan kebijakan pembangunan daerah. Hal ini sekali lagi menunjukkan masih ada mispersepsi mengenai bagaimana seharusnya *CSR* dipandang baik dari sisi pihak manajemen korporat, pemerintah, dan stakeholder.

Artikel dibawah ini menunjukkan bagaimana pemerintah sebuah provinsi sibuk menggalang dana *CSR* dari berbagai korporat. Inisiasi kebijakan dan program *CSR* yang dijalankan harus berasal dari korporat dengan memperhatikan masukan dari komunitas, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat atau pihak terkait.

Pemprov Jatim Galang Dana CSR dan PKBL Rp 225 Miliar

SURABAYA, KOMPAS.com - Pemerintah Provinsi Jawa Timur merangkul 12 BUMN, BUMD, serta perusahaan swasta dalam program pengentasan kemiskinan Jawa Timur. Dari kerjasama tersebut terkumpul dana *Corporate Social Responsibility* dan program kemitraan bina lingkungan sebesar Rp 225 miliar.

Demikian diungkapkan Gubernur Jawa Timur Soekarwo di sela penandatanganan enam nota kesepahaman antara Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim) dengan beberapa lembaga dan institusi di Gedung Grahadi, Surabaya, Selasa (28/4).

Menurut Soekarwo, potensi dana *Corporate Social Responsibility* atau CSR serta program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di Jatim sangat besar, yaitu berkisar Rp 3,5 triliun hingga Rp 5 triliun per tahun. Jumlah ini lebih tinggi dibandingkan pendapatan asli Jatim yang hanya Rp 3,2 triliun per tahun.

Beberapa program yang ditawarkan Pemprov Jatim untuk realisasi CSR dan PKBL diprioritaskan pada pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan, dan pemukiman. Dana CSR dan PKBL tetap berada pada perusahaan, sementara itu Pemprov Jatim mengajukan program dan perusahaan yang melakukan pendanaan.

Uang CSR dan PKBL dikelola perusahaan dan pemprov mengajukan program yang nantinya dibiayai mereka (perusahaan). "Dengan demikian, APBD Pemrov Jatim dapat dimanfaatkan untuk program lain," ucap Soekarwo.

Beberapa badan usaha dan perusahaan yang mengikuti program Pemprov Jatim, antara lain Bank Jatim, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, PT Pertamina, PTPN X, XI dan XII.

Sumber: <http://regional.kompas.com/read/2009/04/28/23442443/Pemprov.Jatim.Galang.Dana.CSR.dan.PKBL.Rp.225.Miliar>

Intinya, seharusnya *CSR* menjadi sebuah pendekatan yang bersifat sukarela dan strategis yang dirancang untuk membawa manfaat bagi semua *stakeholder* korporat. Diskusi yang penulis lakukan dengan seorang praktisi *CSR* perusahaan tambang menyatakan,

Kami bahkan melakukan aktivitas *CSR* yang ditujukan tidak hanya untuk *stakeholder* yang berhubungan dengan aktivitas korporat, tapi juga terhadap *stakeholder* yang keberadaanya mungkin tidak berhubungan dengan operasi korporat kami. Semua semata karena kami sadar bahwa *CSR* adalah konsep yang didasari sebuah komitmen untuk menjalankan aktivitas bisnis searah dengan norma dan etika tertentu untuk mencapai pembangunan berkelanjutan.

Dengan demikian adalah sebuah kekeliruan jika aktivitas *CSR* dijadikan sebagai sebuah kewajiban dan diundang-kan agar memiliki kekuatan hukum yang mengikat bagi korporat yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya alam. Karena sesungguhnya aktivitas yang dijalankan oleh *CSR* melebihi kepatuhan pada hukum semata.

Dari penelitian yang penulis lakukan, implementasi konsep *triple bottom line* pada sebagian korporat di Indonesia pada akhirnya di fokuskan pada pengembangan program *CSR* yang ditujukan untuk komunitas disekitar wilayah operasi korporat dan pengembangan lingkungan. Hal ini misalnya

terlihat pada korporat tambang yang diteliti oleh penulis. Artinya, program CSR di Indonesia ada penekanan yang agak berbeda jika dibandingkan dengan isu-isu CSR di negara maju.

Meski terdapat perbedaan penekanan isu-isu CSR; pada beberapa korporat di Indonesia, praktek CSR sudah dianggap sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan strategis korporat. Hal ini, misalnya, dapat dilihat dari keseriusan korporat yang penulis teliti. Pada PT Aqua Danone, aktivitas CSR bahkan terwujud dalam sebuah departemen yang diberi nama Pembangunan Berkelanjutan. Hal ini sebagai bentuk keseriusan dan komitmen korporat untuk menempatkan aktivitas CSR sejalan dengan aktivitas bisnis korporat. Penting kiranya disadari oleh pihak manajemen untuk mengembangkan strategi CSR sesuai dengan bisnis inti korporat. Hal ini karena beberapa pertimbangan berikut:

- a. Meminimalkan dampak negatif dengan menerapkan standar sektor bisnis dan praktik terbaik.
- b. Lebih mudah untuk memaksimalkan dampak positif, karena sumber daya sudah tersedia.
- c. Proses belajar untuk memperoleh kompetensi dalam menerapkan CSR lebih pendek.
- d. Lebih cepat dan lebih sedikit upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan “visibility” terhadap stakeholder.

- e. Dapat memanfaatkan sumber daya dari korporat eksternal terkait (wawancara dengan Binahidra Logiardi, PT Aqua Danone, Oktober 2011).

Salah satu strategi yang diterapkan oleh korporat adalah dengan mengembangkan kemitraan (*partnership*) dengan *stakeholder*, baik itu masyarakat, pemerintah, peruruan tinggi dan LSM dalam negeri dan internasional. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh manajer komunikasi korporat salah satu perusahaan minyak asing yang beroperasi di Indonesia,

Apa yang kami lakukan lebih dari sekedar menyediakan energi. Kami yakin bahwa dengan berinvestasi pada sumber daya manusia kita semua akan mendapatkan manfaat. Program-program kami melibatkan komunitas dan individu, mendukung mereka untuk mempromosikan keberlanjutan dan membantu mengembangkan manfaat social ekonomi jangka panjang. Program-program ini menargetkan komunitas di tempat operasi kami dan menunjukkan komitmen kami sebagai partner pilihan.

Program-program CSR yang dijalankan diinvestasikan dalam tiga fokus bidang utama-memperbaiki akses pada kebutuhan dasar manusia (seperti kesehatan, nutrisi yang lebih baik, sanitasi, pertanian, dan perbaikan infrastruktur public), pendidikan dan pelatihan, dan mendukung lingkungan hidup yang berkelanjutan. Kami juga mendukung seni dan budaya dan upaya pemulihan jangka panjang pasca bencana (sumber: anonim).

Satu kata kunci yang penulis ingin tekankan disini adalah ‘keberlanjutan’. Idenya adalah bahwa agar program-program *CSR* yang dikembangkan korporat itu tidak hanya berujung pada pemberian materi, tapi bagaimana program tersebut bisa melibatkan *stakeholder* (misal komunitas) yang meningkatkan sumber daya sehingga menghilangkan hambatan social, ekonomi dan politik yang mengarah pada peningkatan taraf hidup manusia. Contohnya adalah pemberian pelatihan menangkap ikan bagi nelayan disebuah desa. Program *CSR* yang baik tidak hanya memberikan kapal dan mesin yang membuat mereka bisa menangkap ikan, tapi juga diajarkan bagaimana cara menggunakan jala yang baik, waktu tepat dan lokasi terbaik untuk menangkap ikan.

Contoh lainnya adalah program penggemukan sapi. Keberhasilan program bukan terletak pada berapa banyak sapi yang disalurkan, tapi pada bagaimana para peternak memahami cara menggemukkan sapi yang baik sehingga layak jual dan uang yang didapat bisa dibelikan sapi yang akan digemukkan kembali. Sehingga dampak akhir dari program *CSR* yang diterapkan adalah adanya peningkatan taraf hidup dari komunitas yang menjadi target sasaran program *CSR*, baik ketika ketika pendampingan dari korporat telah dihentikan. Disinilah ide ‘keberlanjutan’ dari *CSR* terbangun.

Meski demikian, ada beberapa fenomena menarik tentang praktek *CSR* yang penulis temukan di lapangan. Ada dampak sampingan dari praktek *CSR* yang dilakukan korporat di Indonesia. Pertama, pemberdayaan komunitas (*community empowerment*) yang diharapkan terbangun melalui program *CSR*, ada kalanya dilihat oleh komunitas dalam perspektif 'bahwa yang butuh adalah korporat untuk membangun reputasi'. Konsekuensinya, sebagian komunitas yang menjadi sasaran cenderung melihat program *CSR* sebagai ajang untuk mendapatkan keuntungan singkat daripada profit jangka panjang yang bisa meningkatkan taraf hidup mereka. Hal ini sebagaimana dikeluhkan oleh beberapa praktisi *CSR* korporat. Salah satu komentar mereka,

Tidak sedikit masyarakat yang menganggap korporat seperti sinterklas dan seolah-olah harus menggantikan peran pemerintah. Duit bagian pemerintah untuk migas besar, tapi ada misuse dalam penggunaannya sehingga selalu kontraktor yang disalahkan. Memang potret kemiskinan ada ditengah upaya optimal kami untuk memberikan kontribusi bagi masyarakat. Yang penting bagi kami, di lapangan masyarakat tahu posisi kami dan benar-benar bisa merasakan manfaat operasi kami (Sumber: anonim).

Kedua, terkadang ada pihak yang terlibat dalam proses yang mengganggu kemitraan yang sedang dibangun oleh korporat. Salah seorang praktisi *CSR* mengaku bahwa ada

LSM yang mengajarkan masyarakat untuk meminta uang dan bukannya program. Hal ini sedikit banyak mengganggu program *CSR* yang dijalankan. Sebagaimana dikatakan oleh praktisi *CSR*,

Kalau melihat bahasa proposal yang diajukan masyarakat ke korporat, rasanya tidak mungkin masyarakat desa terpencil bisa membuat proposal yang runut dengan bahasa ilmiah kecuali ada yang mengajari. Selain itu, mereka juga membuat hitung-hitungan anggaran yang detil sekali. Padahal, program *CSR* yang dikembangkan korporat pada prinsipnya didasarkan pada apa yang dibutuhkan masyarakat dan bukan apa yang diinginkan korporat (Sumber: anonim).

Oleh karena itu, langkah yang dilakukan praktisi *CSR* biasanya merangkul LSM untuk menjadi bagian dari pengembangan program *CSR* korporat. Selain itu, LSM juga ditegaskan untuk mematuhi aturan main didalam korporat. Hubungan yang dibangun pada akhirnya diarahkan pada hubungan simbiosis mutualisme (saling menguntungkan).

Mencermati perkembangan praktek *CSR* di Indonesia, bisa disimpulkan bahwa kebijakan *CSR* masih dalam tahap perkembangan awal. Sebagian manajemen korporat masih belum menempatkan *CSR* sebagai kebijak stratejik korporat. Mereka masih melihat *CSR* sebagai beban; sehingga walaupun *CSR* mereka jalankan, biasanya setelah korporat mendapatkan

profit. Idealnya, kebijakan *CSR* dikembangkan seiring dengan ketika korporat hendak didirikan. Itulah mengapa *CSR* disebut sebagai ‘investasi sosial’, sebagai upaya untuk mendapatkan kepercayaan dari stakeholder.

Kesimpulan

Perkembangan *CSR* telah mengalami dinamika yang luar biasa dimana *CSR* memiliki komponen etis dan bisnis. Sejarah mencatat perkembangan konsep ini hingga era Ratu Victoria 150 tahun yang lalu. Sejarah menunjukkan evolusi *CSR* hingga seperti yang kita kenal sekarang ini.

Perkembangan praktek *CSR* di Indonesia mengalami perkembangan pesat sejak konsep ini mencuat di awal tahun 2000an. Sebagian korporat sudah menyadari pentingnya *CSR* dijalankan seiring dengan bisnis inti korporat. Beberapa korporat bahkan melihat *CSR* sebagai bagian dari “investasi sosial”. Ide investasi sosial ini berasal dari pemahaman bahwa bisnis didorong untuk membentuk ekonomi yang *sustainable* yang memberikan nilai pada *stakeholder* korporat dan nilai pada masyarakat. Oleh karena itu, program yang dijalankan merupakan upaya yang dikembangkan berdasarkan masukan dari stakeholder yang relevan.

Korporat yang sadar arti penting *CSR* bagi korporat tentu tidak akan melihat *CSR* sebagai sebuah kewajiban,

namun merupakan sebuah kebutuhan. Upaya pemerintah dengan mewajibkan CSR melalui Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sesungguhnya merupakan sebuah pemahaman yang keliru dari konsep CSR. Jika diwajibkan, dikhawatirkan program CSR yang dijalankan hanya sekedar syarat dan pada akhirnya tidak memberikan kontribusi bagi pembangunan berkelanjutan.

Melihat urgensi praktek CSR bagi korporat, maka seharusnya CSR dilihat sebagai pendorong keberhasilan bisnis korporat dan bukan beban. Selain itu, kebijakan CSR dikembangkan seiring dengan pengembangan bisnis korporat. Ide CSR telah membuat korporat dan stakeholder sebenarnya berada dalam sebuah forum yang memungkinkan komunikasi simetris dua arah berlangsung untuk mencapai tujuan yang sama yaitu keberlanjutan korporat berjalan seiring dengan kebutuhan stakeholder.



Teori-Teori Corporate Social Responsibility

“Corporate social responsibility as a specific theory affirms that corporations are entities with economic, legal, ethical, and philanthropic obligations.”

“Corporate ethics built on stakeholder theory seek to involve all those affected by the organization in its decision-making process.”

The Business Ethics Workshop

Pendahuluan

Upaya untuk menjelaskan teori yang mendukung perkembangan CSR merupakan sebuah tantangan tersendiri. Tantangan terbesar adalah bagaimana mengidentifikasi dan menata beragam pendekatan CSR yang ada sekarang ini. Carroll (1999) mereview lebih dari 25 cara bagaimana CSR didefinisikan. Beberapa definisi dari sisi ini lebih luas sedangkan yang lain lebih sempit, tapi kebanyakan definisi memiliki persamaan.

Domenec Mele (2008) mengidentifikasi beberapa studi yang dilakukan oleh para ahli dalam upaya mengklasifikasikan teori CSR. Ada tiga studi yang menonjol. Klonoski (1991)

mengidentifikasi tiga jenis teori. Dia menyebut kelompok pertama sebagai ‘fundamentalisme’. Kelompok teori ini mengklaim bahwa korporat merupakan artefak hukum dan satu-satunya tanggung jawab sosial bisnis adalah meningkatkan profit sesuai aturan hukum. Kelompok kedua terdiri dari teori yang mempertahankan moral korporat dan menunjuk pada agensi moral. Sebagai konsekuensi, korporat bisa diminta tanggung secara moral atas aksinya. Kelompok ketiga menempatkan teori yang menekankan dimensi sosial korporat. Akar dari kelompok teori ini terletak pada teori-teori politik dan etik.

Windsor (2006) mengidentifikasi tiga pendekatan CSR: (1)Teori tanggung jawab etis, menekankan kemampuan korporat bertahan dan kebijakan public yang diperluas untuk memperkuat hak *stakeholder*; (2)Teori tanggung jawab ekonomi, menunjukkan bahwa penciptaan kekayaan pasar bergantung hanya pada kebijakan public minimalis dan mungkin etika bisnis; (3)*Corporate citizenship*.

Studi ketiga dilakukan oleh Garriga and Mele (2004) yang membedakan empat kelompok teori. Pengelompokan ini menekankan pada empat aspek berbeda dari realitas sosial: ekonomi, politik, integrasi sosial dan etika. Teori CSR dengan fokus ekonomi melihat korporat semata sebagai instrumen pencipta kekayaan. Kelompok kedua teori CSR fokus pada

kekuatan sosial korporat dan tanggung jawabnya dalam arena politik dikarenakan kekuatannya. Kelompok ketiga fokus pada integrasi sosial. Kelompok ini meliputi teori yang mempertimbangkan bisnis harus mengintegrasikan tuntutan sosial. Sedangkan kelompok keempat teori *CSR* fokus pada etika, termasuk teori yang menekankan pada hubungan bisnis dan masyarakat harus disatukan dengan nilai-nilai etis.

Bab ini berupaya menjelaskan teori *CSR* berdasarkan pengelompokan yang ketiga (Garriga dan Mele) yakni empat teori tanggung jawab bisnis dalam masyarakat yang bisa dianggap teori-teori mainstream.

Teori Corporate Social Performance

Teori ini pada dasarnya memiliki akar pemahaman dari ilmu Sosiologi. Teori ini memiliki hubungan dengan kelompok kedua teori yang dikembangkan Klonoski (1991).

Teori *Corporate social performance (CSP)* pada awalnya dipahami sebagai ‘konfigurasi dalam organisasi bisnis tentang prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, proses respon terhadap kebijakan sosial, program dan hasil nyata yang merefleksikan hubungan korporat dengan masyarakat (Wood, 1991: 693). Teori ini menekankan bahwa bisnis, selain mengejar keuntungan, juga bertanggung jawab terhadap masalah sosial yang dimunculkan sebagai akibat bisnis yang

dijalankan atau karena sebab lain. Hal ini meliputi persyaratan etis dan aksi filantropis. Dengan kata lain, meningkatkan performa sosial korporat berarti ‘merubah perilaku korporat untuk menghasilkan dampak yang tidak berbahaya dan lebih membawa manfaat bagi masyarakat dan karyawan’.



Grafis 2.1. Model *Corporate social performance* Wood

Sumber: Wood, D. J. *Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review.* 1991. Hal: 694.

Model CSP yang dikembangkan oleh D. J. Wood bisa dikatakan yang paling representatif dalam teori CSP. Model ini menyatukan hal-hal seperti (i) prinsip *CSR* pada tiga tingkatan:

korporat, organisasi, dan individu; (ii) proses respon sosial korporat, dan (iii) dampak perilaku korporat. Penjelasan model CSP ini dapat dilihat pada Pierick et al. (2004: 21), Mele (2008: 52). Model ini menjelaskan semua tahapan dalam evolusi pemahaman mengenai hubungan bisnis dan masyarakat.

Model CSP Wood dapat dipahami sebagai teori pluralis etika bisnis. Bagian pertama *CSR* mengacu pada interpretasi CSP sebagai yang paling bertanggung jawab atas aktivitas bisnis korporat. Bagian ini fokus pada perumusan prinsip-prinsip etis. Bagian kedua respon sosial korporat mengacu pada interpretasi CSP beraksi sesuai dengan tuntutan masyarakat. Bagian ini fokus pada perilaku aktual dalam melakukan bisnis. Bagian ketiga perilaku sosial korporat mengacu pada CSP beraksi tanpa konsekuensi yang bertentangan dengan alam dan lingkungan sosial. Tahapan ini memfokuskan pada konsekuensi bisnis.

Model CSP Wood merupakan penyatuan dari perkembangan *CSR* yang relevan hingga tahun 1980an. Model ini memberikan struktur koheren untuk menilai relevansi topik-topik penelitian hingga pertanyaan inti dalam bidang bisnis dan masyarakat.

Teori *Shareholder Value*

Teori ini menekankan bahwa hanya tanggung jawab sosial bisnis yang menciptakan profit dan pada akhirnya meningkatkan nilai ekonomi korporat bagi pemegang saham. Oleh karena itu, aktivitas sosial akan diterima jika diatur oleh hukum atau jika memberikan kontribusi bagi maksimalisasi nilai pemegang saham. Milton Friedman merupakan tokoh dari teori ini. Dia menyatakan, "Hanya ada satu tanggung jawab sosial bisnis-menggunakan sumber daya dan terlibat dalam aktivitas yang dirancang meningkatkan profit korporat sesuai dengan aturan" (Friedman dan Friedman, 1962: 133).

Hal ini didasarkan pada premis bahwa manajemen dipekerjakan sebagai agen dari pemegang saham untuk menjalankan korporat untuk keuntungan mereka, dan karena itu manajer secara hukum dan moral berkewajiban untuk melayani kepentingan mereka. Satu-satunya kualifikasi pada aturan untuk membuat uang sebanyak mungkin adalah "sesuai dengan aturan dasar masyarakat, baik yang terkandung dalam hukum dan mereka yang terkandung dalam adat etis."

Mereka yang mendukung teori *shareholder value* di awal perkembangannya biasanya menekankan efisiensi model ini dalam membangun kekayaan. Menata dan mengelola korporat untuk maksimalisasi nilai pemegang saham tidak hanya memperkaya pemegang saham, tapi juga mencapai performa ekonomi yang lebih baik bagi keseluruhan system

(Mele, 2008: 60). Pemahaman ini didasari keyakinan bahwa menjalankan bisnis untuk kepentingan pribadi, menjadikan profit sebagai tujuan utama, dan beraktivitas dalam kondisi pasar bebas dan kompetitif dalam kebijakan minimalis merupakan kondisi terbaik untuk membangun kekayaan.

Dalam prakteknya, teori ini memiliki kelemahan dimana profit yang didapat cenderung bersifat jangka pendek, seperti pengurangan belanja karyawan. Namun dari sisi jangka panjang, keberhasilan ekonomi tidak bisa dicapai bahkan mengancam pada kebangkrutan. Logika sederhananya adalah demi mengejar profit yang menguntungkan pemegang saham, tenaga kerja dan sumber daya dieksploitasi. Sementara lingkungan mengalami kerusakan cukup parah. Hal inilah yang kemudian memunculkan pemikiran baru dari pendekatan teori *shareholder value*.

Seorang ahli ekonomi, Peter Drucker, menekankan bahwa gagasan ‘keuntungan’ dan ‘tanggung jawab’ saling melengkapi, dan tantangannya adalah merubah tanggung jawab sosial bisnis menjadi peluang bisnis. Sementara ahli lain menegaskan bahwa kontribusi sosial bisa menguntungkan. Pada beberapa korporat besar yang mempertimbangkan kepentingan orang yang memiliki ketergantungan pada korporat (*stakeholder*), telah tumbuh pemahaman bahwa pada

kondisi tertentu, kepuasan kepentingan sosial memberikan kontribusi dalam memaksimalkan nilai pemegang saham.

Teori *shareholder value* sekarang dilihat sebagai cara melakukan bisnis dengan korporat menyadari bahwa ada kelemahan untuk berkonsentrasi hanya pada kepentingan pemegang saham. Fokus pada strategi jangka pendek dan pengambilan risiko yang lebih besar adalah dua dari bahaya yang melekat pada pemahaman ini. Peran teori *shareholder value* dapat dilihat pada kematian korporat seperti Enron dan Worldcom dimana tekanan terus menerus pada manajer untuk meningkatkan pendapatan kepada pemegang saham telah membawa mereka untuk memanipulasi rekening korporat.

Teori Stakeholder

Teori *stakeholder* (stakeholder), di sisi lain, menyatakan bahwa korporat bertanggung jawab untuk kelompok yang lebih luas dari para stakeholder, selain hanya pemegang saham. *Stakeholder* didefinisikan sebagai setiap orang/kelompok yang dapat mempengaruhi/ dipengaruhi oleh tindakan bisnis korporat. Ini termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, kreditur dan bahkan masyarakat luas dan pesaing. Berdasarkan perspektif ini, *CSR* dipahami sebagai “korporat memiliki kewajiban pada kelompok konstituen di tengah

masyarakat selain pemegang saham dan diluar yang tertuang dalam hukum atau kontrak” (Jones, 1980: 59-60).

Salah satu ahli manajemen yang memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori *stakeholder* adalah R. Edward Freeman dan bukunya *Manajemen Strategis: Suatu Pendekatan Stakeholder* (1984). Gagasan inti dari teori *stakeholder* adalah bahwa organisasi yang mengelola hubungan stakeholder secara efektif akan bertahan lebih lama dan melakukan lebih baik dari organisasi yang tidak.

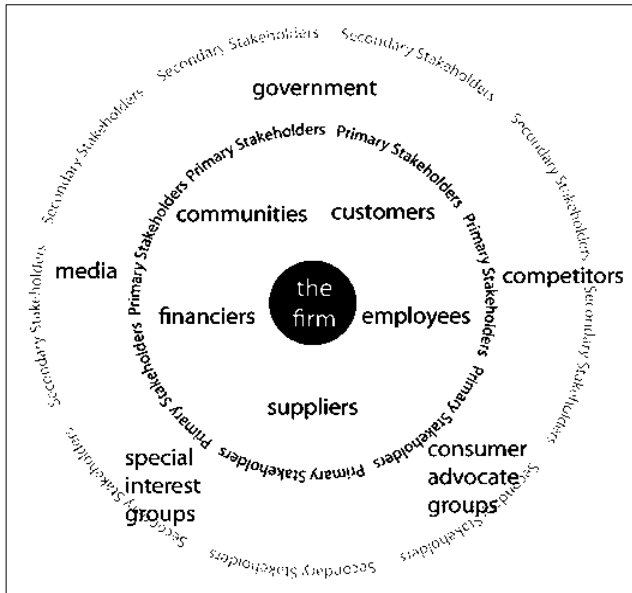
Dalam video presentasinya, R. Edward Freeman menyatakan bahwa teori *stakeholder* adalah sebuah ide tentang bagaimana bisnis dilakukan. Teori ini menegaskan bahwa agar bisnis berhasil maka korporat harus menciptakan nilai bagi pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat dan pemodal, pemegang saham, bank dan public lain dengan uang. Teori ini menekankan bahwa Anda tidak bisa hanya melihat salah satu dari stakeholder yang anda sukai secara terpisah. Kepentingan mereka harus diperhatikan secara bersama, dan pekerjaan seorang manajer atau pengusaha adalah untuk mengetahui bagaimana kepentingan pelanggan, pemasok, masyarakat, karyawan dan pemodal pergi ke arah yang sama (<http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory.html>, 13 Juli 2015).

Freeman menunjukkan bahwa organisasi harus mengembangkan kompetensi stakeholder tertentu. Ini termasuk:

1. Berkomitmen memonitor kepentingan *stakeholder*.
2. Mengembangkan strategi efektif dalam berhubungan dengan *stakeholder* dan kepentingan mereka.
3. Memilah dan mengelompokkan kepentingan kedalam bidang-bidang yang dapat dikelola.
4. Memastikan bahwa fungsi organisasi memenuhi kebutuhan *stakeholder*.

Freeman dan Velamuri menekankan bahwa tujuan utama *CSR* adalah menciptakan nilai bagi stakeholder dengan cara memenuhi tanggung jawab korporat terhadap mereka, tanpa memisahkan bisnis dengan etika (2006). Hal ini yang mendorong Freeman menyarankan mengganti istilah *CSR* dengan ‘company *stakeholder* responsibility’.

Freeman juga mengembangkan model *stakeholder* yang memberikan kontribusi bagi pengembangan kerangka kerja *CSR*.



Grafis.2.2 Model Stakeholder Edward Freeman

Dari penjelasan pengertian teori *stakeholder*, satu pemahaman yang bisa dikemukakan dari teori ini adalah: “korporat merupakan sistem *stakeholder* yang beroperasi dalam sistem yang lebih besar dari masyarakat yang memberikan infrastruktur hukum dan pasar yang dibutuhkan bagi aktivitas korporat. Tujuan korporat adalah menciptakan kesejahteraan atau nilai bagi *stakeholder* dengan mengkonversi kepentingan *stakeholder* ke dalam barang dan jasa.” (Clarkson, 1995).

Jadi teori *stakeholder* adalah gagasan bahwa masing-masing dari stakeholder ini penting bagi keberhasilan bisnis,

dan merupakan tanggung jawab pihak manajemen untuk memastikan kepentingan mereka berjalan ke arah yang sama. Oleh karena itu, proses pembuatan kebijakan korporat harus melibatkan perwakilan stakeholder. Dalam pemahaman inilah maka teori *stakeholder* bisa dianggap sebagai teori *CSR* karena teori ini memberikan kerangka kerja normatif bagi bisnis yang bertanggung jawab terhadap masyarakat. Tantangan bagi pihak manajemen dalam mengaplikasikan teori ini adalah bagaimana menyeimbangkan kepentingan beragam stakeholder. Kepentingan ini bisa jadi memiliki skala prioritas dan tingkat tekanan yang berbeda terhadap korporat.

Agar teori *stakeholder* bisa diimplementasikan, Clarkson Center for Business Ethics mengembangkan tujuh prinsip *Stakeholder Management* sebagai berikut (1999):

1. Manajer harus dengan aktif memahami dan memonitor isu yang berhubungan dengan stakeholder, dan harus memperhatikan kepentingan mereka dengan tepat dalam pembuatan keputusan operasi korporat.
2. Manajer harus mendengarkan dan berkomunikasi secara terbuka dengan stakeholder mengenai hal-hal yang menjadi perhatian dan kepedulian mereka, dan mengenai resiko yang mungkin muncul karena keterlibatan mereka dengan korporat.

3. Manajer harus mengadopsi proses dan bentuk perilaku yang peka terhadap perhatian dan kapabilitas masing-masing stakeholder.
4. Manajer harus mengenali saling ketergantungan antara usaha dan penghargaan diantara stakeholder, dan mengupayakan distribusi manfaat dan beban aktivitas korporat diantara stakeholder, serta memperhatikan resiko dan kerentanan stakeholder.
5. Manajer harus bekerjasama dengan semua pihak, baik stakeholder maupun swasta, untuk memastikan bahwa resiko dan dampak dari aktivitas korporat bisa diminimalisir, dan jika tidak bisa dihindari, bisa mendapatkan kompensasi dengan layak.
6. Manajer harus menghindari semua aktivitas yang mungkin bisa membahayakan hak asasi manusia (misal hak untuk hidup) atau meningkatkan resiko yang tidak bisa ditoleransi oleh stakeholder relevan.
7. Manajer harus mengatasi konflik potensial antara (a) peran sebagai stakeholder korporat, dan (b) tanggung jawab moral dan hukum demi kepentingan semua stakeholder, dan harus mengatasi konflik tersebut melalui komunikasi yang terbuka, pelaporan yang layak, sistem insentif dan penilaian pihak ketiga jika diperlukan.

Prinsip ini bisa dilihat sebagai model normatif bagi pihak manajemen korporat dalam menjalankan kebijakan CSR korporat. Pihak manajemen tidak harus kaku dalam penerapannya. Prinsip ini lebih merupakan panduan bagaimana menghargai kepentingan dan hak stakeholder.

Sebagai sebuah teori, teori *stakeholder* memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan (Mele, 2008: 66). Kelebihan pertama, teori ini lebih unggul dalam memaksimalkan nilai pemegang saham karena mempertimbangkan hak dan kepentingan stakeholder. Sehingga teori ini dianggap lebih menghargai hak asasi manusia. Kedua, teori *stakeholder* melampaui ketidakjelasan konsep CSR dengan menunjukkan kepentingan dan praktek yang lebih konkrit dan memvisualisasikan tanggung jawab spesifik bagi kelompok orang yang spesifik yang terkena dampak aktivitas bisnis. Ketiga, teori *stakeholder* bukan hanya sebuah teori etika yang terpisah dari manajemen bisnis, tapi merupakan sebuah teori manajerial yang berhubungan dengan kesuksesan bisnis. Manajemen stakeholder diterima dengan baik di banyak korporat dan memberikan panduan bagi sukses bisnis dalam jangka panjang, meskipun harus ada penelitian lanjutan untuk menyimpulkan adanya hubungan antara teori *stakeholder* dan keuangan.

Meskipun demikian, teori ini bukan tanpa kritik. Pertama, manajemen *stakeholder* tidak selalu bertentangan dengan pemegang saham. Kedua, Teori *stakeholder* mengakui adanya seperangkat interpretasi plural dimana masing-masing interpretasi memberikan seperangkat *stakeholder* dan menekankan kepentingan dari nilai, hak dan ketertarikan yang berbeda.

Teori *Corporate citizenship*

Salah satu teori *CSR* yang dikembangkan oleh Garriga dan Mele (2004) adalah teori *corporate citizenship*. Secara historis, istilah ini diperkenalkan pertama kali pada tahun 1980an dalam bisnis dan hubungan masyarakat melalui praktisi. Eilbirt dan Parket, pada tahun 1970an, mencermati pengertian yang lebih baik dari tanggung jawab sosial, dengan menggunakan istilah ‘good neighborliness’, yang tidak jauh dari istilah ‘good citizen’. Menurut kedua ahli ini, ada dua makna yang melekat pada ‘good neighborliness’. Pertama, ‘tidak melakukan hal yang merusak lingkungan’; dan kedua, ‘komitmen bisnis secara umum, terhadap peran aktif dalam solusi masalah sosial secara luas, seperti diskriminasi rasial, polusi, transportasi atau pelemahan daerah urban’ (Eilbirt dan Parket dalam Mele, 2008:69).

Meski ide untuk melihat korporat layaknya warga

negara (citizen) bukanlah konsep yang baru, ketertarikan kembali atas konsep ini baru-baru ini di kalangan praktisi dikarenakan faktor-faktor tertentu yang memiliki dampak pada hubungan bisnis dan masyarakat. Beberapa faktor penting diantaranya adalah fenomena globalisasi dan kekuatan korporat multi nasional yang terkadang perannya melebihi pemerintah atau pemerintah gagal menjamin hak individu dan sosial masyarakat. Pentingnya memberikan perhatian dimana korporat beroperasi telah mendorong 34 CEO korporat multinasional besar menandatangani sebuah dokumen dalam World Economic Forum di New York pada tahun 2002, *Global Corporate citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*. Bagi World Economic Forum, ‘*Corporate citizenship* adalah mengenai bagaimana korporat memberikan kontribusi bagi masyarakat melalui aktivitas bisnis inti mereka, investasi sosial mereka dan program filantropi, serta keterlibatan dalam kebijakan stakeholder’.

Hal serupa sebelumnya telah ditegaskan oleh Archie B. Carroll. Dia menyatakan bahwa, ”Menjadi *corporate citizen* meliputi terlibat aktif dalam aksi dan program untuk mempromosikan kesejahteraan manusia atau niat baik. Dan menjadi *good global corporate citizen* berhubungan dengan tanggung jawab filantropik, yang merefleksikan ekspektasi masyarakat global bahwa bisnis akan terlibat dalam aktivitas

sosial yang tidak diatur oleh hukum” (1991: 42).

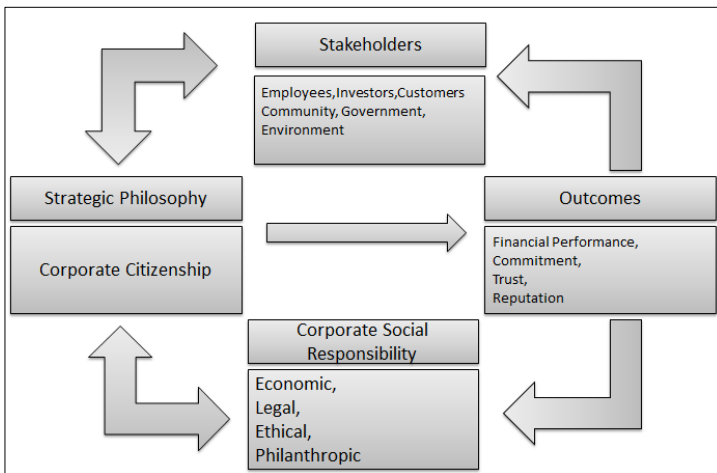
Teori *corporate citizenship* memiliki konotasi politik rasa memiliki terhadap komunitas. Pada prinsipnya teori ini menekankan bahwa korporat, layaknya warga negara (*citizen*), memiliki hak dan kewajiban. Artinya bahwa ketika korporat menjalankan aktivitasnya dalam rangka mengejar keuntungan, maka saat bersamaan seharusnya korporat mempertimbangkan kewajibannya untuk memperhatikan komunitas dan lingkungan. Karena alasan ini manajer atau instansi bisnis sadar bahwa mereka harus mempertimbangkan komunitas dimana mereka beroperasi.

Corporate citizenship dan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) merupakan dua konsep yang sangat berhubungan erat dengan perkembangan ekonomi global dan oleh karenanya relevan dengan perkembangan konsep *CSR*. Dalam pemahaman ini, maka *CSR* harus dilihat sebagai bagian dari strategi bisnis korporat. *Corporate citizenship*, sebagai bagian dari perkembangan Ekonomi Baru 'menyiratkan strategi yang bergerak dari fokus pada transaksi jangka pendek menuju hubungan jangka panjang berbasis nilai dengan para stakeholder'.

Corporate citizenship adalah tentang komunikasi antara semua stakeholder di masyarakat dalam rangka membangun modal sosial untuk membangun masyarakat

berkelanjutan. Untuk melakukan hal ini diperlukan keterlibatan bisnis, pemerintah dan masyarakat untuk mengakui bahwa bisnis merupakan korporat sosial yang membentuk nilai-nilai, sikap dan budaya masyarakat (Birch, 2002: 4).

Model *corporate citizenship* Fombrun (1997) menunjukkan hubungan dari filosofi konsep *corporate citizenship* yang terintegrasi dalam kebijakan strategis bisnis korporat. Model ini menempatkan korporat sebagai bagian dari warga negara (citizen) di tengah masyarakat (*stakeholder*).



Grafis 2. 3. Model *Corporate citizenship*

Sumber: Fombrun, C. 1997. *The three pillars of corporate citizenship (Corporate global citizenship)*. San Francisco: Lexington.

Penekanan *CSR* pada model ini terdiri dari empat jenis tanggung jawab bagi korporat: tanggung jawab ekonomi untuk mendapatkan keuntungan; tanggung jawab hukum untuk

mematuhi hukum masyarakat; tanggung jawab etis untuk melakukan apa yang benar, jujur dan adil; dan tanggung jawab filantropik untuk memberi kontribusi terhadap beragam tujuan sosial, pendidikan, hiburan dan kultral.

Bisa dikatakan istilah *corporate citizenship* baru berkembang dan menjadi terkenal beberapa tahun terakhir oleh praktisi manajemen korporat. Hal ini ditandai dengan munculnya pernyataan dari korporat baik di situs ataupun stakeholderasi milik korporat. Majalah Forbes, misalnya, membuat ranking 100 korporat yang dengan serius menunjukkan tanggung jawab di tujuh kategori: perubahan iklim, employee relations, lingkungan, keuangan, tata kelola, HAM, and filantopi.

Tabel 2.1 Daftar 10 Best Corporate Citizen

Peringkat	Nama Korporat
1	Microsoft Corporation
2	Hasbro, Inc.
3	Johnson & Johnson
4	Xerox Corp
5	Sigma-Aldrich Corp.
6	Bristol-Myers Squibb Co.
7	Intel Corp.
8	Campbell Soup Co.

9	Ecolab, Inc.
10	Lockheed Martin Corp.

Sumber: <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/04/22/americas-100-best-corporate-citizens-in-2015/>)

Tabel 2.2 dibawah ini menunjukkan beberapa korporat yang mengadopsi istilah *corporate citizenship* dalam kebijakan korporat.

Tabel 2.2. Komitmen terhadap *Corporate citizenship*

Company	Corporate Citizenship Statement	Source
ExxonMobil	"We pledge to be a good corporate citizen in all the places we operate worldwide. We will maintain the highest ethical standards, comply with all applicable laws and regulations, and respect local and national cultures. We are dedicated to running safe and environmentally responsible operations."	http://www.exxonmobil.com
Ford	"Corporate citizenship has become an integral part of every decision and action we take. We believe corporate citizenship is demonstrated in who we are as a company, how we conduct our business and how we take care of our employees, as well as in how we interact with the world at large."	http://www.ford.com .
Nike	"Our vision is to be an innovative and inspirational global citizen in a world where our company participates. Every day we drive responsible business practices that contribute to profitable and sustainable growth."	http://www.nike.com
Nokia	"Our goal is to be a good corporate citizen wherever we operate, as a responsible and contributing member of society."	http://www.nokia.com
Toyota	"With the aim of becoming a corporate citizen respected by international society, Toyota is conducting a wide range of philanthropic activities throughout the world. Its activities cover five major areas: education, the environment, culture and the arts, international exchange and local communities."	http://www.toyota.co.jp

Ada dua tokoh yang dengan serius mengembangkan teori ini. Wood dan Logsdon menyatakan bahwa aplikasi

konsep citizenship terhadap bisnis harus dilakukan dengan hati-hati karena citizenship mengacu pada individu. Hal ini mendorong Wood dan Logsdon menganalisa konsep citizen dan kemungkinan pemaknaan corporate citizen dan business citizenship. Bagi kedua ahli ini, business citizenship tidak bisa disamakan dengan individual citizenship (dalam Mele, 2008: 71). Hal ini kemudian mendorong lahirnya teori Good Business Citizenship (GBC). Proses ini memerlukan (1) seperangkat nilai fundamental yang melekat dalam code of conduct dan kebijakan korporat yang merefleksikan standar etis universal; (2) implementasi pada semua aspek organisasi dengan kesadaran penuh dimana code of conduct dan kebijakan bisa cocok dengan ekspektasi stakeholder; (3) menganalisa dan eksperimen dengan kasus; dan (4) proses pembelajaran sistematis untuk mengkomunikasikan hasil dari pelaksanaan eksperimen secara internal dan eksternal (Logsdon & Wood dalam Mele, 2008: 72).

Salah satu keunggulan utama dari teori *corporate citizenship* dan *good business citizenship* adalah namanya. *Corporate citizenship* menekankan fakta bahwa korporat melihat posisinya di tengah masyarakat, sebagai bagian dari warga negara (citizen) yang membentuk komunitas. Yang kedua, tanpa melupakan tanggung jawab ekonomi bisnis yang mendasar, pengertian *corporate citizenship* menekankan

dimensi sosial dan etis dari bisnis dan peran dalam menghargai dan memperjuangkan HAM dan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan sosial dan pembangunan manusia di tengah masyarakat.

Keunggulan ketiga terletak pada lingkup global yang agaknya cukup sesuai dengan globalisasi bisnis. Dari perspektif ekonomi, teori ini menekankan pada aktivitas dalam menghindari resiko, meningkatkan reputasi korporat, dan meningkatkan keuntungan dalam jangka panjang. Program-program *corporate citizenship* merupakan investasi stratjik layaknya riset dan pengembangan dan iklan. Pada kondisi tertentu, program-program ini membantu korporat global mentralisir lingkungan dengan memperkuat komuitas dan meningkatkan reputasi mereka diantara karyawan, pelanggan dan pemerintah lokal.

Meski demikian, kritik juga ditujukan pada teori ini. *Corporate citizenship* sering dilihat sebagai sebuah konsep yang kabur dan meliputi beragam topik: *public-private partnership*, *corporate community economic development*, *corporate voluntarism*, *corporate community involvement*, *corporate brand*, *image* dan manajemen reputasi (Windsor, 2001: 39-41).

Kesimpulan

Ulasan keempat teori yang mendasari dipraktikkannya *CSR* dalam korporat menunjukkan bagaimana perkembangan dan pemahaman *CSR* dipraktikkan dalam korporat. Tentunya hal yang menjadi pertanyaan adalah teori mana yang terbaik diadopsi oleh korporat dalam pelaksanaan *CSR*. Jawabannya akan sangat bergantung pada apa yang sesungguhnya dicari. Semua teori bisa digunakan untuk menjelaskan apa yang dilakukan korporat. Teori-teori tersebut juga bisa dipahami sebagai teori normatif yang menunjukkan apa yang harus dilakukan korporat untuk membangun dan memelihara perilaku yang sesuai di tengah masyarakat. Jawaban yang kedua menjadi alasan mengapa korporat harus mengembangkan prinsip-prinsip untuk menjalankan tanggung jawab terhadap masyarakat (Mele, 2008: 75-76).

Dalam praktek, banyak korporat-korporat Amerika cenderung menggunakan model pemegang saham (*shareholder*), sedangkan korporat di negara lain seperti di Jepang dan di Eropa cenderung menggunakan model stakeholder (*stakeholder*). Meskipun pada beberapa korporat ada juga yang menggunakan model *corporate social performance*. Sejumlah korporat yang lain juga mengadopsi

model *corporate citizenship*, khususnya korporat-korporat multi nasional.

Terlepas dari kelebihan dan kekurangan serta asal muasal kemunculan masing-masing teori, fakta bahwa perlunya korporat memiliki kebijakan *CSR* sebagai bagian dari kebijakan strategis korporat sudah disadari oleh sebagian korporat.

Tantangan terbesar yang harus disadari oleh praktisi manajemen korporat adalah bagaimana melihat *CSR* yang dijalankan sebagai bagian dari investasi sosial stratejik korporat. Hal ini semata dalam rangka mendukung bisnis yang berkelanjutan dengan tetap memperhatikan masyarakat sedan lingkungan sekitar korporat.



Motivasi CSR

“Companies engage in CSR since ... they believe it is their duty to be a good citizen and “do the right thing. ... it is best for the company in the long run. ... they need to follow regulations and permissions from governments, communities and other stakeholders to be able to conduct business. ... CSR to improve the reputation and company image, to strengthen the brand, in order to demonstrate moral and because it even could raise the company’s stock value.”

UKEssays (2018)

Pendahuluan

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan sebuah konsep bahwa korporat memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh stakeholdernya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional korporat yang mencakup ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan

"pembangunan berkelanjutan", yakni mengadopsi aktifitas dan strategi bisnis yang memenuhi kebutuhan korporat dan stakeholdernya pada masa kini sekaligus melindungi, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya alam dan manusia yang dibutuhkan pada masa depan (IISD, 1992).

Korporat dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, tetapi juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi korporat terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimisasi dampak negatif dan maksimisasi dampak positif) terhadap seluruh stakeholdernya.

Perkembangan praktek CSR antara negara maju dengan negara berkembang mengalami perbedaan signifikan. Beberapa hal yang menyebabkan munculnya perbedaan disebabkan karena adanya factor eksternal dan internal korporat yang berbeda. Sebagai konsep yang berasal dari negara maju, aktivitas CSR mencakup berbagai aspek seperti perilaku bisnis etis, hak asasi manusia, hak buruh atau tenaga kerja, anti korupsi dan kepedulian terhadap lingkungan.

Sedangkan negara berkembang yang sumber daya manusianya masih membutuhkan pengembangan kapasitas diri dan lingkungan yang masih perlu ditata menyebabkan titik tekan CSR lebih pada masyarakat. Sedangkan aspek kedermawanan korporat (*corporate philanthropy*) ada kalanya dipraktekkan di negara maju dan negara berkembang.

Berdasarkan pemahaman diatas, bab ini mengulas motivasi dibalik mengapa CSR harus dijalankan oleh korporat. Identifikasi beragam motivasi CSR juga diuraikan.

Motivasi CSR: Pemikiran Kritis

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intensitas terkait dengan seberapa kuat usaha dengan arah yang jelas dan konsisten untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu tertentu (Robbins dan Judge, 2009).

Motivasi merupakan kombinasi faktor internal dan eksternal yang merangsang hasrat dan energi pada orang untuk terus-menerus tertarik dan berkomitmen untuk pekerjaan, peran atau subjek, atau melakukan upaya untuk mencapai tujuan. Hasil motivasi dari interaksi kedua faktor sadar dan bawah sadar seperti (1) intensitas keinginan atau kebutuhan, (2) nilai insentif atau hadiah dari tujuan, dan (3) harapan dari

individu dan dari rekan-rekannya. Faktor-faktor ini adalah alasan seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Dalam konteks CSR korporat, Satyanugraha (2003) menjelaskan korporat yang melakukan aktivitas CSR menunjukkan kepeduliannya terhadap kepentingan pihak-pihak lain, yang tidak didasarkan pada kepentingan korporat saja. Konsep CSR ini mengandung pengertian moral, yaitu walaupun dibenarkan korporat mencari keuntungan sebesar-besarnya, akan tetapi secara moral tidak dapat dibenarkan apabila keuntungan tersebut dicapai dengan mengorbankan kepentingan pihak lain, termasuk kepentingan masyarakat. Hal ini menunjukkan pula walaupun secara moral dibenarkan bahwa tujuan utama korporat adalah mencari keuntungan, akan tetapi keuntungan itu harus dicapai dengan memperhatikan kepentingan banyak orang.

Sebagaimana dijelaskan oleh Prayudi (2008) dalam buku *Manajeme Isu: Pendekatan Public Relations*, lingkungan korporat berubah dengan sangat cepat dewasa ini. Para pemimpin korporat menghadapi sebuah kenyataan dimana mereka tumbuh dalam lingkungan yang berbeda dengan yang mereka hadapi sekarang ini. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik nasional dan global telah menciptakan sebuah lingkungan dimana keterbukaan menjadi hal yang tidak terhindarkan kalau korporat ingin bertahan hidup.

Pengharapan stakeholder terhadap korporat pun mengalami perubahan. Semakin kritisnya stakeholder terhadap berbagai aktivitas yang dijalankan korporat, membuat hubungan korporat dengan stakeholder menjadi lebih setara dibanding dulu. Korporat harus menyadari bahwa sesungguhnya mereka bisa menjalankan aktivitas korporat karena adanya penerimaan stakeholder terhadap keberadaan dan aktivitas yang dijalankan korporat. Pada saat yang bersamaan, pihak manajemen korporat perlu lebih proaktif dalam merangkul pengharapan dan kepentingan stakeholder ke dalam kebijakan korporat. Dengan demikian, berbagai keputusan yang diambil dan diimplementasikan dalam rutinitas keseharian korporat merupakan representasi dari kepentingan berbagai stakeholder korporat yang terintegrasi dengan visi dan misi korporat.

Pengamatan kritis stakeholder terhadap bisnis korporat cenderung meningkat. Isu-isu seperti kesejahteraan karyawan yang rendah, tanggung jawab sosial terhadap stakeholder korporat yang terabaikan, dominannya intervensi pemilik korporat dalam pembuatan kebijakan dan kesenjangan sistem penggajian antara pihak manajemen dengan karyawan atau antara karyawan lokal dengan karyawan asing merupakan contoh beberapa isu krusial yang perlu dicermati.

Lembaga swadaya masyarakat (LSM) adalah salah satu stakeholder lain yang dengan serius memperhatikan aktivitas korporat. Posisi menentang korporat yang sering kali diambil oleh LSM dan potensi eskalasi isu yang dimunculkan, membuat LSM menjadi stakeholder yang perlu mendapatkan perhatian korporat. Di sisi lain, terkadang aktivitas korporat yang berhubungan dengan eksplorasi sumber daya alam memicu isu agar korporat menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan. Jika isu ini diabaikan, sangat besar kemungkinannya isu berkembang menjadi krisis yang bisa berdampak pada menurun atau hancurnya reputasi korporat.

Polling pendapat yang dilakukan di Amerika dan Eropa menunjukkan beberapa perubahan prinsipil yang terjadi dalam masyarakat yang meningkatkan perhatian dalam hal-hal berikut (Regester & Larkin, 2000:21):

- Keamanan dan keselamatan, termasuk keamanan ekonomi
- Lingkungan, termasuk tempat kerja
- Gender/kesetaraan
- Kualitas pelayanan/nilai atas uang
- Tanggung jawab institusi
- Pemberdayaan

Isu-isu diatas bisa menjadi motivasi yang mendorong CSR dijalankan oleh korporat. Artinya bahwa ada faktor

eksternal dan internal yang mendorong korporat menerapkan kebijakan CSR.

Sementara itu, perbedaan penekanan motivasi CSR antara negara maju dan berkembang pun menarik perhatian ahli. Hal ini karena bagaimanapun keberadaan korporat tidak bisa dipisahkan dari lingkungan atau system yang lebih luas. Tantangan bagi praktek CSR di negara berkembang dilatarbelakangi oleh pandangan yang tertuang dalam Millenium Development Goals (MDGs) yang kemudian dilanjutkan dengan Sustainable Development Goals (SDGs).

MDGs adalah Deklarasi Milenium hasil kesepakatan kepala negara dan perwakilan dari 189 negara Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) yang mulai dijalankan pada September 2000, berupa delapan butir tujuan untuk dicapai pada tahun 2015.



Grafis 3.1. Bidang fokus Millenium Development Goals

Adapun delapan butir tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menanggulangi Kemiskinan dan Kelaparan
2. Mencapai Pendidikan Dasar untuk semua
3. Mendorong Kesetaraan Gender, dan Pemberdayaan Perempuan
4. Menurunkan Angka Kematian Anak
5. Meningkatkan Kesehatan Ibu
6. Memerangi HIV/AIDS, Malaria dan Penyakit Menular Lainnya
7. Memastikan Kelestarian Lingkungan Hidup, dan
8. Membangun Kemitraan Global untuk Pembangunan.

Targetnya adalah tercapainya kesejahteraan rakyat dan pembangunan masyarakat pada 2015. Target ini merupakan tantangan utama dalam pembangunan di seluruh dunia yang terurai dalam Deklarasi Milenium, dan diadopsi oleh 189 negara serta ditandatangani oleh 147 kepala pemerintahan dan kepala negara pada saat Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Milenium di New York pada bulan September 2000 tersebut.

Pemerintah Indonesia turut menghadiri Pertemuan Puncak Milenium di New York tersebut dan menandatangani Deklarasi Milenium itu. Deklarasi berisi komitmen negara masing-masing dan komunitas internasional untuk mencapai 8 buah tujuan pembangunan dalam Milenium ini (MDG), sebagai satu paket tujuan yang terukur untuk pembangunan dan pengentasan kemiskinan. Penandatanganan deklarasi ini merupakan komitmen dari pemimpin-pemimpin dunia untuk mengurangi lebih dari separuh orang-orang yang menderita akibat kelaparan, menjamin semua anak untuk menyelesaikan pendidikan dasarnya, mengentaskan kesenjangan gender pada semua tingkat pendidikan, mengurangi kematian anak balita hingga 2/3, dan mengurangi hingga separuh jumlah orang yang tidak memiliki akses air bersih pada tahun 2015.

Menurut Wayne Visser, pada sebagian negara berkembang, aspirasi ini masih banyak yang belum tercapai. Beberapa penyebabnya diantaranya karena kondisi negara

berkembang yang berbeda-beda (2008: 481). Ketika pemerintah sebuah negara berkembang tidak bisa mencapai apa yang tertuang dalam MDGs, hal ini kemudian menjadi fokus CSR korporat untuk membantu mengatasi. Delapan butir MDGs sedikit banyak menjadi acuan korporat dalam mengembangkan aktivitas CSR karena gaungnya yang begitu kuat. Selain juga fakta bahwa kedelapan tujuan tersebut merupakan isu-isu yang banyak muncul di negara berkembang. Hal ini selanjutnya menjadi motivasi CSR yang dilakukan oleh korporat.

Ketika MDGs sudah tercapai di tahun 2015, selanjutnya dikembangkan Sustainable Development Goals (SDGs). Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) atau Global Goals adalah kumpulan dari 17 tujuan global yang saling terkait yang dirancang untuk menjadi "cetak biru untuk mencapai masa depan yang lebih baik dan lebih berkelanjutan untuk semua". SDGs ditetapkan pada tahun 2015 oleh Sidang Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa dan dimaksudkan untuk dicapai pada tahun 2030. Hal tersebut termasuk dalam Resolusi PBB yang disebut dengan Agenda 2030 atau yang dalam bahasa sehari-hari disebut sebagai Agenda 2030.



Grafis 3.2. Bidang fokus Sustainable Development Goals

Adapun 17 bidang SDGs tersebut adalah:

- (1) Tanpa Kemiskinan,
- (2) Tanpa Kelaparan,
- (3) Kesehatan dan Kesejahteraan yang Baik,
- (4) Pendidikan Berkualitas,
- (5) Kesetaraan Gender,
- (6) Air Bersih dan Sanitasi,
- (7) Energi Bersih dan Terjangkau,
- (8) Pekerjaan yang Layak dan Pertumbuhan Ekonomi,
- (9) Industri, Inovasi dan Infrastruktur,
- (10) Mengurangi Ketimpangan,
- (11) Kota dan Komunitas yang Berkelanjutan,
- (12) Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab,
- (13) Aksi Iklim,
- (14) Kehidupan Di Bawah Air,

- (15) Kehidupan Di Darat,
- (16) Perdamaian, Keadilan, dan Lembaga yang Kuat,
- (17) Kemitraan untuk Tujuan.

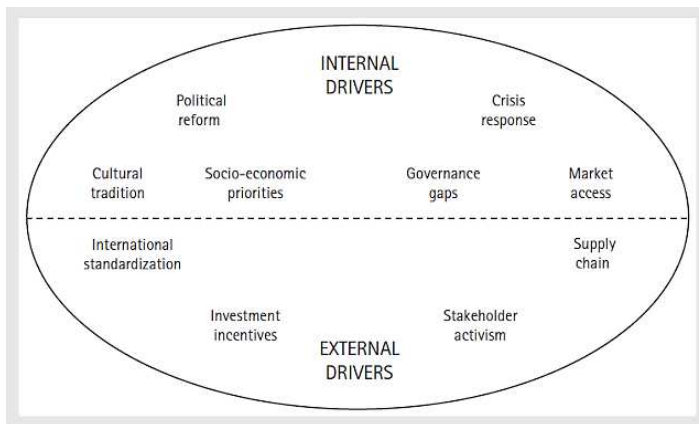
Meskipun tujuannya luas dan saling bergantung, dua tahun kemudian (6 Juli 2017) SDG dibuat lebih "dapat ditindaklanjuti" oleh Resolusi PBB yang diadopsi oleh Majelis Umum. Resolusi tersebut mengidentifikasi target spesifik untuk setiap tujuan, bersama dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kemajuan menuju setiap target. Tahun yang ingin dicapai target tersebut biasanya antara tahun 2020 dan 2030. Untuk beberapa target, tidak ada tanggal akhir yang diberikan.

Sebelum pelaksanaan Millenium Development Goals (MDGs) berakhir, pada UN Summit on MDGs 2010 telah dirumuskan agenda pembangunan dunia pasca 2015. Hal ini diperkuat dengan disepakatinya dokumen "The Future We Want" dalam UN Conference on Sustainable Development 2012. Kedua hal ini menjadi pendorong utama penyusunan agenda pembangunan pasca 2015 yang disepakati dalam Sidang Umum PBB pada September 2015, yaitu Agenda 2030 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau Sustainable Development Goals (SDGs). TPB/SDGs bertujuan untuk menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi

masyarakat secara berkesinambungan, menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, menjaga kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang inklusif dan terlaksananya tata kelola yang mampu menjaga peningkatan kualitas kehidupan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Alasan Motivasi CSR

Untuk memudahkan pemahaman CSR yang dijalankan oleh negara berkembang, melalui tulisannya *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, Visser menjelaskan motivasi CSR dapat dibedakan menjadi dua, motivasi internal yang berasal dari dalam sebuah negara dan eksternal yang merupakan faktor global.



Grafis 3.3. Motivasi CSR

Sumber: Visser, Wayne. *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*. Andrew Crane et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press. Hal. 481.

1. Tradisi kultural

Meskipun perkembangan konsep CSR banyak dikaitkan dengan pertumbuhan korporat di negara barat, tapi ada bukti yang cukup bahwa CSR di negara berkembang juga berakar pada tradisi kultural dari filantropi dan etika bisnis yang berakar pada tradisi local. Artinya bahwa nilai-nilai yang menjadi dasar dari praktek CSR sedikit banyak dipengaruhi oleh nilai agama, budaya dan tradisi yang berlaku pada sebuah negara.

2. Reformasi Politik

Praktek CSR di negara berkembang tidak bisa dipisahkan dari proses reformasi sosial politik, yang terkadang mendorong perilaku bisnis mengintegrasikan isu sosial dan etis. Reformasi politik pada tahun 1998 adalah bukti nyata bagaimana perubahan politik yang terjadi di Indonesia mendorong implementasi praktek CSR pada awal tahun 2000an. Komunitas yang semakin kritis menuntut tanggung jawab korporat yang lebih terhadap komunitas dan lingkungan.

3. Prioritas Sosio-ekonomi

Ada argumen kuat bahwa CSR di negara berkembang paling langsung dibentuk oleh lingkungan sosio-ekonomi tempat perusahaan beroperasi dan prioritas pembangunan yang diciptakannya.

Amaeshi dkk. (2006), misalnya, berpendapat bahwa CSR di Nigeria secara khusus ditujukan untuk mengatasi tantangan pembangunan sosial ekonomi negara, termasuk pengentasan kemiskinan, penyediaan layanan kesehatan, pembangunan infrastruktur, dan pendidikan. Hal ini, menurut mereka, sangat kontras dengan banyak prioritas CSR Barat seperti perlindungan konsumen, perdagangan yang adil, pemasaran hijau, masalah perubahan iklim, atau investasi yang bertanggung jawab secara sosial.

4. Kesenjangan Pemerintah

CSR sebagai bentuk tata kelola atau respons terhadap tantangan tata kelola adalah kenyataan bahwa CSR sering dilihat sebagai cara untuk menutup 'celah tata kelola' yang ditinggalkan oleh pemerintah yang lemah, korup, atau kekurangan sumber daya yang gagal menyediakan berbagai layanan sosial secara memadai (perumahan, jalan, listrik, perawatan kesehatan, pendidikan, dll.).

Matten dan Moon (2008) melihat ini sebagai bagian dari tren yang lebih luas di negara berkembang dengan lembaga yang lemah dan pemerintahan yang buruk, di mana tanggung jawab sering dilimpahkan kepada aktor swasta, baik itu keluarga, agama suku, atau, semakin, bisnis. Selain itu, 'karena banyak inisiatif pemerintah negara berkembang untuk

memperbaiki kondisi kehidupan yang goyah, para pendukung strategi [CSR dan bagian bawah piramida] berpendapat bahwa perusahaan dapat mengambil peran ini'.

5. Respons Krisis

Berbagai macam krisis yang terkait dengan negara berkembang seringkali berdampak pada katalisator respon CSR. Krisis ini dapat berupa ekonomi, sosial, lingkungan, terkait kesehatan, atau industri. Misalnya, Newell (2005) mencatat bahwa krisis ekonomi di Argentina pada tahun 2001–2 menandai titik balik yang signifikan dalam CSR, yang memicu perdebatan tentang peran bisnis dalam pengentasan kemiskinan. Yang lain melihat perubahan iklim (Hoffman, 2005) dan HIV / AIDS (Dunfee, 2006) sebagai krisis yang memicu CSR di negara berkembang.

Peristiwa bencana dengan dampak langsung sering kali lebih mungkin menimbulkan tanggapan CSR, terutama yang bersifat filantropis. Respon korporasi terhadap tsunami Asia adalah contoh kasus klasik (Fernando, 2007). Namun, kecelakaan industri juga dapat menimbulkan tekanan bagi CSR. Contohnya termasuk tanggapan Union Carbide terhadap bencana Bhopal 1984 di India (Shrivastava, 1995) dan tanggapan Shell terhadap hukuman gantung aktivis hak asasi

manusia Ken Saro-Wiwa di Nigeria pada tahun 1995 (Wheeler et al., 2002).

6. Akses Pasar

Sisi sebaliknya dari pendorong prioritas sosial-ekonomi adalah melihat kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi ini sebagai pasar yang belum dimanfaatkan. Gagasan ini mendasari literatur yang sekarang berkembang tentang strategi 'dasar piramida', yang mengacu pada model bisnis yang berfokus pada mengubah empat miliar orang miskin di dunia menjadi konsumen (Prahalad dan Hammond, 2002; London dan Hart, 2004; Rangan et. al., 2007). Seperti yang telah kita catat sebelumnya, tersesatnya bisnis ini ke arena pembangunan bukannya tanpa kritik atau masalah (Hardcourt, 2004). CSR juga dapat dilihat sebagai pendorong bagi perusahaan di negara berkembang yang mencoba mengakses pasar di negara maju. Misalnya, Baskin (2006) mengidentifikasi keunggulan kompetitif di pasar internasional sebagai salah satu pendorong utama CSR di Eropa Tengah dan Timur dan Asia. Demikian pula, survei Araya (2006) tentang pelaporan CSR di antara 250 perusahaan teratas di Amerika Latin menemukan bahwa bisnis dengan orientasi penjualan internasional hampir lima kali lebih mungkin untuk

melaporkan daripada perusahaan yang menjual produk secara regional atau lokal.

7. Standardisasi Internasional

Terlepas dari perdebatan tentang penerapan Barat atas pendekatan CSR di belahan dunia Selatan, terdapat banyak bukti bahwa kode dan standar CSR adalah pendorong utama CSR di negara berkembang. Seperti yang telah dicatat, survei Baskin (2006) tentang praktik CSR di pasar negara berkembang menunjukkan tingkat adopsi yang meningkat dari ISO 14001 dan Panduan Pelaporan Keberlanjutan dari Inisiatif Pelaporan Global.

Seringkali, CSR didorong oleh standarisasi yang diberlakukan oleh perusahaan multinasional yang berupaya mencapai konsistensi global di antara anak perusahaan dan operasinya di negara berkembang. Misalnya, studi Asia oleh Chapple dan Moon (2005) menemukan bahwa 'perusahaan multinasional lebih cenderung mengadopsi CSR daripada yang hanya beroperasi di negara asalnya, tetapi profil CSR mereka cenderung mencerminkan profil negara tempat beroperasi. daripada negara asal '(hlm. 415).

8. Insentif Investasi

Keyakinan bahwa investasi multinasional terkait erat dengan kesejahteraan sosial negara berkembang bukanlah

fenomena baru (Gabriel, 1972). Namun, semakin banyak investasi ini yang disaring untuk kinerja CSR. Karenanya, investasi yang bertanggung jawab secara sosial (SRI) menjadi pendorong lain untuk CSR di negara berkembang. Sebagai salah satu indikatornya, Baskin (2006) mencatat bahwa sekitar 8% perusahaan pasar berkembang di Dow Jones World Index termasuk dalam Indeks Keberlanjutan Dow Jones, dibandingkan dengan sekitar 13% perusahaan berpenghasilan tinggi.

Terkait erat dengan literatur tentang SRI di negara berkembang adalah perdebatan tentang kasus bisnis untuk CSR. Meskipun sangat sedikit studi instrumental yang telah dilakukan, survei Thailand oleh Connelly dan Limpaphayom (2004) menunjukkan bahwa pelaporan lingkungan tidak berdampak negatif pada profitabilitas jangka pendek dan memiliki hubungan positif dengan penilaian perusahaan. Secara lebih umum, laporan oleh SustainAbility (2002) menggunakan studi kasus untuk menggambarkan berbagai manfaat bisnis yang terkait dengan penanganan keberlanjutan di negara berkembang. Lebih lanjut, Goyal (2006) berpendapat bahwa CSR dapat berfungsi sebagai perangkat sinyal bagi negara berkembang yang ingin menilai proposal investasi asing langsung oleh perusahaan asing yang tidak dikenal.

9. Aktivitas Stakeholder

Dengan tidak adanya kontrol pemerintah yang kuat atas kinerja sosial, etika, dan lingkungan perusahaan di negara berkembang, aktivisme oleh kelompok stakeholder telah menjadi pendorong penting lainnya untuk CSR. Lund-Thomsen (2004) menggambarkan hal ini sebagai 'hasil dari perjuangan tingkat mikro antara perusahaan dan masyarakat mengenai distribusi bahaya sosial dan lingkungan yang tercipta ketika kekuatan politik dan ekonomi global berinteraksi dengan konteks lokal di seluruh dunia' (hal.106).

Di negara berkembang, muncul empat kelompok stakeholder sebagai aktivis CSR yang paling kuat, yaitu lembaga pembangunan (Jenkins, 2005), serikat pekerja (Kaufman et al., 2004), LSM internasional (Christian Aid, 2005), dan asosiasi bisnis (WBCSD, 2000). Keempat kelompok ini memberikan landasan dukungan bagi LSM lokal, yang tidak selalu berkembang dengan baik atau memiliki sumber daya yang memadai memberikan dukungan yang kuat untuk CSR. Media juga muncul sebagai stakeholder utama untuk mempromosikan CSR di negara berkembang (Vivarta dan Canela, 2006).

Aktivisme stakeholder di negara berkembang mengambil berbagai bentuk, yang diklasifikasikan oleh Newell (2001) sebagai peraturan perdata, litigasi terhadap perusahaan,

dan instrumen hukum internasional. Dari jumlah tersebut, peraturan sipil mungkin yang paling umum dan efektif. Bendell (2000) menggambarkan ini sebagai teori bahwa 'bisnis diatur oleh masyarakat sipil, melalui efek ganda dampak negatif dari konflik dan manfaat dari kolaborasi [yang] memberikan cara baru bagi orang untuk meminta pertanggungjawaban perusahaan, sehingga mendemokratisasi ekonomi secara langsung.'

10. Rantai pasokan

Penggerak penting lainnya untuk CSR di negara berkembang, terutama di antara perusahaan kecil dan menengah, adalah persyaratan yang diberlakukan oleh perusahaan multinasional dalam rantai pasokan mereka. Tren ini dimulai dengan berbagai inisiatif perdagangan etis (Blowfield, 2003, 2004), yang mengarah pada pertumbuhan skema audit dan pelabelan perdagangan yang adil untuk produk pertanian yang bersumber di negara berkembang (Dolan dan Opondo, 2005; Schrage dan Ewing, 2005). Tuduhan kondisi tenaga kerja yang buruk dan pelanggaran hak asasi manusia di beberapa rantai pasokan multinasional terkenal di sektor olahraga dan pakaian juga merupakan katalisator yang signifikan untuk perhatian yang lebih besar

pada persyaratan CSR (Hussain-Khaliq, 2004; Kaufman et al., 2004; Nielsen, 2005).

Kesimpulan

Motivasi korporat dalam menjalankan kebijakan CSR bisa sangat beragam. Korporat dengan pemahaman jangka pendek cenderung melihat CSR sebagai sebuah kewajiban dalam rangka patuh pada aturan. Ada perusahaan yang menjalankan CSR karena didemo dan untuk menghindari konflik. Namun ada juga yang dengan sungguh-sungguh menjadikan CSR dalam kebijakan strategis korporat dalam rangka mendukung bisnis jangka panjang berkelanjutan.

Perbedaan tingkat ekonomi antara negara maju dan berkembang juga memberi kontribusi pada perbedaan praktek CSR korporat. Adanya Millenium Development Goals (MDGs) dan Sustainable Development Goals (SDGs) yang digagas oleh Majelis Umum PBB membantu memberikan arah tujuan bagi korporat dalam rangka memfokuskan bidang-bidang pengembangan CSR.



Perencanaan Corporate Social Responsibility

“CSR allows businesses to demonstrate their values, engage their employees and communicate with the public about how they operate and the choices they make, to ensure a sustainable future.”

Financier Worldwide Magazine (2015)

Pendahuluan

Tanggung jawab sosial, dari sudut pandang stakeholder, merupakan segala pengharapan stakeholder dan korporat akan melakukan dengan baik untuk memuaskan pengharapan ini pada tahapan maksimum yang memungkinkan. Pendapat ini lebih menekankan pada bagaimana korporat bisa mencermati apa yang menjadi keinginan stakeholder, juga menyiratkan bagaimana seharusnya korporat mensikapi hal ini. Kelalaian dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang terjadi akan dapat memicu stakeholder untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mengganggu aktivitas organisasi, seperti pencegahan kendaraan korporat, ajakan pemboikotan yang dilakukan LSM

atau kelompok aktivis lainnya, perusakan fasilitas, penyebaran isu-isu negative mengenai korporat dan sebagainya.

Di kalangan sebagian dunia usaha, sudah tumbuh pengakuan bahwa keberhasilan ekonomi dan finansial mereka berkaitan erat dengan kondisi lingkungan dan sosial di wilayah tempat mereka beroperasi. Meskipun belum menjadi arus utama dalam pola pikir korporat, makin banyak institusi yang memberikan perhatian terhadap CSR, termasuk institusi kesehatan sekalipun. CSR bukan hanya sekadar menyangkut pengembangan komunitas atau *community development (CD)*, bukan juga sekadar kegiatan sosial (*charity*); namun lebih jauh dari itu, di dalamnya juga termasuk memperlakukan stakeholder lainnya dengan baik dan tidak diskriminatif serta tidak melanggar HAM. Untuk mewujudkan tanggung jawab semacam itu, korporat diharapkan memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh terhadap tiga hal yakni lingkungan hidup, ekonomi dan sosial. Tiga hal tersebut merupakan aspek penting yang krusial bagi korporat ketika korporat terkena krisis ataupun isu. Bab ini secara khusus membahas bagaimana korporat mengembangkan perencanaan CSR.

Apakah Rencana Itu?

Secara sederhana, rencana merupakan upaya untuk mencapai tujuan. Menurut Smith (2007:53), definisi rencana dapat dibagi menjadi tiga bagian:

1. Adanya niat untuk menjalankan satu atau lebih aksi,
2. Implementasi serangkaian langkah untuk mencapai tujuan,
3. Metode untuk mencapai dari keadaan tertentu ke keadaan lainnya.

Kombinasi dari tiga definisi ini, maka tujuan rencana akan lebih jelas yakni:

Serangkaian aksi yang diniatkan untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang memungkinkan organisasi mencapai dari satu keadaan tertentu ke keadaan lainnya.

Sebagian orang beranggapan bahwa perencanaan strategik hanya dilakukan oleh organisasi bisnis besar. Padahal organisasi kecil pun bisa menerapkan perencanaan strategik ini untuk keberhasilan pencapaian objektif organisasi. Perencanaan strategik pada prinsipnya menyesuaikan kekuatan bisnis dengan peluang yang ada. Bisa juga dipahami sebagai cara berpikir tertata dan kemampuan menterjemahkan ide dan keinginan kedalam langkah-langkah aksi spesifik. Agar perencanaan ini menjadi efektif, kita perlu mengumpulkan, menyeleksi dan menganalisa informasi mengenai lingkungan

bisnis. Kita perlu memiliki pemahaman yang jelas dan lengkap mengenai bisnis kita dan mengembangkan misi, sasaran dan tujuan yang jelas. Dalam upaya memahami kekuatan bisnis ini terkadang dibutuhkan keahlian riset. Dengan informasi yang didukung oleh riset yang kuat, maka sebuah rencana dapat dikembangkan dengan baik dalam upaya mengatasi masalah atau memenuhi tantangan yang muncul dari informasi yang telah dikumpulkan (Prayudi, 2012: 137).

Perencanaan strategik juga menjadi penting bagi manajer bisnis karena teknologi dan persaingan telah membuat lingkungan bisnis lebih labil dan kurang bisa diprediksi (Smith, 2007: 53). Jika kita ingin korporat kita berhasil, maka perlu diluangkan waktu untuk mencermati peluang yang ada dan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai peluang tersebut. Dengan kata lain, menguasai proses perencanaan merupakan keahlian bisnis yang berharga.

Ada beberapa alasan mengapa rencana dibutuhkan:

1. Perencanaan memberikan kepastian, mengoreksi kesalahan dan mencegah kecerobohan.
2. Membantu mempersiapkan sumber daya.
3. Mengidentifikasi dengan tepat apa yang harus dicapai.
4. Mendetailkan siapa, apa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana mencapai target.

5. Menilai dampak rencana terhadap organisasi dan orang-orang didalamnya, serta lingkungan luar.
6. Mengevaluasi apakah upaya, biaya dan implikasi pencapaian rencana layak dilakukan.
7. Mempertimbangkan mekanisme kontrol, seperti pelaporan atau kontrol kualitas yang dibutuhkan untuk melancarkan rencana dan memastikan pada arah yang benar.

Dengan adanya persiapan, respon yang diberikan akan lebih tepat dan sesuai dengan kasus yang dihadapi oleh korporat. Juga, hal ini akan mengurangi adanya kontradiksi antara apa yang diinginkan stakeholder dengan apa yang dilakukan oleh korporat.

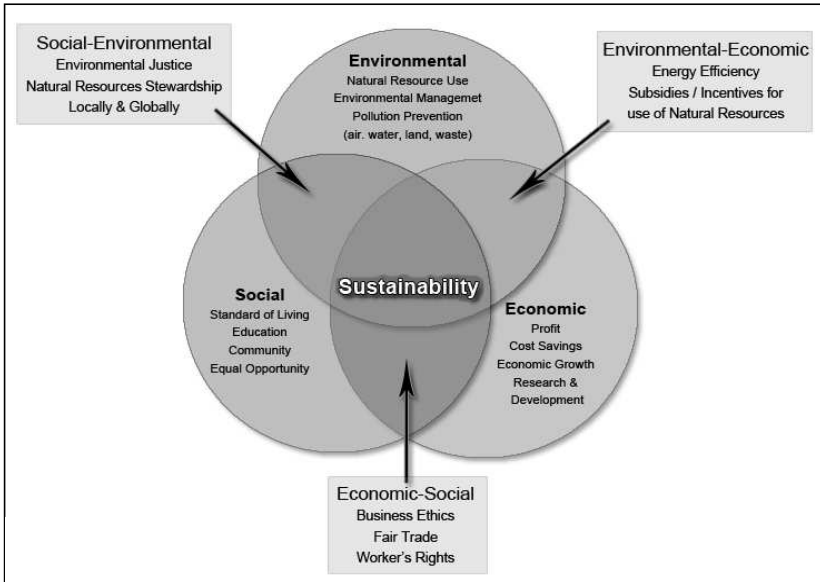
Model CSR 4E

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab 1, gagasan di balik tanggung jawab sosial adalah bagaimana korporat bisa memberikan kontribusi pada pembangunan berkelanjutan, yakni pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya (WCED, 1987). Hal ini diyakini akan bisa tercipta jika ada kesesuaian diantara 3 aspek: sosial, lingkungan dan ekonomi. Komitmen ini lebih dikenal dengan istilah *triple bottom line*.

Dalam istilah praktis, *triple bottom line* berarti memperluas kerangka pelaporan tradisional untuk mempertimbangkan kinerja ekologi dan sosial sebagai tambahan kinerja keuangan. Pada tahun 1981, Freer Spreckley pertama kali memperkenalkan *triple bottom line* dalam publikasi yang disebut '*Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*' saat dia menjelaskan apa yang harus korporat masukkan dalam pengukuran kinerja mereka.

Ungkapan ini kemudian dicetuskan oleh John Elkington pada tahun 1997 dalam bukunya *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Keberlanjutan (*sustainability*) sendiri, pertama kali didefinisikan oleh Komisi Brundtland dari PBB pada tahun 1987. Tahun 1988 juga menandai pendirian kelompok *Triple Bottom Line Investing* oleh Robert J. Rubinstein, sebuah kelompok yang mengadvokasi dan memstakeholderasikan prinsip ini.

Konsep *triple bottom line* menekankan bahwa tanggung jawab korporat terletak pada stakeholder dan bukan hanya pemegang saham. Sebagaimana dijelaskan dalam teori *stakeholder*, entitas bisnis harus digunakan sebagai sarana untuk mengkoordinasikan kepentingan stakeholder, daripada memaksimalkan keuntungan pemegang saham.



Grafis 4.1. *Tripple bottom line*: sosial, lingkungan, dan ekonomi

Berdasarkan konsep *triple bottom line* diatas, kemudian dikembangkan perencanaan strategi CSR korporat. Model strategi CSR ini diberi nama “Strategi CSR 4 E”. Model ini pada prinsipnya diawali dengan melakukan analisa situasi dan kondisi internal dan eksternal yang berkontribusi dalam penyusunan CSR dan diakhiri dengan evaluasi atas program yang telah dijalankan. Evaluasi ini termasuk bagaimana CSR korporat bisa membawa dampak (outcome) sesuai dengan yang diinginkan.

Strategi ini pada prinsipnya terdiri atas 4 tahap berikut:



Grafis 4.2. Model pengembangan strategi CSR 4E

1. Melakukan CSR Explore

Pada tahapan ini tim CSR mengumpulkan dan menganalisa informasi relevan mengenai produk, jasa dan proses pembuatan kebijakan untuk menentukan secara akurat posisi korporat dalam hubungannya dengan aktivitas CSR, dan menentukan lokasi “titik tekanan” untuk tindakan CSR. CSR explore yang baik paling tidak mencakup pemahaman hal-hal berikut:

- Nilai dan etika korporat.
- Faktor-faktor yang memotivasi korporat untuk menerapkan pendekatan CSR.
- Isu utama CSR yang bisa mempengaruhi korporat.

- *Stakeholder* utama.
- Implikasi sumber daya dan anggaran dari pendekatan *CSR*.
- Aktivitas *CSR* yang sudah dijalankan sebelumnya.

Penilaian yang dilakukan juga harus mencakup:

- Identifikasi resiko dan peluang.
- Analisis menyeluruh mengenai kesenjangan: dimana kekuatan dan kelemahan korporat dalam konteks tujuan dan aktivitas korporat. Hal ini akan menguatkan pembuatan keputusan.

CSR explore membantu korporat terhindar dari implementasi program *CSR* yang tidak sesuai atau sia-sia. Pada prinsipnya aktivitas yang dijalankan harus dikembangkan berdasarkan penilaian yang dilakukan terhadap *stakeholders*. Oleh karena itu, krusial bagi pihak manajemen untuk membentuk tim *CSR* yang memiliki akses baik keluar maupun kedalam langung pada pihak koalisi dominan korporat. Idealnya tim *CSR* juga memasukkan perwakilan dari dewan direksi dan manajemen puncak atau pemilik, dan juga bagian lain didalam korporat. Pada PT Aqua Danone, aktivitas *CSR* bahkan terwujud dalam sebuah departemen yang diberi nama Pembangunan Berkelanjutan. Hal ini sebagai bentuk keseriusan dan komitmen korporat untuk menempatkan

aktivitas *CSR* sejalan dengan aktivitas bisnis korporat (wawancara dengan Binahidra Logiardi, PT Aqua Danone, Oktober 2011).

Pada beberapa korporat yang peneliti lakukan, praktisi public relations berperan cukup dominan pada tahapan ini. Kedekatan praktisi dengan stakeholder dan hubungan yang dibangun antara stakeholder dengan korporat membantu mengumpulkan data awal yang krusial dalam pengembangan kebijakan *CSR* korporat. *CSR explore* mengidentifikasi kesenjangan dan peluang yang ada dengan tujuan meningkatkan pembuatan keputusan yang tepat di tingkat koalisi dominan korporat.

Agar aktivitas *CSR* sejalan dengan visi korporat, perlu kiranya dikembangkan definisi *CSR* yang sesuai. Definisi dikembangkan dengan memperhatikan visi, misi dan nilai-nilai yang dianut korporat. Hal-hal ini biasanya tertuang dalam budaya korporat (*corporate culture*). *CSR* yang berhasil adalah bagaimana melibatkan karyawan dari seluruh bagian sejak awal untuk memastikan bahwa pendekatan *CSR* memiliki gaung dan diterima oleh semua bagian organisasi. Hal ini penting agar seluruh karyawan korporat merasa menjadi bagian dari pendekatan *CSR* yang dijalankan. Dampak lebih jauh, karyawan memiliki komitmen kuat untuk menjalankan

program *CSR* yang telah dikembangkan dalam strategi *CSR* korporat.

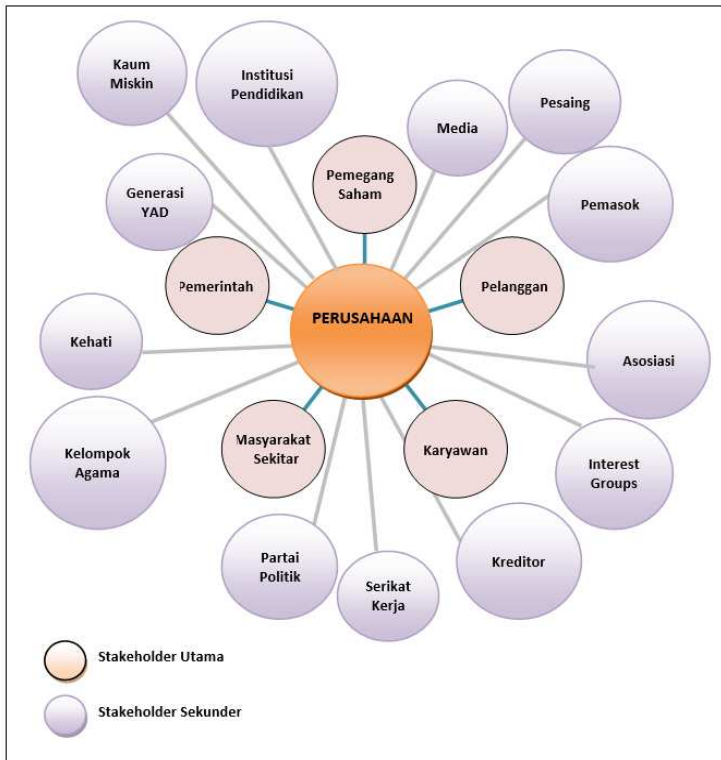
Penting kiranya disadari oleh pihak manajemen untuk mengembakan strategi *CSR* sesuai dengan bisnis inti korporat. Hal ini karena beberapa pertimbangan berikut (Logiardi, 2011):

- a. Meminimalkan dampak negatif dengan menerapkan standar sektor bisnis dan praktik terbaik.
- b. Lebih mudah untuk memaksimalkan dampak positif, karena sumber daya sudah tersedia.
- c. Proses belajar untuk memperoleh kompetensi dalam menerapkan *CSR* lebih pendek.
- d. Lebih cepat dan lebih sedikit upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan “visibility” terhadap stakeholder.
- e. Dapat memanfaatkan sumber daya dari korporat eksternal terkait.

Berikutnya tim *CSR* melakukan pemetaan stakeholder (*stakeholder mapping*) yang berhubungan dengan korporat. Pada tahapan ini, kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengumpulkan data menjadi penting. Sebagaimana telah dijelaskan dalam teori *stakeholder* pada bab 2, stakeholder (*stakeholder*) adalah kelompok individu yang memiliki perilaku kolektif dan dapat mempengaruhi organisasi secara langsung

maupun tidak langsung dimana organisasi tidak memiliki kontrol atas kelompok ini.

Steiner dan Steiner, pada tahun 2004, mengidentifikasi dan mengklasifikasi stakeholder utama dan sekunder sebagaimana terlihat pada Grafis 4.3 berikut ini:



Grafis 4.3. Stakeholder korporat

Sumber: George A. Steiner & John F. Steiner. 2004.

Berdasarkan pemahaman Grafis 4.3. diatas, maka praktisi CSR membuat skala prioritas. Dalam hal

pengembangan kebijakan *CSR* korporat, maka karyawan, pelanggan, masyarakat dan pemerintah--yang notabeneanya bagian dari stakeholder internal dan eksternal--bisa masuk ke dalam stakeholder utama, sedangkan stakeholder sekundernya bisa media massa, kelompok kepentingan, institusi pendidikan, dan pesaing. Prioritas stakeholder tiap korporat bisa jadi berbeda.

Pemetaan stakeholder akan memunculkan klasifikasi stakeholder sesuai dengan kepentingan, pengaruh dan pendekatan membangun hubungan yang sesuai. Stakeholder itu sendiri, dalam konteks *CSR*, bisa dipilah menjadi stakeholder utama dan sekunder. Stakeholder utama menjadi prioritas dari aktivitas *CSR* yang dijalankan korporat. Kemudian diikuti dengan stakeholder sekunder.

Berdasarkan klasifikasi tersebut, maka intensitas hubungan yang dibangun dan dibina semakin intens terhadap stakeholder utama. Hal ini karena jumlah stakeholder yang menjadi sasaran dari aktivitas *CSR* korporat semakin terfokus. Pembinaan yang dilakukan akan sangat membantu implementasi program *CSR*. Detil klasifikasi *CSR* dibahas secara khusus dalam bab tersendiri. Berikut beberapa tipe pembinaan hubungan yang dapat dilakukan dengan stakeholder (Gable dan Shireman, 2005):

- a. Pelacakan (*Tracking*): pengumpulan informasi tentang stakeholder secara regular.
- b. Pemberian informasi (*Informing*): penyediaan informasi kepada stakeholder tertentu secara regular.
- c. Konsultasi (*Consulting*): mendiskusikan isu yang terkait dengan perhatian atau keahlian stakeholder.
- d. Pemberian dukungan (*Supporting*): penyediaan keahlian dan sumber daya lain untuk membantu stakeholder tertentu.
- e. Kolaborasi (*Collaborating*): kerjasama informal dengan stakeholder tertentu.
- f. Kemitraan (*Partnering*): kerjasama formal dengan stakeholder tertentu.
- g. Pengembangan jaringan (*Networking*): kerjasama dengan lebih dari satu stakeholder secara informal maupun formal.

Sejalan dengan pemetaan stakeholder, tim *CSR* mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki untuk implementasi aktivitas *CSR*. Sedangkan informasi mengenai deskripsi aktivitas *CSR* yang dijalankan sebelumnya beserta kendala dan tantangan yang dihadapi akan menjadi dasar bagi pengembangan aktivitas *CSR* ke depan.

2. *CSR Engage*

Setelah identifikasi awal stakeholder yang meliputi deskripsi, demografi, dan karakter, maka tim *CSR* perlu menentukan tujuan dari aktivitas *CSR* yang dikembangkan. Dalam upaya menentukan tujuan *CSR*, penting bagi tim *CSR* korporat untuk menghubungkannya dengan bisnis inti korporat. Visi dan misi korporat merupakan pandangan terbaik untuk mengembangkan strategi *CSR*. Artinya, setiap aktivitas *CSR* yang dikembangkan bisa dihubungkan dengan pencapaian visi misi korporat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Peter Drucker, korporat yang berhasil berorientasi lebih dari sekedar mengejar keuntungan dan strategi yang dibangun harus dihubungkan dengan visi misi korporat tersebut.

Tujuan dibangun setelah komunikasi intensif dengan stakeholder untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh stakeholder dan disesuaikan dengan bisnis inti korporat. Adapun tujuan *CSR* bagi korporat bisa mencakup hal-hal berikut:

- Membangun kepercayaan pasar global.
- Mengidentifikasi dan menyelesaikan isu sebelum menjadi krisis.
- Mitigasi faktor resiko dan kegagalan hukum.
- Berkontribusi pada pembangunan global.
- Memperbaiki moral karyawan.

- Meningkatkan kinerja korporat.
- Memfasilitasi akses untuk mendapatkan modal.
- Meningkatkan reputasi korporat.

Korporat *Autodesk* membuat database bahan bangunan yang berkelanjutan dan dimasukkan dalam produk mereka. Ini seperti cara sederhana untuk memiliki dampak yang besar - dengan menempatkan pilihan yang berkelanjutan di ujung jari setiap orang yang membeli *software* mereka.

Program *Smarter Planet* yang dikembangkan oleh *IBM* menggunakan teknologi untuk mengontrol penggunaan energi dan limbah. *Georgia-Pacific* membantu pelanggan untuk melakukan "*Reduce, Reuse dan Recycle.*" *Whole Foods* menjalin kisah yang konsisten dan kuat dalam produk, pekerjaan, dan masyarakat, tepat untuk *brand promise*-nya. Korporat-korporat diatas menunjukkan keberagaman pada aspek "green" tetapi semua aktivitas CSR mereka berhubungan kuat dengan produk dan bisnis inti mereka.

Procter and Gamble Company, misalnya, melalui kebijakan *CSR* yang dikembangkan, menentukan tujuan *CSR* mereka melalui komitmen lima tahunan yang dikembangkan sejak tahun 2007. Adapun tujuan yang ditetapkan *Procter & Gamble* adalah:

- Memastikan kualitas hidup yang lebih baik bagi semua, sekarang dan generasi yang akan datang.
- Mendesain ‘keberlanjutan’ didalam produk, kemasan dan operasional.
- Menyediakan produk dan pelayanan yang tidak perlu membuat konsumen melakukan pilihan antara keberlanjutan dan kebutuhan mereka akan nilai dan penampilan.

Our Focus Areas

We have set specific strategies and goals to ensure we are delivering continuous improvement toward each of our focus areas.



Products:

Delight the consumer with sustainable innovations that improve the environmental profile of our products



Operations:

Improve the environmental profile of our own operations



Social Responsibility:

Improve children's lives through our social responsibility programs

Sumber: Procter and Gamble Company Sustainability Report 2011

Hal ini misalnya dapat dilihat dari upaya yang dilakukan oleh *Procter and Gamble* dalam rangka menghemat energi dan mengurangi emisi rumah kaca melalui produk sabun mesin cuci yang tidak memerlukan air hangat dalam pencuciannya. Sedangkan dalam proses produksi atau aktivitas korporat, Procter and Gamble melakukan reduksi hingga 20% dari konsumsi energi, emisiasi CO₂, limbah, dan konsumsi air dari fasilitas yang dimiliki korporat, sehingga keseluruhan pengurangan mencapai 50% hingga satu dekade.

Dengan melakukan sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan komunitas, korporat-korporat diatas telah menciptakan nilai bersama (*shared value*) bagi bisnis dan stakeholder. Sehingga hal penting yang harus diinggat adalah sustainabilitas bukanlah hal terpisah dari produk yang baik. Tapi upaya untuk memenangkan bisnis adalah dengan memiliki produk yang mengintegrasikan sustainabilitas didalamnya.

3. *CSR Execute*

Pada prinsipnya *CSR execute* merupakan panduan (*roadmap*) untuk menjalankan aktivitas *CSR* berdasarkan analisa yang telah dilakukan (*CSR explore*) dan tujuan yang telah ditetapkan. Panduan ini berisi hal-hal berikut:

- Arah kemana korporat akan membawa aktivitas *CSR*.
- Pendekatan dasar untuk menjalankan aktivitas *CSR*.
- Bidang prioritas aktivitas *CSR* yang dijalankan.
- Langkah aksi.

Untuk menentukan arah program *CSR* yang akan dijalankan, perlu melihat kembali *CSR assessment* dan tujuan yang tidak bisa dipisahkan dari visi dan misi atau bisnis inti korporat.

Bagian terpenting dalam pengembangan strategi *CSR* adalah bagaimana agar program *CSR* yang muncul merupakan

upaya untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan melalui pemetaan sosial dan analisa kebutuhan stakeholder pada langkah 1 diatas. Sehingga strategi CSR yang dikembangkan muncul dari apa yang dibutuhkan oleh stakeholder, bukan apa yang diinginkan oleh korporat. Singkat kata, CSR merupakan upaya untuk mengatasi kesenjangan antara pengharapan stakeholder dengan aktivitas korporat.

Tanggung jawab korporat dan keberlanjutan bisa diterapkan untuk bermacam-macam isu. Untuk mengembangkan bidang prioritas aktivitas CSR yang dijalankan, bisa menggunakan tujuh subyek inti dalam ISO 26000 yang meliputi lingkungan, pengembangan masyarakat, hak asasi manusia, ketenagakerjaan, praktek operasional bisnis yang adil, dan isu konsumen.

Sedangkan David Jerome dan Rob Kleinbaum, berdasarkan penelitian, mengidentifikasi 20 isu relevan dalam pengembangan CSR korporat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa isu-isu lingkungan dan energi lebih relevan daripada yang terkait dengan peluang ekonomi lokal. Perhatikan bagaimana charity (amal) masih masuk pada peringkat bawah di dalam daftar, namun justru menjadi fokus aktivitas CSR sebagian besar korporat.

Tabel 4.1. Daftar 20 Isu yang Menjadi Fokus CSR Korporat

Isu	Relevansi 1=tidak relevan 7=sangat relevan
Biaya energi/harga bensin	6,1
Layanan kesehatan berkualitas terjangkau bagi semua orang	5,6
Mengurangi ketergantungan energy dari negara lain	5,5
Energi alternative/terbarukan	5,3
Konservasi energy/air	5,2
Daur ulang	5,2
Mengurangi pekerja lepas kontrak luar negeri	5,1
Mendukung pendidikan	5,1
Memastikan upah minimum layak	4,9
Mendukung peluang kerja bagi semua orang	4,8
Program kerja untuk mengurangi pengangguran	4,7
Mendukung organisasi local/charity	4,7
Perlindungan hutan/hewan liar	4,5
Perubahan iklim/global warming	4,4
Program bantuan karyawan	4,3
Orgaisasi hak pekerja	4,2
Bisnis menunjukkan dedikasi pada keberagaman	3,9
Mendukung organisasi global/charity	3,6
Makanan dan produk organik	3,5

Sumber: <http://www.greenbiz.com/blog/2012/12/13/seven-steps-developing-profitable-csr-strategy>

Setelah arah ditetapkan, maka perlu menyusun table program *CSR* yang diusulkan. Hal ini bisa dilakukan dengan membuat table seperti dibawah ini:

Tabel 4.2. Contoh matriks program CSR

Misi dan sasaran	Indikator keberhasilan	Target	Alat Verifikasi	Keterangan

Berikut contoh implementasi penyusunan matriks untuk program bidang kesehatan yang pernah penulis susun untuk sebuah korporat minyak nasional.

Tabel 4.3. Contoh matriks program CSR bidang kesehatan

Misi dan sasaran	Indikator keberhasilan	Target 2020	Alat Verifikasi	Keterangan
Meningkatkan kesadaran perilaku hidup bersih dan sehat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyuluhan perilaku hidup bersih dan sehat (mencuci tangan, sikat gigi, membuang sampah pada tempatnya). ▪ Pencegahan penyebaran penyakit menular dan nyamuk (fogging). 	100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Data laporan desa. ▪ Data laporan CSR tahun lalu 	Desa A

Cara lain atau versi ringkas yang bisa dilakukan adalah dengan mengembangkan elemen program CSR sebagai berikut:

- a. Pilih isu yang mau diangkat
- b. Tetapkan tujuan
- c. Beri nama atau judul program dengan menarik
- d. Rumuskan benefit program
 - 1) Untuk korporat yang berpartisipasi

- 2) Untuk masyarakat sasaran program
- e. Tetapkan area
- f. Tetapkan target
- g. Tetapkan periode
- h. Mencari, memilih dan menentukan partner
- i. Susun detil program
- j. Rancangan biaya

Yang harus menjadi perhatian tim penyusunan program CSR adalah bagaimana agar program memiliki nilai keberlanjutan sebagai inti dari konsep *triple bottom line: people, profit dan planet*.

4. *Impelementasi dan review*

Kata kunci untuk pengembangan program CSR adalah “pengalaman dan keterlibatan” (experience and engagement). Artinya, usahakan bahwa semua program atau aktivitas CSR yang direncanakan dan diimplementasikan melibatkan stakeholder relevan. Hal ini agar ada rasa memiliki dan pengalaman terhadap pogram CSR. Aktivitas CSR yang dijalankan oleh korporat akan berhasil bila merangkul semua stakeholder, khususnya karyawan. Kata lainnya yang juga harus menjadi perhatian adalah “pembangunan berkelanjutan” (*sustainability development*). Tim CSR korporat perlu membangun pola pikir dan praktek ‘keberlanjutan’ di kalangan

karyawan dan lingkungan kerja. Hal ini dengan tujuan agar karyawan memiliki pemahaman bahwa operasi korporat harus berjalan selaras dengan pembangunan berkelanjutan yang menekankan pada aspek sosial, lingkungan dan ekonomi, sebagaimana tertuang pada Grafis 1.2. di bab 1. Saat bersamaan stakeholder primer seperti pemerintah, masyarakat dan lembaga swadaya masyarakat dirangkul dalam pengembangan dan implementasi program CSR korporat.

Melanjutkan kasus Procter and Gamble yang fokus pada tiga area utama produk, operasi dan tanggung jawab sosial; implementasi dari strategi CSR ini dilakukan dengan melibatkan karyawan dan stakeholder utama korporat. Pelibatan karyawan, misalnya, dilakukan oleh Procter and Gamble melalui riset mendalam mengenai inovasi produk yang tidak hanya meningkatkan kualitas hidup konsumen, tapi juga bagaimana proses produksi yang dijalankan bisa mengurangi dampak terhadap lingkungan. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Laporan Keberlanjutan 2011:

Kami berkomitmen untuk meningkatkan kehidupan keseharian masyarakat dengan membuat produk yang lebih baik bagi lingkungan.

Untuk memahami bagaimana kami bisa membuat produk yang lebih ramah lingkungan, kami menganalisis jejak di seluruh siklus hidup - dari penciptaan bahan baku, manufaktur, untuk digunakan konsumen, hingga

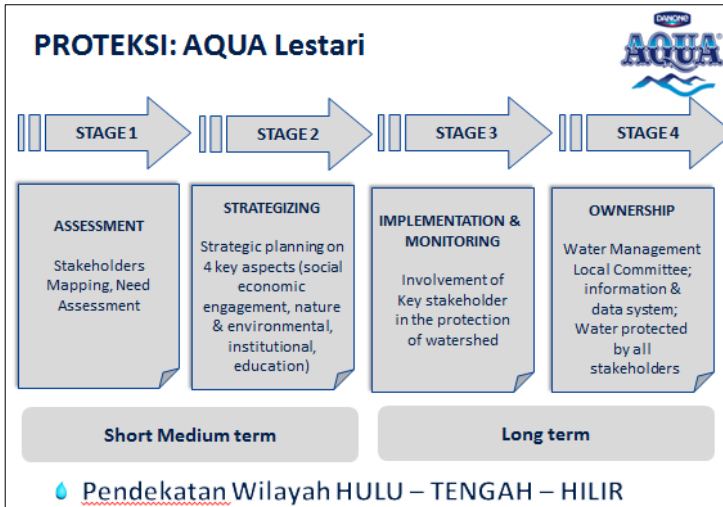
pembuangan. Ini membantu kami fokus di mana kami bisa memberikan dampak yang paling signifikan.

Misalnya, dengan memikirkan kembali fase bahan baku dari beberapa produk kami dan bagaimana produk tersebut dirancang dan dirumuskan, kami telah mampu mengurangi jumlah bahan yang digunakan, energi yang diperlukan untuk menghasilkan mereka dan limbah di akhir penggunaan konsumen. Kami juga mulai mengganti minyak bumi berbasis bahan baku dalam beberapa produk kami dengan bahan terbarukan bersumber berkelanjutan.

Setelah program CSR dijalankan, evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program. Pada tahapan ini, peran public relations cukup dominan. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab 4, evaluasi public relations tidak berakhir pada tahapan *output* tapi lebih pada *outcome*. Dengan demikian, indikator keberhasilan aktivitas CSR sebuah korporat bukan diukur dari banyaknya sapi yang disalurkan pada peternak, kapal yang diberikan pada nelayan, atau pelatihan servis motor yang dilakukan pada pemuda disebuah desa (yang disebut dengan *output*); akan tetapi lebih pada bagaimana peternak bisa mengembangkan sapi yang diberikan, nelayan bisa menjaring ikan lebih banyak dengan kapal yang lebih besar, dan pemuda bisa menjadikan pelatihan servis motor sebagai upaya untuk mendapatkan penghasilan sendiri. Pada akhirnya, kebijakan CSR yang dijalankan akan

bisa mengembangkan sikap mental untuk membebaskan diri dari hambatan sosial, ekonomi dan politik dan meningkatkan taraf atau kualitas hidup. Dalam pemahaman inilah, konsep “keberlanjutan” bisa tercapai.

Sebuah strategi CSR yang baik membantu keterlibatan, inovasi, dan kolaborasi karyawan. Tapi manfaat yang paling penting lainnya adalah CSR ternyata mengubah pendapat orang tentang korporat dari "Mereka" ke "Kami." Maksudnya adalah bagaimana melalui program CSR yang dijalankan bisa merubah stakeholder menjadi bagian dari korporat (kami). Pada kasus Exxon, orang-orang menilai korporat sebagai bukan bagian dari stakeholder (mereka). Ben & Jerry adalah “Kami”, GE dan IBM yang kembali menjadi Kami. Menjadi Kami berarti warga merasa nyaman dengan ide bisnis yang sukses. Ketika korporat terlihat untuk memahami "kita bangkit dan jatuh bersama-sama," itu menunjukkan mereka peduli dan dapat dipercaya.



Grafis 4. 4. Contoh Strategi & Pengembangan Program CSR PT Aqua Tirta Investama

Sumber: Materi Presentasi PT Aqua pada Munas Perhumas, Jakarta, 16 Juni 2011.

Kesimpulan

CSR harus dianggap sebagai investasi, agar korporat dapat menjalankan aktivitasnya dengan lancar. Analisa terakhir menunjukkan bahwa kinerja keuangan dari korporat-korporat yang dikategorikan Business Ethics Best Citizen Companies 200, jauh lebih baik dibandingkan dengan korporat-korporat lain (S&P 500 index), berdasarkan 2001 *Business Week* ranking. Ranking ini berdasarkan kepada kriteria total pendapatan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan *Return on equity* (Business Week, 2001).

Corporate social responsibility penting untuk dikembangkan. Salah satu manfaatnya adalah membangun citra dan reputasi korporat yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan baik dari konsumen maupun mitra bisnis korporat tersebut. Selain itu, program CSR yang dijalankan oleh korporat akan menghasilkan dukungan dari stakeholder ketika korporat terkena isu ataupun krisis yang merugikan korporat. Sama dengan pelaksanaan pemasaran, untuk memberikan hasil maksimal, pelaksanaan CSR harus memegang prinsip-prinsip manajemen yang baik, mulai dari pemilihan sumberdaya manusia, penyusunan, perencanaan dan pelaksanaan program hingga evaluasi dan pelaporan.



Stakeholder Engagement

“Stakeholders are a wealth of knowledge about current processes, historical information, and industry insight... It is important to involve all key stakeholders when gathering and documenting requirements to avoid missing the project's major deliverables.”

Schoenhard (2019)

“Effective engagement helps translate stakeholder needs into organizational goals and creates the basis of effective strategy development. Discovering the point of consensus or shared motivation helps a group of stakeholders to arrive at a decision and ensures an investment in a meaningful outcome.”

Pendahuluan

Dalam pengembangan kebijakan dan aktivitas CSR korporat, hal terpenting dari itu semua adalah penyusunan CSR sebagaimana dijelaskan pada bab 3. Namun ada hal krusial yang kiranya perlu diulas dalam satu bab khusus yang akan menentukan keberhasilan dari implemntasi CSR korporat. Tim CSR harus memastikan bahwa strategi CSR yang dikembangkan sesuai dengan harapan stakeholder dan sejalan dengan visi misi korporat. Dalam hal ini, *stakeholder*

engagement atau *SE* (keterlibatan stakeholder) memudahkan tim CSR korporat dalam mengelola kebijakan CSR korporat. Sehingga stakeholder engagement sangat identik dengan CSR. Jika korporat menunjukkan komitmen melalui kebijakan dan praktek keseharian terhadap keterlibatan stakeholder, hal ini berarti korporat sudah bertanggung jawab terhadap stakeholdernya. Semakin sebuah korporat terlibat dengan stakeholder, semakin bertanggung jawab sebuah korporat terhadap stakeholdernya (Greenwood, 2007: 315). Konsep tanggung jawab korporat dibangun di atas pemahaman ini. Dari pemahaman diatas, bab 4 menjelaskan pengertian dan panduan terlibat dengan stakeholder korporat.

Stakeholder Dalam Literatur CSR

Bagian ini memberikan pembahasan terbatas tentang konsep stakeholder dalam literatur CSR. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan konsekuensinya bagi pilihan manajerial stakeholder. Jika kita dapat berbicara tentang debat stakeholder 'dalam literatur CSR, hal itu diungkapkan melalui dua pertanyaan terkait. Pertanyaan pertama adalah 'Apa tanggung jawab organisasi?' Dan pertanyaan kedua adalah 'Kepada siapa organisasi bertanggung jawab?'

Berurusan dengan pertanyaan pertama mengarah pada konten normatif literatur CSR. Menanggapi, dan bertentangan,

pernyataan Friedman (1997/1970) bahwa tanggung jawab sosial bisnis adalah untuk meningkatkan keuntungannya telah memainkan peran penting dalam perkembangan normatif literatur CSR (lihat misalnya Ackerman dan Bauer, 1976; Goodpaster, 1998/1991; Carroll, 1999). Kesimpulan utamanya adalah, menggunakan variasi argumentasi (lihat misalnya Freeman, 1994), bahwa harus ada lebih dari sekedar tanggung jawab ekonomi untuk organisasi, seperti tanggung jawab ekonomi, hukum, etika dan kebijaksanaan (atau filantropis) (Carroll, 1999). Singkatnya, dominasi pemegang saham secara luas dipandang sebagai tidak dapat dipertahankan, meskipun, seperti yang akan ditunjukkan selanjutnya, tidak semua orang tidak bermasalah (misalnya Goodpaster, 1998/1991). Bagaimanapun, dengan berbagai tanggung jawab organisasi, pertanyaan kedua, 'Kepada siapa kami bertanggung jawab?', Adalah terbukti dengan sendirinya.

Hal ini secara langsung mengarah ke perspektif stakeholder tentang organisasi. 'Organisasi bertanggung jawab kepada stakeholdernya' adalah hal biasa menjawab pertanyaan itu. Cara langsung untuk menangani masalah identifikasi stakeholder adalah dengan membuat daftar semua pelaku utama di dalam dan di sekitar organisasi. Hal ini dapat menyebabkan sejumlah pihak: pemegang saham dan kreditor lainnya, konsumen, pemasok, pemerintah, karyawan,

manajemen, serikat pekerja, komunitas sosial, dll. Daftar ini menunjukkan kesulitan dalam melakukan upaya semacam itu. Kapan daftarnya lengkap? Apa yang membuat pesta menjadi aktor kunci? Apakah mungkin atau relevan untuk mengkategorikan berbagai pihak dalam hal peran atau fungsinya untuk organisasi? Berbagai cara pendefinisian konsep stakeholder menghasilkan jawaban yang beragam.

Freeman (1984, p. 46) memberikan definisi yang sangat luas: 'stakeholder dalam organisasi adalah (menurut definisi) setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi'. Definisi ini diakui secara luas karena posisinya 'tengara' (lih. Wood, 1991; Clarkson, 1995) dalam teori stakeholder. Ini telah banyak dikutip, biasanya sebagai titik awal untuk memberikan pandangan yang lebih sempit tentang stakeholder, di mana kategorisasi, yang berbeda dari perbedaan antara 'dapat mempengaruhi' dan 'terpengaruh', dijelaskan.

Kategorisasi ini dianalisis secara menyeluruh oleh Mitchell et al. (1997). Mereka berpendapat bahwa pandangan yang lebih sempit mencoba untuk mendefinisikan kelompok stakeholder dalam hal relevansi langsung mereka dengan kepentingan inti organisasi atau kebutuhan mereka untuk kelangsungan hidupnya. Clarkson (1995), misalnya, membuat perbedaan antara stakeholder primer dan sekunder. Kelompok

stakeholder utama sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi, tidak demikian halnya dengan kelompok stakeholder sekunder.

Di tempat lain, Clarkson (dalam Mitchell et al., 1997) menekankan pentingnya risiko. Tanpa unsur resiko tidak ada taruhan. Taruhan, dalam pengertian ini, adalah sesuatu yang bisa hilang. Konsekuensinya, stakeholder adalah pembawa risiko. Dari sudut pandang ini, perbedaan dibuat antara stakeholder sukarela dan tidak sukarela. 'Stakeholder sukarela menanggung beberapa bentuk risiko sebagai akibat dari menginvestasikan beberapa bentuk modal, manusia atau keuangan, sesuatu yang bernilai, di perusahaan. Stakeholder sukarela ditempatkan pada risiko sebagai akibat dari kegiatan perusahaan '(Mitchell et al., 1997).

Meskipun dominasi pemegang saham dipandang tidak dapat dipertahankan, sampai taraf tertentu posisi pemegang saham masih menjadi bahan diskusi. Apakah pemegang saham atau pemilik saham memiliki status khusus di antara para stakeholder? Dalam apa yang disebut 'Prinsip manajemen stakeholder' (Website Redefining the Corporation, 2000), pengertian risiko telah digunakan untuk menunjukkan bahwa, meskipun pemilik saham mungkin memiliki status khusus, itu bukan karena risiko yang lebih tinggi. Sebaliknya, risiko mis. karyawan atau pelanggan mungkin lebih tinggi. Pemilik saham

berhak mendapatkan posisi khusus mereka, menurut pernyataan ini, karena fakta bahwa mereka telah setuju 'bahwa keuntungan atau kerugian potensial mereka dari keterlibatan mereka dengan korporasi ditentukan sebagai sisa: tergantung pada apa yang tersisa setelah semua penggugat stakeholder lainnya telah menerima distribusi tertentu mereka'.

Goodpaster (1998/1991) juga menekankan status khusus pemegang saham. Dia menyatakan bahwa, karena hak milik, pemegang saham memiliki hubungan 'fidusia' dengan korporasi. Manajemen memenuhi kewajiban fidusia kepada pemegang saham, di mana kepercayaan sangat penting. Artinya, manajemen berkewajiban untuk menepati janji pemaksimalan laba. Dengan kata lain, Goodpaster membuat perbedaan antara stakeholder fidusia dan non-fidusia. Dia mengajukan pertanyaan apakah orientasi stakeholder multi-fidusia akan diinginkan. Dengan kata lain, mungkinkah ada hubungan 'fidusia' atau seperti kepercayaan dengan stakeholder lainnya sebagai baik?

Goodpaster menolak posisi multi-fidusia ini karena manajemen kemudian akan terjebak dalam apa yang dilihatnya sebagai paradoks stakeholder: 'Manajemen harus menghadapi perlawanan dari mereka yang percaya bahwa orientasi strategis (yaitu dominasi pemegang saham) adalah satu-satunya yang sah untuk diadopsi oleh bisnis' (hlm. 113). Paradoksnya

terletak pada kenyataan bahwa 'ada masalah etika yang mana pun yang dilakukan oleh manajemen'. Lebih disukai, manajemen tidak boleh menanggung hubungan fidusia tambahan dengan pihak ketiga (yaitu, stakeholder non-pemegang saham), tetapi mengakui kewajiban moral secara langsung. Tentu ada kewajiban kepada pihak lain. Kewajiban ini adalah kewajiban moral yang dimiliki oleh organisasi kepada mereka yang kebebasan dan kesejahteraannya dipengaruhi oleh aktivitas mereka. Kewajiban ini tidak bersifat instrumental, kontingen atau tidak langsung, tetapi langsung atau 'kategorikal' (hlm. 117). Dapat disimpulkan bahwa, meskipun Goodpaster mewakili pandangan yang lebih sempit tentang stakeholder, analisisnya tentang konsekuensi manajerial konsisten dengan pandangan yang lebih luas.

Dapat dikatakan bahwa pandangan luas tentang stakeholder sesuai dengan definisi Freeman. Menurut Mitchell et al. (1997) pandangan ini didasarkan pada 'realitas empiris bahwa perusahaan memang dapat sangat dipengaruhi oleh, atau dapat sangat mempengaruhi, hampir semua orang' (hal. 857).

Mengapa harus Stakeholder Engagement?

Organisasi yang mempertimbangkan strategi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) harus menjawab pertanyaan

'kepada siapa apakah kita bertanggung jawab?'. 'Kepada stakeholder' merupakan jawaban umum atas pertanyaan ini, yang artinya untuk mengelola strategi CSR, identifikasi stakeholder sangat penting. Dalam batas tertentu, pengelolaan CSR telah menjadi manajemen stakeholder (Donaldson dan Preston, 1995).

Stakeholder engagement (SE) dipahami sebagai praktek yang dijalankan korporat untuk melibatkan stakeholder dengan cara positif dalam aktivitas korporat. CSR dipahami sebagai tanggung jawab korporat bertindak atas nama kepentingan stakeholder korporat yang sah. Banyak bidang aktivitas korporat terlibat dalam SE. SE bukanlah wilayah eksklusif dari korporat yang bertanggung jawab secara sosial semata atau juga bukan tanggung jawab bagian tertentu saja dalam korporat.

Teori stakeholder menunjukkan pentingnya meminta dan memasukkan opini stakeholder dalam proses pembuatan keputusan dan implemmentasi aktivitas. Lebih jauh, pelibatan stakeholder yang berhasil akan berdampak pada legitimasi isu yang dimunculkan dan mendekatkan korporat dengan masyarakat.

Pada satu tahapan, hampir semua organisasi perlu membangun hubungan dan berkomunikasi secara efektif dengan pemerintah lokal dan pusat, organisasi masyarakat,

kelompok kepentingan dan stakeholder (*stakeholder*) lainnya. Bagi beberapa organisasi, hal ini berarti perlunya tim hubungan eksternal, sedangkan yang lainnya bergantung pada struktur organisasi untuk lobby efektif dan hubungan dengan stakeholder. Mengapa SE penting dikembangkan tim CSR korporat?

Kehidupan korporat sesungguhnya sangat bergantung pada pihak lain dalam sebuah lingkungan yang lebih luas. Manajemen korporat dihadapkan pada kenyataan lingkungan yang terus berubah. Pada saat bersamaan, stakeholder menuntut kinerja korporat yang lebih terbuka dan peduli terhadap komunitas dan lingkungan. Adanya pengharapan dari stakeholder seiring dengan keberadaan korporat di tengah lingkungan kiranya perlu mendapatkan perhatian pihak manajemen. Stakeholder yang merasa apa yang diharapkan dari korporat ternyata tidak terpenuhi, akan mengambil tindakan yang bisa mengarah pada munculnya isu yang berpotensi menghambat aktivitas korporat. Isu yang diabaikan bisa berkembang menjadi krisis. Satu contoh sederhana adalah bagaimana korporat yang tidak peduli terhadap masyarakat di lingkungannya akan berdampak pada demo atau mungkin penyerangan terhadap fasilitas korporat. Dalam konteks ini kiranya pihak manajemen perlu memahami relasi lingkungan

dengan korporat dan bagaimana ini semua bisa memicu munculnya isu (Prayudi, 2008: 3).

Lingkungan korporat berubah dengan sangat cepat dewasa ini. Para pemimpin korporat menghadapi sebuah kenyataan dimana mereka tumbuh dalam lingkungan yang berbeda dengan yang mereka hadapi sekarang ini. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik nasional dan global telah menciptakan sebuah lingkungan dimana keterbukaan menjadi hal yang tidak terhindarkan kalau korporat ingin bertahan hidup. Dalam konteks Indonesia, pendekatan korporat yang lebih mengedepankan kolusi dan nepotisme dengan pihak pemerintah atau pihak tertentu di era Orde Baru tidak bisa dipertahankan. Krisis ekonomi yang melanda beberapa negara Asia dan diawali di Thailand pada tahun 1997 akhirnya berdampak pada kolapsnya beberapa korporat yang terlena dengan kedekatan dengan kekuasaan namun tidak memiliki dasar ekonomi yang kuat. Tumbanganya pemerintahan Orde Baru berdampak pada tuntutan keterbukaan di berbagai bidang dalam rangka memunculkan persaingan yang lebih terbuka antar berbagai korporat.

Globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membentuk apa yang disebut oleh Marshal McLuhan dengan "desa global" dimana batas-batas negara secara maya menjadi tidak jelas.

Situasi ini berdampak pada perlunya korporat untuk bisa bersaing secara global. Ditandatanganinya kesepakatan perdagangan bebas dan Masyarakat Ekonomi Asean oleh pemerintah Indonesia telah memungkinkan korporat asing untuk membuka dan mengembangkan usahanya di Indonesia. Bahkan, pekerja asing bisa mendapatkan pekerjaan di Indonesia sesuai dengan bidang keahliannya. Pihak manajemen korporat perlu mencermati hal ini dan mengambil manfaat dari situasi yang ada.

Pengharapan stakeholder terhadap korporat pun mengalami perubahan. Semakin kritisnya stakeholder terhadap berbagai aktivitas yang dijalankan korporat, membuat hubungan korporat dengan stakeholder menjadi lebih setara dibanding dulu. Korporat harus menyadari bahwa sesungguhnya mereka bisa menjalankan aktivitas korporat karena adanya penerimaan stakeholder terhadap keberadaan dan aktivitas yang dijalankan korporat. Pada saat yang bersamaan, pihak manajemen korporat perlu lebih proaktif dalam merangkul pengharapan dan kepentingan stakeholder ke dalam kebijakan korporat. Dengan demikian, berbagai keputusan yang diambil dan diimplementasikan dalam rutinitas keseharian korporat merupakan representasi dari kepentingan berbagai stakeholder korporat yang terintegrasi dengan visi dan misi korporat (Prayudi, 2008: 5).

Pengamatan kritis stakeholder terhadap bisnis korporat cenderung meningkat. Isu-isu seperti kesejahteraan karyawan yang rendah, tanggung jawab sosial terhadap stakeholder korporat yang terabaikan, dominannya intervensi pemilik korporat dalam pembuatan kebijakan dan kesenjangan sistem pengajian antara pihak manajemen dengan karyawan atau antara karyawan lokal dengan karyawan asing merupakan contoh beberapa isu krusial yang perlu dicermati. Jika isu ini diabaikan, sangat besar kemungkinannya isu berkembang menjadi krisis yang bisa berdampak pada menurun atau hancurnya reputasi korporat.

Pada tataran sederhana, upaya korporat untuk menjadi korporat yang menjalankan bisnis dengan lebih baik dan beretika adalah dengan membangun hubungan yang baik dengan para stakeholder. Tujuannya adalah agar semua kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas korporat bisa dipenuhi secara proporsional stratejik sejalan dengan pencapaian tujuan korporat. Jika demikian, apa yang dimaksud dengan *Stakeholder Engagement*?

Stakeholder engagement merupakan proses dimana suatu organisasi melibatkan orang-orang yang mungkin akan terpengaruh oleh keputusan, membuat, atau dapat mempengaruhi pelaksanaan keputusan. Mereka mungkin mendukung atau menentang keputusan, akan berpengaruh

dalam organisasi atau dalam masyarakat di mana ia beroperasi, memegang posisi resmi yang relevan atau akan terpengaruh dalam jangka panjang.

ISO 26000 yang membahas tanggung jawab sosial mendefinisikan *stakeholder engagement* sebagai aktivitas yang dilaksanakan untuk menciptakan peluang dialog antara organisasi dan satu atau lebih stakeholder dengan tujuan menyediakan dasar bagi keputusan organisasi (<http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>, diakses 27 November 2012).

Stakeholder engagement merupakan sarana untuk memperbaiki komunikasi, mendapatkan dukungan luas masyarakat, mengumpulkan data dan ide yang bermanfaat meningkatkan reputasi korporat atau sektor stakeholder, dan memberikan ruang lebih bagi pengambilan keputusan yang berkelanjutan. Tujuan akhirnya adalah menciptakan pengertian bersama yang membawa manfaat bagi semua pihak. Dalam konteks buku ini adalah mendukung pengembangan kebijakan CSR korporat yang berkelanjutan.

Harapan yang diinginkan dari luaran praktik *Stakeholder engagement* harus selalu ditempatkan didepan saat proses perencanaan. Harapan luaran ini harus dinyatakan dengan jelas, memberikan gambaran detil apa yang dicari dari

proses dan harus sudah memperhatikan semua pertimbangan, selalu mengingat fokus dari membangun hubungan (*engagement*), daripada luaran dari proses itu sendiri (TCBC, 2006). Melibatkan stakeholder merupakan kunci untuk memahami harapan mereka serta mendorong perbaikan terus-menerus.

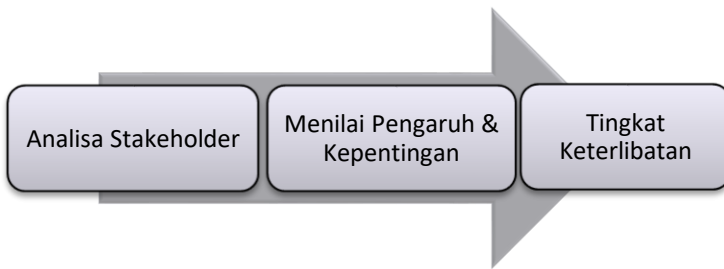
Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam proses *Stakeholder engagement* adalah tingkat partisipasi stakeholder. Tingkat partisipasi akan mempengaruhi bentuk hubungan yang akan dikembangkan dan selanjutnya membantu penyusunan program yang relevan. Dengan menganalisis pandangan dan komentar mereka, cara-cara untuk perbaikan hubungan bisa diidentifikasi. Keterlibatan stakeholder bisa dalam bentuk seminar stakeholder, forum konsultasi stakeholder, pertemuan, tatap muka wawancara, kuesioner, dll, di mana para stakeholder didorong untuk mengekspresikan pandangan mereka terhadap performa kerja.

Proses Stakeholder Engagement

Sekarang ini, istilah *stakeholder engagement* muncul sebagai sarana untuk menjelaskan proses yang lebih luas, lebih inklusif, dan berkelanjutan antara korporat dan stakeholder yang berpotensi terkena dampak yang mencakup berbagai

kegiatan dan pendekatan, dan meliputi seluruh kehidupan proyek (International Finance Corporation, 2007).

Keterlibatan (*engagement*) bukanlah tujuan itu sendiri, melainkan alat untuk membantu membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat di mana korporat beroperasi, akhirnya menghasilkan peningkatan perencanaan bisnis dan kinerja (Altria Corporate Services, Inc., 2004). Pada akhirnya, terpenuhinya harapan stakeholder yang dipenuhi oleh korporat dan sejalan dengan aktivitas korporat akan menciptakan pembangunan yang berkelanjutan bagi komunitas, lingkungan dan korporat sendiri. Berikut adalah tahapan proses *stakeholder engagement*:



Grafis 5.1. Tahapan Proses *Stakeholder Engagement*

1. Analisis Stakeholder

Analisis stakeholder adalah proses sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi kualitatif untuk menentukan kepentingan siapa harus diperhitungkan ketika

mengembangkan dan/atau menerapkan kebijakan atau program. Pada tahapan ini intinya kita memetakan stakeholder dengan maksud mengidentifikasi apa yang menjadi harapan mereka terhadap korporat.

Para pembuat kebijakan dan manajer dapat menggunakan analisis stakeholder untuk mengidentifikasi stakeholder utama dan menilai pengetahuan, minat, posisi, dan aliansi mereka berkaitan dengan kepentingan dan kebijakan. Ini memungkinkan pembuat kebijakan dan manajer untuk berinteraksi secara lebih efektif dengan stakeholder utama dan meningkatkan dukungan untuk kebijakan atau program yang diberikan. Ketika analisis ini dilakukan sebelum kebijakan atau program dilaksanakan, pembuat kebijakan dan manajer dapat mendeteksi dan bertindak untuk mencegah potensi kesalahpahaman tentang dan/atau bertentangan dengan kebijakan atau program. Tujuan lebih jauh adalah mengembangkan kerjasama antara stakeholder dan korporat dan memastikan dampak (*outcome*) program CSR tercapai. Jika analisis stakeholder dan alat-alat penting lainnya yang digunakan untuk memandu pelaksanaan, kebijakan atau program berpotensi untuk berhasil.

Secara khusus, analisa stakeholder merupakan alat diagnosa untuk:

- a. Identifikasi stakeholder inti.

- b. Klarifikasi ketertarikan stakeholder.
- c. Memahami persepsi stakeholder terhadap masalah.
- d. Spesifikasi sumber daya stakeholder (mendukung atau merusak).
- e. Outline mandat stakeholder.

Analisa stakeholder pada intinya mengembangkan deskripsi singkat mengenai beragam stakeholder yang bisa terdampak atau membawa dampak pada aktivitas korporat. Tidak jarang korporat enggan melakukan analisa pemangku kepentingan karena ketidatahuan manfaat dari dilakukannya proses *stakeholder engagement*. Manfaat analisa stakeholder:

- a. Dapat meningkatkan kualitas, efektivitas dan evaluasi kebijakan dan program.
- b. Dapat meningkatkan penilaian dampak sosial dan politik dari kebijakan dan program.
- c. Memungkinkan untuk perbedaan pendapat untuk diidentifikasi.
- d. Tidak membedakan antar stakeholder.
- e. Membuat manajer bertanggung jawab untuk lebih dari maksimalisasi keuntungan (*triple bottom line*).
- f. Relevansinya untuk mengidentifikasi berbagai tujuan dan kekhawatiran (misalnya antara sudut pandang ekonomi, sosial dan lingkungan serta antara kepentingan berbagai stakeholder yang berbeda).

- g. Sebuah cara di mana kebutuhan dan kepentingan orang-orang yang kurang terwakili secara politik dan ekonomi dapat disorot.

Pada tahapan ini, tim pengembangan CSR korporat perlu mengetahui:

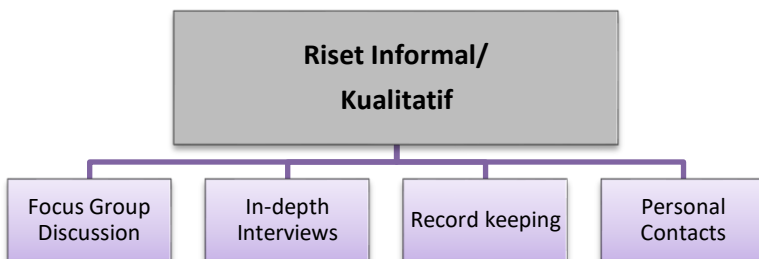
- a. Siapa yang dianggap stakeholder oleh korporat?
- b. Bagaimana pandangan mereka terhadap korporat?
- c. Bagaimana melibatkan mereka dalam aktivitas korporat sehingga tumbuh sara memiliki terhadap korporat?
- d. Apa pengaruh yang mereka miliki terhadap jalannya aktivitas korporat?
- e. Bagaimana cara membangun hubungan dengan stakeholder?

Yang menarik pada tahapan ini adalah bagaimana mengembangkan tehnik untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan diatas. Pada tahapan ini, kemampuan meneliti menjadi krusial. Biasanya praktisi public relations korporat memiliki keahlian ini. Itu sebabnya mengapa sebaiknya praktisi public relations harus menjadi tim pengembangan CSR korporat. Tidak jarang, *stakeholder engagement* sudah dilakukan oleh praktisi PR sehingga hal ini menghemat waktu tenaga dan beaya dari tim CSR.

Riset tidak harus selalu menggunakan metode riset formal seperti survey yang memiliki karakteristik adanya kuesioner dan olah data statistik. Ada saat dimana orang yang menjadi responden merasa tidak nyaman dengan pendekatan metode penelitian formal. Oleh karena itu, metode penelitian informal yang lebih mengedepankan pendekatan kasual menjadi alternatif yang dominan digunakan praktisi public relations. Sebuah survey yang dilakukan oleh Lindenmann terhadap 250 praktisi public relations menunjukkan bahwa kebanyakan penelitian public relations lebih bersifat santai dan informal, bahkan bisa dilakukan saat minum kopi, daripada penelitian ilmiah dan akurat (Wilcox, Ault dan Agee, 1992: 152).

Bagan 5.1 menunjukkan beberapa metode riset informal yang bisa digunakan untuk analisa stakeholder.

Bagan 5.1. Metode Riset Informal



a. Focus Groups Discussion

Focus group discussion (FGD) merupakan teknik pengumpulan data dalam waktu singkat (biasanya sekitar satu jam) melalui diskusi. Setiap diskusi terdiri dari 8 sampai 12 orang, dipandu oleh moderator, dan moderator akan mengajukan pertanyaan.

FGD dapat dikatakan sebagai cara mengumpulkan ide atau saran dari berbagai kelompok. Gunakan pertanyaan terbuka untuk mewawancarai anggota kelompok untuk mendorong interaksi dan mengeksplorasi keyakinan mereka tentang masalah tertentu. Metode ini juga digunakan untuk mengumpulkan informasi, yang dapat digunakan untuk mengembangkan kuesioner untuk metode penelitian yang lebih formal. Dialog dengan peserta terkadang bisa mendapatkan wawasan yang tidak terduga.



Gambar 5.1 Focus Group Discussion di kalangan petani untuk penilaian kebutuhan stakeholder

Dialog yang berlangsung dicatat atau direkam untuk kemudian hasilnya dianalisa untuk mendapatkan detail. Meskipun demikian, hasil dari dialog tidak bisa dijadikan representasi kelompok atau populasi yang lebih besar. Hal ini dikarenakan grup yang terlalu kecil dan pemilihan partisipan tidak murni random, dalam konteks ilmiah.

b. In-depth Interview

In-depth interview merupakan tehnik pengumpulan data eksploratif berdasarkan kuesioner bersifat terbuka dan cenderung tidak terstruktur. Biasanya dilakukan oleh individu langsung atau dengan menggunakan telepon. Informan dipersilahkan berbicara dengan bebas dan detail. *In-depth interview* biasanya ditujukan untuk identifikasi isu, penilaian kebutuhan dan perencanaan stratejik.

Dalam konteks pengembangan CSR, sebaiknya wawancara dilakukan secara langsung terhadap stakeholder potensial. Hal ini selain untuk mendapatkan data yang lebih detail, juga untuk membangun hubungan dan meraih dukungan stakeholder.



Gambar 5.2. Mendatangi stakeholder merupakan pendekatan yang lebih baik untuk membangun hubungan dan menggali data yang lebih detail.

c. Record Keeping

Salah satu keahlian yang menunjang keberhasilan praktek public relations adalah kemampuan untuk menyimpan data akurat dan komprehensif. Catatan yang tersimpan memberitahu kita apa, di mana dan kapan sesuatu yang dilakukan dan mengapa keputusan dibuat. Catatan juga memberitahu kita siapa yang terlibat dan atas perintah siapa. Teknik pengumpulan data jenis ini juga memberikan bukti tentang aktivitas individu dan pemerintah serta menunjukkan akuntabilitas dan transparansi.



Gambar 5.3. Record keeping yang baik membantu melindungi bisnis, mengukur kinerja dan memaksimalkan manfaat bagi korporat dan stakeholder.

Praktisi seringkali diminta untuk membuat informasi kritis untuk penggunaan didalam dan diluar organisasi. Sehingga ketika pihak manajemen meminta informasi, praktisi harus menyusun data yang dibutuhkan dalam waktu singkat atau kehilangan kredibilitas. Dengan mendapatkan reputasi sebagai sumber informasi yang berharga, praktisi dapat mengembangkan jaringan kontak informasi internal dan eksternal.

d. *Personal Contacts*

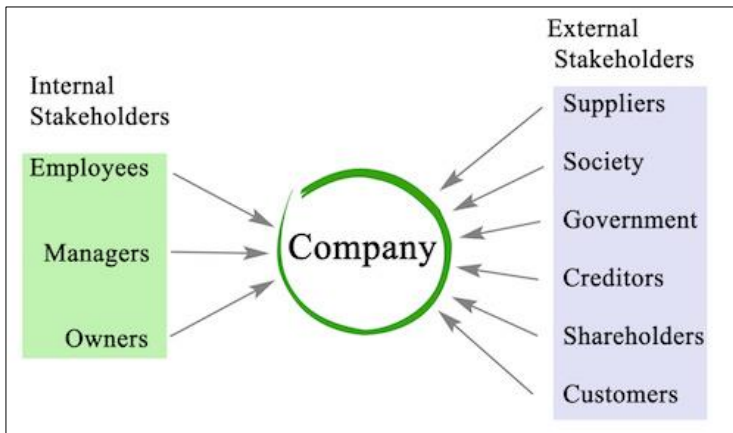
Banyak informasi yang dapat diperoleh dari berbicara dengan orang secara informal. Tim CSR korporat saling

bertukar ide mengenai program CSR yang berhasil, dan mereka menghubungi ahli-ahli dalam industri yang berkepentingan dengan mereka. Korporat kadangkala menggunakan jasa konsultan eksternal dikarenakan jaringan kontak mereka yang luas. Pameran dagang, pertemuan profesional dan komunitas atau momen penting lainnya yang mengundang daya tarik *stakeholder* juga merupakan peluang bagi praktisi untuk memperoleh input dan mendapatkan pengertian stakeholder.

Biasanya, stakeholder yang teridentifikasi dibagi menjadi dua, yakni stakeholder internal dan eksternal. *Stakeholder internal* adalah kelompok dalam korporat atau orang-orang yang bekerja secara langsung dalam bisnis, seperti karyawan, pemilik, dan investor. Karyawan ingin mendapatkan upah tinggi dan mempertahankan pekerjaan mereka. Pemilik korporat tertarik dalam memaksimalkan keuntungan bisnis. Investor memberikan perhatian tentang mendapatkan penghasilan dari investasi mereka.

Stakeholder eksternal adalah kelompok diluar korporat atau orang-orang yang tidak secara langsung bekerja dalam bisnis tetapi dipengaruhi dalam beberapa cara dari keputusan bisnis, seperti pelanggan, pemasok, kreditur, masyarakat, serikat pekerja, dan pemerintah. Pemerintah ingin korporat

membayar pajak, mempekerjakan lebih banyak orang, mengikuti hukum, dan jujur melaporkan kondisi keuangannya. Pelanggan ingin korporat menghasilkan produk berkualitas dengan harga yang wajar. Pemasok ingin korporat untuk terus membeli produk mereka. Kreditur ingin dibayar tepat waktu dan penuh. Masyarakat memiliki saham dalam bisnis sebagai pengusaha dari masyarakat setempat.



Grafis 5.2. Stakeholder internal dan eksternal

Identifikasi stakeholder internal dan eksternal lebih merupakan tahapan awal dalam analisa stakeholder. Identifikasi ini sudah menunjukkan stakeholder mana saja yang perlu mendapatkan perhatian korporat dan tim pengembangan CSR khususnya. Meskipun demikian, klasifikasi stakeholder ini belum menggambarkan bagaimana masing-masing stakeholder memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap

korporat. Oleh karena itu, perlu dianalisa lebih jauh seberapa jauh kepentingan dan pengaruh tiap stakeholder terhadap korporat. Dengan begitu, skala prioritas program CSR yang dikembangkan dilakukan berdasarkan pengaruh dan kepentingan dari stakeholder.

Itulah sebabnya, riset informal yang dikembangkan untuk mendapatkan profil relevan dari stakeholder pada tahapan ini akan menjadi data krusial awal untuk dilanjutkan ke tahapan *stakeholder engagement* berikutnya yakni menilai pengaruh dan kepentingan dari stakeholder terhadap aktivitas korporat. Selain itu, pilihan komunikasi yang tepat untuk melibatkan atau mendapatkan partisipasi stakeholder juga penting untuk dicermati.

2. Menilai Pengaruh dan Kepentingan

Keberhasilan program CSR tergantung pada orang-orang yang terlibat. Kita mungkin bisa memilih beberapa atau semua tim pengembangan program CSR kita, tetapi kita tidak akan bisa memilih setiap stakeholder. Sebagai manajer program CSR, menjadi tanggung jawab untuk bekerja dengan para stakeholder dan untuk memahami apa yang membuat mereka tergerak. Hal ini penting untuk memastikan keterlibatan maksimal stakeholder dan saat bersamaan masalah atau kesenjangan bisa diminimalkan. Oleh karena itu, penting bagi

tim CSR menilai pengaruh dan kepentingan dari stakeholder terhadap aktivitas korporat.

Teknik analisis stakeholder dibangun berdasarkan aspek kepentingan versus pengaruh yang memungkinkan analisis mendalam dari para stakeholder yang merupakan pemain kunci.

Analisa stakeholder dengan penekanan pada pengaruh, pihak manajemen melakukan penilaian stakeholder pada aspek berikut:

- a. Otoritas Hukum atau Undang-undang
- b. Kendali atas sumber daya stratejik
- c. Memiliki keahlian khusus
- d. Status sosial, ekonomi dan politik
- e. Negosiasi posisi dan kemampuan mempengaruhi stakeholder lain
- f. Saluran formal/informal ke stakeholder lain (termasuk “gatekeeper”)
- g. Tingkat ketergantungan dengan stakeholder lain
- h. Kepemimpinan/Wewenang

Analisa stakeholder dengan penekanan pada aspek kepentingan, stakeholder akan mempertimbangkan dampak keberadaan korporat dan aktivitas CSR yang dijalankan terhadap harapan mereka. Kesimpulan mereka akan

menentukan sikap mereka terhadap korporat dan aktivitas CSR dan pada gilirannya mendorong tindakan. Berikut beberapa hal yang perlu ditanyakan untuk menganalisis kepentingan stakeholder:

- a. Apa ekspektasi stakeholder dan manfaat apa yang mereka cari?
- b. Sumber daya apa yang membuat stakeholder berkomitmen dengan program CSR/korporat?
- c. Apakah stakeholder memiliki kepentingan yang mungkin konflik dengan program CSR?
- d. Bagaimana mereka memandang stakeholder lain?

Dengan memfokuskan pada pengaruh dan kepentingan, stakeholder internal dan eksternal yang teridentifikasi pada tahapan awal semakin terokus atau terklasifikasi. Lebih jauh, akan muncul stakeholder utama dan sekunder. Stakeholder utama menjadi prioritas dari aktivitas CSR yang dijalankan korporat. Kemudian diikuti dengan stakeholder sekunder. Selanjutnya dibuatkan tabel untuk matriks pengaruh dan kepentingan seperti berikut ini:

Tabel 5. 1. Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder

Stakeholder	Pengaruh	Kepentingan	Utama/ Sekunder
Karyawan	Tinggi	Tinggi	Utama
Pemegang saham	Tinggi	Tinggi	Utama
Masyarakat sekitar	Tinggi	Tinggi	Utama
Pemerintah	Tinggi	Tinggi	Utama
Konsumen	Rendah	Tinggi	Utama
Bank	Rendah	Tinggi	Sekunder
Media	Tinggi	Rendah	Sekunder
Pemasok	Rendah	Rendah	Sekunder

3. Tingkat Partisipasi (*Engagement*)

Melibatkan stakeholder merupakan kunci untuk memahami mereka. Partisipasi stakeholder sangat membantu korporat untuk selalu memperbaharui diri. Adanya jalinan hubungan yang baik dengan stakeholder membantu mengetahui dan memahami apa permasalahan mereka sehingga korporat dapat membantu permasalahan tersebut. Jika korporat tidak menjalin hubungan yang baik akan berdampak buruk bagi korporat. Partisipasi stakeholder bisa dalam bentuk seminar stakeholder, forum konsultasi stakeholder, pertemuan, tatap muka wawancara dan sebagainya maupun bentuk di mana para stakeholder didorong untuk mengekspresikan pandangan mereka terhadap performa kerja.

Tingkat partisipasi ini, mencari "keterlibatan" dari stakeholder di mana korporat beroperasi dan tergantung pada tujuan dari program. Mungkin berusaha untuk mentransfer penuh 'pemberdayaan' kepada stakeholder dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan akhir. Oleh karena itu, perlu diperhatikan prinsip partisipasi stakeholder sebagai berikut (www.iap2.org):

1. Stakeholder harus memiliki suara dalam keputusan yang bisa mempengaruhi kehidupan mereka atau lingkungan hidup.
2. Partisipasi stakeholder meliputi janji bahwa kontribusi pemangku kepentingan akan mempengaruhi keputusan.
3. Partisipasi stakeholder mendukung keputusan berkelanjutan dengan mengenali dan mengkomunikasikan kebutuhan dan kepentingan semua partisipan, termasuk pembuatan keputusan.
4. Partisipasi stakeholder mencari input dari partisipan dalam merancang bagaimana mereka berpartisipasi.
5. Partisipasi stakeholder memberikan partisipan informasi yang dibutuhkan untuk berpartisipasi secara bermakna.
6. Partisipasi stakeholder berkomunikasi kepada partisipan bagaimana input dari mereka mempengaruhi keputusan.

Untuk menentukan tingkat partisipasi stakeholder, bisa menggunakan spektrum yang dikembangkan oleh *Internasional Association for Public Participation* (IAP2). IAP2 adalah sebuah asosiasi internasional yang anggotanya berusaha mempromosikan dan meningkatkan praktik partisipasi masyarakat dalam kaitannya dengan individu, pemerintah, lembaga, dan badan lain yang mempengaruhi minat masyarakat di negara-negara di seluruh dunia. Misi awal adalah untuk mempromosikan nilai-nilai dan praktik terbaik yang berhubungan dengan melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan pemerintah dan industri yang mempengaruhi kehidupan mereka. Tabel 4.2. dibawah menunjukkan pada tingkat partisipasi stakeholder seperti apa yang hendak dicapai oleh tim CSR korporat. Tingkat ‘menginformasikan’ merupakan tingkat partisipasi terendah dan tingkat ‘memberdayakan’ (*empower*) merupakan tingkat partisipasi tertinggi. sebagaimana dibawah ini:

Tabel 5.2. Tingkat Partisipasi (Engagement) Stakeholder

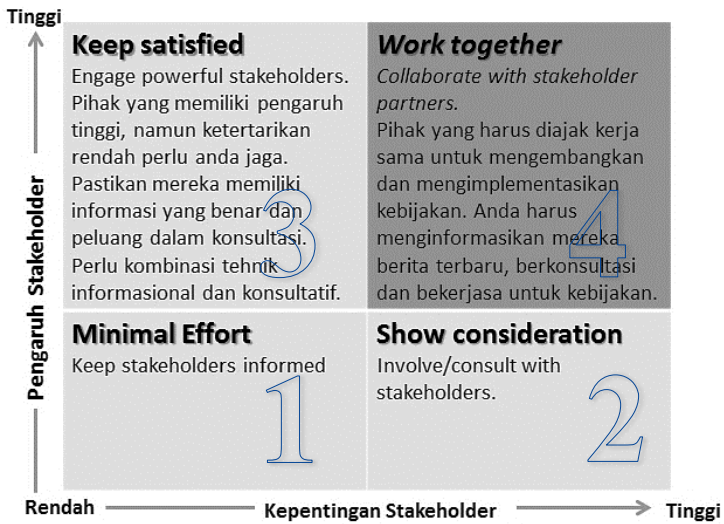
	Inform	Consult	Involve	Collaborate	Empower
Tujuan Partisipasi Stakeholder	Menyediakan public informasi berimbang & objektif untuk membantu mereka memahami masalah, alternative, peluang, dan/solusi	Mendapatkan umpan balik public atas analisa, alternative, dan/ keputusan	Untuk bekerja secara langsung dengan public pada seluruh proses untuk memastikan keprihatinan dan aspirasi masyarakat secara konsisten dipahami dan dipertimbangkan.	Untuk bermitra dengan stakeholder dalam setiap aspek keputusan termasuk Pengembangan alternatif dan identifikasi solusi yang lebih disukai.	Untuk menempatkan pengambilan keputusan akhir di tangan stakeholder.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Janji pada Stakeholder</p>	<p>Kami akan tetap menjaga anda terinformasikan</p>	<p>Kami akan menginformasikan anda, mendengarkan dan mengakui keprihatinan dan aspirasi, dan memberikan umpan balik tentang bagaimana masukan dari stakeholder mempengaruhi keputusan. Kami akan mencatat masukan Anda pada draft dan proposal.</p>	<p>Kami akan bekerja dengan Anda untuk memastikan bahwa kekhawatiran Anda dan aspirasi secara langsung tercermin dalam alternatif yang dikembangkan dan memberikan umpan balik tentang bagaimana masukan stakeholder mempengaruhi keputusan.</p>	<p>Kami akan bekerja sama dengan Anda untuk merumuskan solusi dan menggabungkan saran dan rekomendasi dalam keputusan untuk semaksimal mungkin.</p>	<p>Kami akan melaksanakan keputusan anda</p>
--	---	---	--	---	--

Tehnik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fact Sheet ▪ Situs ▪ Open house 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komentar public ▪ Focus Group ▪ Survey ▪ Pertemuan public ▪ Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelatihan ▪ Polling ▪ Internet ▪ Forum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Komite penasehat warga ▪ Membangun kesepakatan ▪ Pengambilan keputusan partisipatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialod dengan pemerintah ▪ Pemerintah lokal ▪ Perencanaan dan program bersama ▪ Pembangunan kapasitas
---------------	---	--	---	---	--

Sumber: www.iap2.org/resource/resmgr/imported/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf

Jika tingkat partisipasi ini dikombinasikan dengan klasifikasi stakeholder pada Grafis 4.1 diatas, akan didapat model tingkat partisipasi (*engagement*) yang bisa menjadi acuan dalam pengembangan program CSR. Berikut model tingkat partisipasi:



Grafis 5.3 Kuadran Model Stakeholder Engagement

Adapun tingkat partisipasi stakeholder yang dicari bisa terdiri dari beberapa tingkatan berikut (TCBC dalam Revit Project, 2006):

1. Kuadran I: Memberitahu

Kuadran ini dikategorikan sebagai *Minimal Effort*. Kategori ini memiliki tingkat partisipasi

‘memberitahu’ (*to Inform*), artinya adalah korporat hanya memberikan informasi kepada stakeholder tersebut, sehingga stakeholder tersebut tidak dimonitoring dan dikelola oleh korporat. Biasanya untuk memberikan masyarakat informasi yangimbang dan obyektif untuk membantu mereka dalam memahami masalah, alternatif, peluang dan/atau solusi. Kuadran I: *Minimal Effort Stakeholder* yang memiliki kepentingan (*interest*) rendah dan pengaruh (*influence*) yang rendah.

2. Berkonsultasi

Kuadran II dalam Model *SE* dikategorikan sebagai *Show Consideration*. Stakeholder kuadran kedua ini memiliki tingkat partisipasi hingga *To Consult*. Kuadran ini menunjukkan bahwa korporat perlu untuk memberitahu stakeholder tentang *update* terbaru dan berkonsultasi dengan stakeholder dalam pengembangan kebijakan. Sehingga korporat dalam melakukan pendekatan dengan stakeholder tersebut akan mendapatkan umpan balik dari alternatif dan keputusan dari stakeholder. Untuk bekerja secara langsung dengan stakeholder di seluruh proses untuk memastikan bahwa kepentingan dan aspirasi masyarakat secara konsisten dipahami dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan

keputusan. Kuadran II; *Show Consideration* ini memiliki kepentingan (*interest*) yang tinggi dengan pengaruh (*influence*) yang rendah.

3. Tetap dipuaskan

Kuadran III Model SE dikategorikan sebagai *Keep Satisfied*. Kuadran ini menunjukkan adanya pengaruh (*influence*) yang tinggi dari stakeholder, namun stakeholder tersebut memiliki ketertarikan atau kepentingan (*interest*) yang rendah. Korporat harus memastikan stakeholder memiliki informasi yang tepat dan kesempatan untuk ambil bagian dalam konsultasi untuk membantu stakeholder tersebut serta untuk 'membeli' rencana korporat. Selain itu, korporat akan menggunakan kombinasi teknik informasi, konsultasi dan bermitra untuk menjaga para stakeholder yang terlibat. Stakeholder dalam kuadran ketiga ini memiliki tingkat partisipasi hingga *To Involve* atau *To Consult*.

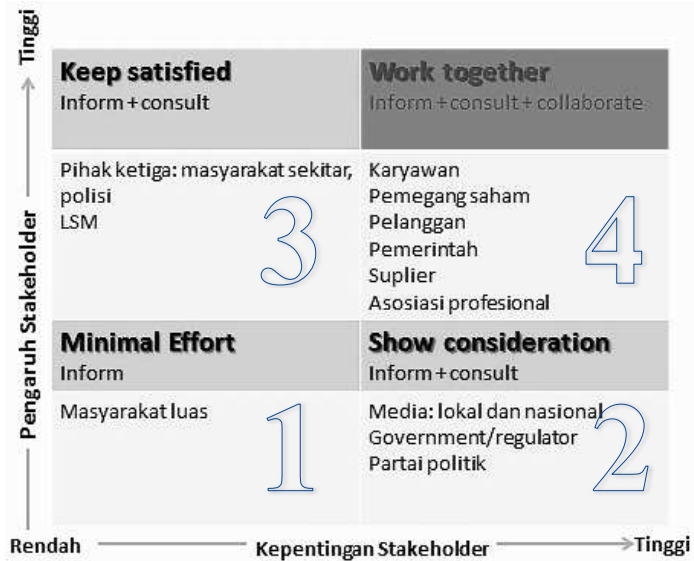
4. Berkolaborasi

Kuadran IV dalam *Stakeholder Engagement* ini adalah *Work Together*. Inilah *stakeholder* yang dibutuhkan oleh korporat untuk bekerjasama dengan mengembangkan dan melaksanakan sebuah kebijakan. Ini merupakan kuadran maksimal dalam model *Stakeholder Engagement*, dimana *stakeholder*

memiliki kepentingan (*interest*) yang tinggi dan pengaruh (*influence*) yang tinggi bagi korporat. Korporat perlu untuk memberitahu mereka tentang berita, berkonsultasi dengan mereka dan berkolaborasi pada kebijakan, dan memberdayakan *stakeholder* tersebut. Untuk bermitra dengan *stakeholder* dalam setiap aspek dari keputusan termasuk pengembangan alternatif dan identifikasi solusi yang lebih disukai. Tingkat partisipasi ini, mencari "keterlibatan" dari *stakeholder* di mana organisasi beroperasi, dan tergantung pada tujuan dari proyek, mungkin berusaha untuk mentransfer penuh 'pemberdayaan' kepada *stakeholder* dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan akhir. *Stakeholder* dalam kuadran ini memiliki tingkat partisipasi yang maksimal, yakni hingga *To Empower/To Collaboration*.

Hal ini akan berdampak pada program CSR lebih tepat sasaran dan dukungan *stakeholder* bisa diraih. Pada akhirnya aktivitas bisnis korporat bisa berjalan beriringan dengan pemangku kepentingan. Bahkan, dampak lebih jauh seandainya korporat mengalami krisis, dukungan *stakeholder* bisa diraih. Sedangkan pemangku kepentingan pada kuadran lain tetap dibangun dan dijaga tingkat

partisipasi sesuai dengan teknik komunikasi yang dikembangkan pada table 5.2.



Grafis 5.4. Klasifikasi Stakeholder pada Model *Stakeholder Engagement*

Klasifikasi stakeholder ini tidaklah kaku. Bisa saja, perubahan arah kebijakan bisnis korporat berdampak pada perubahan orientasi pengembangan kebijakan CSR korporat. Tim CSR korporat melibatkan para stakeholder mereka dalam dialog untuk mencari tahu apa masalah sosial dan lingkungan yang paling penting bagi mereka dalam rangka untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Melibatkan para stakeholder merupakan persyaratan dari *Global*

Reporting Initiative, sebuah organisasi independen internasional berbasis jaringan dengan kerangka pelaporan keberlanjutan yang banyak digunakan di seluruh dunia. GRI membantu korporat, pemerintah dan organisasi lainnya memahami dan mengkomunikasikan dampak bisnis pada isu-isu keberlanjutan penting seperti perubahan iklim, hak asasi manusia, korupsi dan banyak lainnya (<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>). Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) juga menekankan keterlibatan stakeholder untuk semua standar baru mereka.

Bisa dikatakan bahwa model *stakeholder engagement* merupakan sebuah pendekatan proaktif dan niat baik korporat untuk menggandeng para stakeholder. Stakeholder engagement secara efektif membantu tim CSR mengatasi kesenjangan yang mungkin muncul sebagai akibat aktivitas korporat. Agar model stakeholder engagement ini mudah dipahami, tim CSR perlu menuangkannya dalam dokumen tertata, menyatu dengan strategi CSR keseluruhan korporat. Yang perlu dipahami oleh manajemen korporat adalah bahwa aktivitas CSR yang dilakukan merupakan bagian dari investasi strategik jangka panjang membangun reputasi di benak stakeholder. Ketika kesenjangan yang muncul bisa diantisipasi dengan baik melalui aktivitas CSR korporat

yang berbasis ‘keterlibatan dan partisipasi’ stakeholder, maka diharapkan hal ini akan munumbuhkan persepsi positif dan memunculkan reputasi baik korporat.

Kesimpulan

Stakeholder engagement menunjukkan betapa pentingnya mendapatkan dukungan dan partisipasi stakeholder korporat dan memiliki rencana untuk terlibat dengan mereka. Dengan menerapkan langkah-langkah ini korporat sudah jauh di depan dan program yang dijalankan memiliki kesempatan lebih besar untuk sukses. Tim CSR korporat benar-benar perlu mengimplementasikan rencana dengan baik guna menghindari program CSR yang tidak tepat sasaran dan pada akhirnya menghamburkan investasi dana, waktu dan tenaga yang telah dialokasikan.

Stakeholder engagement merupakan cara bagaimana tim CSR korporat menganalisa stakeholder inti, dan mengidentifikasi pengaruh dan kepentingan mereka. Baru kemudian tim CSR bisa menentukan tingkat partisipasi dan keterlibatan stakeholder. Tujuan akhir adalah mengembangkan program CSR dengan melibatkan stakeholder inti sesuai dengan tingkat partisipasi untuk mencapai tujuan agar aktivitas bisnis yang dijalankan bisa membawa manfaat tidak hanya

keuntungan pada korporat, tapi juga lingkungan dan masyarakat dalam bentuk pembangunan yang berkelanjutan.



Komunikasi CSR

“...a process of anticipating stakeholders’ expectations, articulation of CSR policy and managing of different organization communication tools designed to provide true and transparent information about a company’s or a brand’s integration of its business operations, social and environmental concerns, and interactions with stakeholders.”

Podnar (2008)

“CSR communication relates to the establishment of routines of dialogue and the organization’s norms, values and relationships.”

Morsing (2019)

Pendahuluan

CSR sekarang telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan strategik korporat. Stakeholder yang cerdas dan kritis akan melihat bagaimana korporat menunjukkan kepeduliannya pada aspek lingkungan, komunitas dan praktek internal korporat. Menurut Illia et al (2013), CSR telah dilihat sebagai perangkat bisnis utama korporat, telah menjadi praktek standar, dengan peningkatan jumlah korporat yang terlibat dalam kegiatan

CSR. Misalnya, dalam survei global 2007 terhadap manajer korporat, Economist Intelligence Unit menemukan bahwa mayoritas responden (55,2%) menganggap CSR prioritas tinggi atau sangat tinggi untuk korporat mereka, peningkatan yang signifikan dari tiga tahun sebelumnya (33,9%). Diharapkan ada peningkatan yang lebih besar (68,9%) pentingnya CSR di masa depan.

Mengingat bahwa korporat semakin serius dalam mengembangkan aktivitas CSR, maka aspek komunikasi memainkan peran penting. Stakeholder engagement yang dijelaskan dengan detil pada bab 6 menunjukkan bagaimana sesungguhnya komunikasi memainkan peran mulai dari analisis stakeholder hingga menentukan teknik partisipasi stakeholder. Ketika akhirnya program CSR sudah dikembangkan, juga dibutuhkan komunikasi pada tahapan implementasi dan review sebagaimana tertuang pada bab 3. Intinya bahwa aktivitas CSR membutuhkan komunikasi pada setiap tahapannya. Bahkan ketika program CSR telah dilaksanakan, tim CSR perlu mengkomunikasikan *outcome* pelaksanaan pada stakeholder relevan.

Pesan tentang inisiatif etis perusahaan dan tanggung jawab sosial cenderung membangkitkan reaksi yang kuat dan seringkali positif di antara para

stakeholder. Penelitian bahkan menunjukkan manfaat bisnis potensial dari komunikasi internal dan eksternal upaya tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) (Maignan et al. 1999). Namun, meskipun CSR umumnya dikaitkan dengan kebajikan perusahaan yang positif (misalnya Johnson & Johnson, The Body Shop, Patagonia) dan mencerminkan status dan aktivitas organisasi sehubungan dengan kewajiban sosialnya (Brown & Dacin 1997), pesan CSR perusahaan juga terbukti menarik perhatian kritis (misalnya Starbuck, Shell, TDC).

Namun, dalam mengkomunikasikan prestasi CSR, terutama jika dilakukan secara berlebihan untuk membangun reputasi korporat, bisa saja berisiko korporat mencapai hasil yang berlawanan dari apa yang diinginkan. Hal ini disebut dengan "respon bumerang" yang dijelaskan oleh Robert K. Merton dan Patricia L. Kendall pada tahun 1944. Mengingat ketidakpercayaan stakeholder terhadap korporat cukup besar, masuk akal untuk sebuah korporat takut bahwa para stakeholder akan melihat upaya untuk mengkomunikasikan prestasi CSR sebagai "greenwashing". Artinya bahwa komunikasi CSR yang dilakukan dianggap berlebihan seolah-olah produk korporat ramah lingkungan. Jika demikian, bagaimana mengkomunikasi aktivitas CSR yang baik? Bab 6

membahas argument mengapa komunikasi harus menjadi elemen inti dari kebijakan CSR dan beragam tehnik bagaimana mengkomunikasikan CSR, baik pada tahapan pengembangan strategi CSR maupun implementasi CSR.

Mengapa Komunikasi CSR?

Salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam mengembangkan strategi CSR adalah bagaimana agar aktivitas CSR yang dijalankan bisa dikomunikasikan kepada stakeholder relevan. Seperti proses korporat, strategi CSR yang baik membutuhkan waktu dan melibatkan banyak stakeholder. Oleh karena itu, sangat penting untuk memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang jelas. Strategi CSR ini harus dikembangkan sejalan dengan rencana untuk mengkomunikasikan tujuan dan catatan anda saat bertemu dengan stakeholder. Tanpa perencanaan yang baik, komunikasi CSR Anda akan menjadi tidak efektif dan dampak paling buruk adalah merusak citra korporat Anda sebagai pemimpin CSR.

Fakta bahwa berita negatif tampaknya menyebar lebih cepat daripada positif dapat membuat risiko berkomunikasi CSR tampak lebih besar daripada yang sebenarnya. Biasanya korporat hanya mengkomunikasikan aktivitas CSR pada stakeholder terbatas atau khusus. Ada keyakinan tentang risiko yang

terkait dengan komunikasi CSR yang berlebihan. Meski harus diakui bahwa korporat yang berkomunikasi dengan jujur tentang kegiatan mereka tidak perlu merasa takut.

Komunikasi CSR yang efektif adalah tindakan korporat yang menjawab isu/perhatian para stakeholder

Pengelabuan (komunikasi yang menutupi fakta) tidak akan pernah berhasil dan tidak akan menjawab harapan stakeholder

Ada beberapa alasan mengapa tim CSR perlu mengkomunikasikan aktivitas CSR yang dijalankan:

1. Stakeholder semakin kritis. Di era keterbukaan seperti yang saat ini dialami oleh Indonesia, penting bagi korporat untuk dengan serius memperhatikan apa yang menjadi perhatian dari stakeholder. Kasus dugaan pencemaran Teluk Buyat yang menimpa PT Newmont Minahasa Raya pada pertengahan tahun 2004 mencuat di media setelah dimunculkan oleh LSM. Lima pejabat tinggi korporat tersebut sempat ditahan atas kasus tersebut. Kasus lainnya adalah dugaan korupsi dana CSR di Pertamina Foundation yang bergulir pada awal September 2015. Kasus ini menunjukkan betapa stakeholder bisa sangat kritis dan mempengaruhi aktivitas operasional korporat.
2. Bentuk pertanggungjawaban kepada stakeholder. Komunikasi dua arah yang efektif akan membantu

baik pihak korporat maupun stakeholder untuk saling memahami. Pada tahap perencanaan CSR, komunikasi membantu tim CSR untuk memahami kebutuhan dan harapan stakeholder. Sedang pada tahapan implementasi membantu tim CSR untuk menyampaikan apa yang telah dilakukan sebagai bagian dari strategi CSR.

3. Keberhasilan aktivitas CSR yang dikomunikasikan dengan baik dan tidak berlebihan akan mendorong pada terbentuknya reputasi korporat yang baik. Bagi pemegang saham, dimasukkannya laporan pelaksanaan CSR korporat dalam laporan tahunan atau dikomunikasikan didalam rapat umum pemegang saham meyakinkan pemegang saham bahwa dana yang mereka investasikan di dalam korporat aman. Bahkan, bukan tidak mungkin Laporan CSR yang baik akan mendorong masuknya dana investasi yang lebih besar dari pemegang saham.

Untuk menjadi warga korporat yang baik, korporat harus berkomunikasi dengan dan melibatkan para stakeholder untuk mengidentifikasi isu seiring dengan aktivitas korporat. Hal ini akan memunculkan biaya terkait dengan pelaksanaan aktivitas CSR. Namun,

biaya untuk korporat dapat menjadi lebih besar jika para stakeholder mengambil tindakan terhadap korporat (misalnya, merusak citra korporat melalui kampanye media, menunda perizinan, menggugat korporat). Komunikasi pada tahapan ini adalah menyadari adanya masalah dan kekhawatiran dan berupaya untuk mengatasinya sedini mungkin sebelum mereka berubah menjadi tindakan. Sisi positifnya adalah ide dan saran dari stakeholder seringkali berguna dalam meningkatkan perencanaan dan pelaksanaan aktivitas CSR. Dalam hal ini, para stakeholder dapat dilihat sebagai konsultan bagi korporat.

Strategi Komunikasi CSR

Korporat yang menyadari arti penting stakeholder bagi kelangsungan hidup korporat jangka panjang pasti secara konsisten membangun dan memelihara hubungan dengan para stakeholder inti. Penelitian menunjukkan adanya manfaat bisnis potensial dari komunikasi internal dan eksternal aktivitas CSR (Maignan et al. 1999). Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan komunikasi korporat untuk menjalin hubungan dengan semua stakeholder.

Praktik komunikasi yang baik memastikan bahwa semua stakeholder (baik yang secara aktif terlibat dan mereka yang akhirnya akan terpengaruh) terinformasikan secara kontinyu dan memadai. Selain berkomunikasi dengan para stakeholder pada tahap awal pengembangan aktivitas CSR. Juga penting untuk terus berkomunikasi sepanjang seluruh proses untuk memastikan bahwa setiap orang menyadari dan diberi kesempatan untuk mengomentari dan berpartisipasi dalam kegiatan CSR yang akan dijalankan. Sama pentingnya adalah hubungan kerja yang baik yang mendorong para stakeholder untuk berpartisipasi aktif dalam memberi dan menerima informasi. Banyak teknik dapat digunakan untuk membangun dan memelihara komunikasi yang baik, sebagaimana telah dijelaskan pada bab 4 tentang tehnik engagement.

Sebelum menentukan strategi komunikasi CSR, saat melakukan CSR Explore (tahap pertama dari perencanaan stratejik CSR), digali informasi pada hal-hal berikut ini:

- Siapa stakeholder inti?
- Apa jenis informasi yang mereka butuhkan dan pada tingkat detail seperti apa?
- Jenis dan tingkat informasi apa yang dibutuhkan dari mereka?

- Seberapa sering mereka membutuhkan informasi?
- Seberapa sering informasi yang diperlukan dari mereka?
- Apa cara yang paling berguna bagi mereka untuk menerima informasi?
- Apa jenis mekanisme umpan balik yang diperlukan untuk mendorong mereka merespon dan bereaksi?
- Alat apa yang perlu digunakan untuk terus memantau efektivitas komunikasi?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, pemilihan teknik komunikasi menjadi tugas yang jauh lebih mudah yang menghasilkan hasil yang lebih handal dan berguna. Bagi tim CSR, komunikasi cenderung sangat sering dan rinci yang melibatkan e-mail dan telepon pesan, laporan status, tatap muka dan tele conference. Untuk yang lebih luas dari para stakeholder, mereka lebih cenderung untuk melibatkan *factsheet*, artikel buletin, dan presentasi di konferensi. Yang penting untuk diingat adalah untuk menjaga stakeholder selalu terinformasikan dan fokus pada tujuan proyek dan menyadari kemajuan yang dibuat.

Dalam menentukan strategi komunikasi CSR terbaik yang perlu dikembangkan korporat, menarik untuk melihat model public relations yang dikembangkan

oleh Gruning dan Hunt (1984). Ada empat model public relations yang diidentifikasi oleh Grunig dan Hunt: keagenan pers, informasi public, asimetris dua arah, dan simteris dua arah. Dari keempat model ini, tiga model terakhir relevan digunakan dalam komunikasi aktivitas CSR kepada stakeholder. Model pertama, keagenan pers, tidak bisa dianggap sesuai untuk komunikasi CSR karena bertujuan untuk propaganda dan kebenaran informasi yang diberikan kadang berlebihan dan tidak bisa dipertanggungjawabkan.

Tabel 6.1. menjelaskan secara singkat perbandingan keempat model dengan karakteristik yang digunakan meliputi tujuan, sifat komunikasi, model komunikasi, sifat riset, tokoh utama, organisasi yang menggunakan, dan estimasi organisasi yang mempraktekkan.

Meskipun keempat model muncul seiring dengan perkembangan public relations, namun pada kenyataannya keempat model ini dipraktekkan oleh berbagai organisasi secara bergantian hingga saat ini. Penggunaan model disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

Tabel 6.1. Karakteristik Empat Model *Public Relations*

Karakteristik	Model Public Relations			
	Keagenan Pers	Informasi Stakeholder	Asimetris Dua Arah	Simetris Dua Arah
Tujuan	Propaganda	Penyebaran informasi	Persuasi ilmiah	Pengertian bersama
Sifat komunikasi	Satu arah, kebenaran tidak esensial	Satu arah, kebenaran penting	Dua arah; pengaruh tidak berimbang	Dua arah, pengaruh berimbang
Model komunikasi	Source → Rec.	Source → Rec.	Source → Rec. ← Feedback	Group → Group ←
Sifat riset	Sedikit; 'counting house'	Sedikit; readability, readership	Formatif; evaluasi sikap	Formatif; evaluasi pengertian
Tokoh utama	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, pendidik, pimpinan profesional
Organisasi pengguna	Sports, theatre, promosi produk	Pemerintah, yayasan, bisnis	Bisnis kompetitif, departemen	Bisnis tertata, departemen
Estimasi organisasi pengguna	15%	50%	20%	15%

Sumber: James E Grunig & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Holt Rinehart & Winston: Fort Worth. Hal: 22.

Berdasarkan tiga dari empat model public relations diatas, ada tiga strategi komunikasi CSR yang bisa dikembangkan: strategi informasi stakeholder, strategi respon stakeholder, dan strategi keterlibatan stakeholder (Morsing & Schultz, 2006: 325).

Penelitian Grunig & Hunt (1984) menunjukkan bahwa 50% dari semua korporat mempraktekkan komunikasi satu arah (informasi stakeholder) kepada stakeholder mereka, dan hanya 35% mempraktekkan proses komunikasi dua arah (baik komunikasi dua arah asimetris maupun komunikasi dua arah simetris). Hal ini menunjukkan bahwa model komunikasi informasi stakeholder (satu arah) menggambarkan proses komunikasi korporat yang cenderung digunakan oleh korporat sekarang ini. Naum, seiring dengan stakeholder yang semakin kritis, ada kebutuhan yang meningkat untuk mengembangkan proses komunikasi dua arah ketika korporat menyampaikan pesan tentang CSR. Meskipun informasi satu arah pada inisiatif CSR korporat perlu, hal ini tidaklah cukup.

Jika melihat kepentingan korporat untuk membangun aktivitas CSR yang baik dan bisa diterima semua pihak, maka penggunaan model komunikasi dua arah simetris lebih tepat untuk diterapkan. Sikap korporat yang lebih terbuka akan memudahkan kerjasama dengan beragam pihak, baik masyarakat, pemerintah, asosiasi maupun pihak lain yang berkepentingan.

Tabel 6.2. merupakan gambaran tiga strategi komunikasi CSR yang bisa dikembangkan: strategi

informasi stakeholder, strategi respon stakeholder, dan strategi keterlibatan stakeholder.

Tabel 6.2. Tiga Jenis Strategi Komunikasi CSR

	Strategi Informasi Stakeholder	Strategi Respon Stakeholder	Strategi Keterlibatan Stakeholder
Tujuan Komunikasi	Informasi public, komunikasi satu arah	Komunikasi asimetris dua arah	Komunikasi simetris dua arah
Stakeholder	Meminta informasi lebih tentang aktivitas CSR	Harus diyakinkan bahwa korporat berperilaku etis dan bertanggung jawab sosial	Konstruksi aktivitas CSR
Peran stakeholder	Pengaruh stakeholder: mendukung atau menentang	Stakeholder merespon aksi korporat	Stakeholder dilibatkan, berpartisipasi dan menyarankan aksi korporat
Identifikasi fokus CSR	Diputuskan manajemen puncak	Diputuskan manajemen puncak. Penelitian feedback melalui polling opini, dialog, jaringan dan kemitraan.	Dinegosiasikan secara bersamaan dalam interaksi dengan stakeholder
Tugas komunikasi strategik	desain pesan konsep menarik	Identifikasi stakeholder relevan	Membangun hubungan
Dukungan pihak ketiga prakarsa CSR	Tidak perlu	Survey, ranking dan polling opini terintegrasi	Stakeholder terlibat dalam pesan CSR

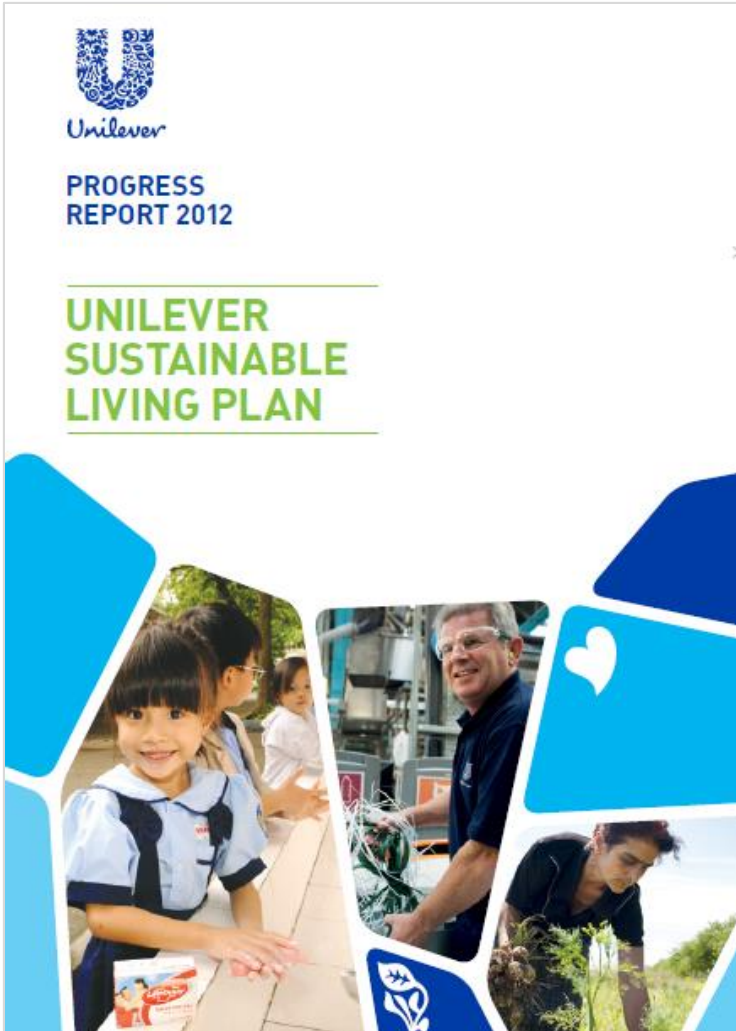
Sumber: Morsing, Mette & Majken Schultz. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15 No. 4. 2006: 326.

1. Strategi Informasi Stakeholder

Dalam strategi informasi stakeholder, mirip dengan model informasi public Grunig & Hunt, komunikasi selalu satu arah, dari organisasi kepada para stakeholder. Komunikasi pada dasarnya dipandang sebagai 'telling, tidak mendengarkan' (Grunig & Hunt, 1984: 23), dan oleh karena itu komunikasi satu arah dari strategi informasi stakeholder memiliki tujuan menyebarkan informasi, belum tentu dengan maksud persuasif, melainkan untuk menginformasikan kepada masyarakat seobjektif mungkin tentang organisasi. Korporat yang mengadopsi model informasi stakeholder terlibat dalam program hubungan pers aktif dan secara bersamaan menghasilkan informasi dan berita untuk media, serta berbagai brosur, pamflet, majalah, fakta dan angka untuk menginformasikan masyarakat umum. Instansi pemerintah, organisasi non-profit dan banyak korporat menggunakan model informasi stakeholder. Korporat memberikan rasa 'untuk khalayak.

Strategi informasi stakeholder mengasumsikan bahwa para stakeholder memiliki pengaruh karena mereka dapat memberikan dukungan dalam hal kebiasaan membeli, menunjukkan loyalitas dan memuji korporat, atau mereka dapat menunjukkan oposisi dalam bentuk demonstrat, unjuk rasa atau memboikot korporat. Oleh

karena itu, korporat harus menginformasikan para stakeholder tentang niat baik, keputusan dan tindakan untuk memastikan dukungan positif stakeholder.



Gambar 6.1. Laporan kemajuan tertulis Unilever 2012

Beberapa korporat terlibat dalam inisiatif CSR karena manajer korporat percaya bahwa secara moral ini adalah 'hal yang tepat untuk dilakukan' (Paine 2001), dan keinginan yang tulus untuk memperbaiki kondisi sosial dalam masyarakat lokal atau global mendukung strategi informasi stakeholder mereka. Tim CSR meyakinkan korporat telah melakukan hal yang benar, percaya korporat hanya perlu menginformasikan kepada masyarakat umum secara efisien tentang apa yang dilakukan korporat untuk membangun dan mempertahankan dukungan positif stakeholder.

Salah satu tugas strategis strategi informasi stakeholder adalah memastikan bahwa keputusan dan tindakan CSR korporat dikomunikasikan dengan efektif kepada para stakeholder korporat. Tugas departemen komunikasi korporat atau public relations adalah memastikan bahwa pesan yang koheren disampaikan dengan cara yang menarik dan fokusnya adalah pada desain pesan konsep (van Riel 1995), yaitu bahwa pesan CSR menyampaikan, misalnya, bagaimana inisiatif CSR menunjukkan keprihatinan umum bersama, terkait dengan bisnis inti dan menunjukkan dukungan organisasi (Scott & Lane 2000). Strategi ini tidak mempertimbangkan stakeholder eksternal harus

mendukung inisiatif CSR. Komunikasi dipercaya berasal dari korporat itu sendiri.

2. Strategi Respon Stakeholder

Strategi respon stakeholder didasarkan pada model komunikasi 'dua arah asimetris', yang bertentangan dengan model simetris dua arah dari strategi keterlibatan stakeholder. Dalam kedua model, komunikasi mengalir ke dan dari masyarakat. Tetapi ada perbedaan mencolok dimana model dua arah asimetris mengasumsikan ketidakseimbangan dari efek public relations dalam mendukung korporat, karena korporat tidak berubah sebagai hasil dari membangun hubungan dengan stakeholder. Sebaliknya, korporat berusaha untuk mengubah sikap dan perilaku stakeholder. Dengan demikian, korporat perlu melibatkan para stakeholder dengan membuat keputusan dan aksi korporat yang relevan karena korporat membutuhkan dukungan stakeholder eksternal.

Divisi komunikasi korporat biasanya akan melakukan jajak pendapat atau survei pasar untuk memahami pada aspek apa korporat telah mengalami perbaikan dan pada aspek apa korporat dapat meningkatkan upaya CSR-nya. Komunikasi dianggap sebagai umpan balik dalam hal mencari tahu apa yang

masyarakat akan terima dan tolerir. Ini adalah bentuk evaluatif untuk mengukur apakah inisiatif komunikasi tertentu telah meningkatkan pemahaman stakeholder mengenai korporat dan sebaliknya.

Meskipun proses komunikasi ini dianggap sebagai model dua arah public relations Grunig & Hunt, Morsing & Schultz mengelaborasi model mereka dengan menekankan bahwa model strategi respon stakeholder masih agak berorientasi pengirim (2006: 325). Strategi respon stakeholder adalah pendekatan satu sisi, korporat memiliki tujuan tunggal meyakinkan stakeholder terhadap korporat. Sehingga, meski dialog atau focus group discussion diadakan oleh korporat, tujuannya masih prioritas untuk kemanfaat korporat. Karena itu, Morsing & Schultz menyoroti respon stakeholder daripada keterlibatan proaktif mereka dalam proses komunikasi. Stakeholder dianggap berpengaruh, tetapi pasif menanggapi inisiatif korporat. Dalam upaya korporat memahami hal yang menjadi perhatian stakeholder, ada risiko korporat hanya mendengar suara sendiri yang direfleksikan melalui suara stakeholder.

Apa yang menjadi mekanisme komunikasi dua arah sebenarnya adalah metode komunikasi satu arah yang mendukung dan memperkuat tindakan dan identitas korporat. Karena strategi respon stakeholder sering

digunakan sebagai model komunikasi dalam komunikasi CSR, dan karena banyak inisiatif CSR sangat sensitivitas bagi stakeholder, isu ini perlu dipahami lebih jauh.

3. Strategi Keterlibatan Stakeholder

Strategi keterlibatan stakeholder, sebaliknya, menganggap penting dialog dengan stakeholder. Persuasi mungkin terjadi, tetapi berasal dari stakeholder dan dari korporat sendiri, masing-masing berusaha untuk membujuk yang lain untuk berubah. Idealnya, korporat dan stakeholder berubah sebagai hasil dari terlibat dalam model komunikasi simetris dua arah. Karena strategi keterlibatan stakeholder berdasar pada gagasan hubungan stakeholder, korporat seharusnya tidak hanya mempengaruhi tetapi juga berusaha untuk dipengaruhi oleh stakeholder, dan oleh karena itu korporat siap berubah jika diperlukan. Meskipun dalam konteks CSR, terdapat tantangan sejauh mana korporat harus mengubah kebijakan CSR ketika aktivitas CSR yang ada mendapat tantangan dari stakeholder. Misal: Keterbatasan dana CSR yang ada dengan kebutuhan aktivitas CSR yang timbul pasca proses stakeholder engagement dan CSR Explore akan mendorong tim CSR membuat skala prioritas aktivitas CSR yang akan dijalankan. Hal ini bisa saja menimbulkan ketidakpuasan dari stakeholder yang

rencana implementasi aktivitas CSRnya ditunda dan selanjutnya mendemo korporat untuk mendapatkan perhatian.

Daripada memaksakan aktivitas CSR tertentu pada stakeholder, strategi keterlibatan stakeholder mengajak negosiasi para stakeholder untuk mengeksplorasi perhatian mereka terhadap korporat, dan saat bersamaan melakukan perubahan jika diperlukan. Dengan terlibat dialog dengan para stakeholder, korporat memastikan terus mengikuti tidak hanya harapan stakeholder tetapi juga pengaruh potensial terhadap harapan mereka, serta membiarkan harapan mempengaruhi dan mengubah korporat itu sendiri (Morsing & Schultz, 2006: 328). Hal ini tentunya sesuai dengan kuadran 4 model stakeholder engagement yang dijelaskan pada bab 4 dimana *stakeholder* memiliki kepentingan (*interest*) yang tinggi dan pengaruh (*influence*) yang tinggi terhadap korporat. Korporat perlu memberitahu mereka tentang berita, berkonsultasi dengan mereka dan berkolaborasi tentang kebijakan, dan memberdayakan *stakeholder* tersebut. Strategi keterlibatan stakeholder, mencari "keterlibatan" dari stakeholder di mana korporat beroperasi. Berdasarkan tujuan dari aktivitas CSR, mungkin korporat berusaha untuk mentransfer penuh 'pemberdayaan' kepada

stakeholder dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan akhir.

Idealnya, dari 3 strategi komunikasi CSR yang bisa digunakan tim CSR, strategi keterlibatan stakeholder merupakan strategi terbaik yang digunakan oleh korporat. Sehingga penciptaan hubungan yang harmonis antara korporat dengan stakeholder dapat terwujud. Dalam bahasa komunikasi korporat, terciptanya 'pengertian bersama' (*mutual understanding*). Namun kenyataan menunjukkan ada kecenderungan korporat untuk menggunakan tiga strategi komunikasi CSR secara bergantian. Hal ini karena dipengaruhi oleh lingkungan tempat korporat beroperasi atau tingkat dimana korporat melakukan interaksi dengan stakeholder.

Survei reputasi yang dilakukan oleh Morsing & Schultz menunjukkan bahwa inisiatif CSR korporat adalah penting untuk masyarakat umum (2006: 331). Survei tentang bagaimana korporat harus mengkomunikasikan prakarsa CSR mereka di Denmark, menunjukkan bahwa masyarakat umum memiliki persepsi yang berbeda tentang apakah korporat harus mengkomunikasikan prakarsa CSR mereka dalam iklan dan rilis berita korporat atau dalam rilis minimal, seperti laporan tahunan dan situs web. Di satu sisi, survei ini menunjukkan bahwa korporat harus berkonsentrasi pada

pengembangan komunikasi satu arah yang efisien tentang upaya CSR korporat. Menurut Grunig & Hunt (1984), ini adalah cara yang paling disukai untuk terlibat dengan para stakeholder. Namun demikian, di sisi lain, survey juga mengirim sinyal peringatan kepada manajer korporat untuk menghindari mengkomunikasikan aktivitas CSR terlalu mencolok. Hal ini bisa dianggap sebagai ‘greenwashing’, yakni tindakan korporat membangun kesan di benak stakeholder seolah mereka peduli pada lingkungan atau komunitas, padahal kenyataannya tidak demikian. Oleh karena itu, rilis minimal sebagai cara yang paling tepat mengkomunikasikan aktivitas CSR.

Agar komunikasi CSR bisa tepat sasaran, tim CSR perlu memperhatikan pesan yang hendak dikomunikasikan. Jangan gunakan satu informasi untuk Bergama stakeholder karena masing-masing memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Verifikasi akurasi pesan dengan anggota tim atau bagian lain korporat yang relevan.
2. Pesan harus jelas, ringkas dan tepat disampaikan secara berkala.
3. Terbuka dan jujur mengenai pesan dan aktivitas CSR yang direncanakan.
4. Jangan memberikan janji yang tidak bisa diberikan.

5. Langsung ke inti pesan yang hendak disampaikan.
6. Gunakan bahasan sederhana dan hindari jargon berlebihan.
7. Berbagi informasi dengan rekan kerja yang mungkin terlibat dengan stakeholder yang sama untuk memastikan bahwa mereka tetap terinformasikan.
8. Memastikan bahwa pesan disampaikan pada stakeholder relevan.
9. Pahami stakeholder dan momen kapan mereka akan menerima pesan anda.

Tehnik Komunikasi

Keterlibatan stakeholder merupakan bagian penting dari CSR korporat dan dalam upaya mencapai *triple bottom line*. Melibatkan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan sebenarnya tidak terbatas hanya pada proses CSR saja. Stakeholder engagement adalah alat yang digunakan oleh korporat maupun organisasi stakeholder, terutama ketika mereka ingin mengembangkan pemahaman dan menyetujui solusi dari masalah yang kompleks. Dan tehnik komunikasi yang tepat yang digunakan dalam proses perencanaan strategik CSR, dimana didalamnya juga mencakup stakeholder engagement dan komunikasi, akan menjadikan kebijakan CSR yang efektif dan efisien.

Sebuah prinsip yang mendasari keterlibatan stakeholder adalah bahwa stakeholder memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Kemampuan komunikasi tim CSR untuk melibatkan stakeholder menjadi kunci sukses dalam proses pengembangan program CSR.

Kunci untuk menentukan tehnik komunikasi yang tepat bergantung pada kemampuan tim CSR untuk mengumpulkan informasi pada tahapan analisa stakeholder. Dengan mengkombinasikan 4 tehnik riset informal (*focus group discussion, in-depth interview, record keeping, personal contact*), tim CSR harus juga bisa menggali tehnik komunikasi yang sesuai dengan stakeholder utama dan sekunder. Termasuk juga opinion leader yang bisa membantu mendukung implementasi program CSR. Untuk stakeholder masyarakat, opinion leader bisa berupa tokoh yang dituakan, pemuka agama, pemuda yang kreatif.

Setelah stakeholder diidentifikasi dan diklasifikasi pengaruh dan kepentingannya untuk kemudian ditempatkan sesuai kuadran relevan. Selanjutnya komunikasi dibangun untuk melibatkan stakeholder sesuai dengan kuadrannya. Sesuai dengan tabel 6.3., ada beberapa tehnik komunikasi (*engagement*) yang bisa digunakan:

Tabel 6.3. Tehnik Komunikasi

	Tehnik	Manfaat
Menginformasikan	<p>Fact Sheets</p> <p>Biasanya singkat, media kertas berdasarkan dokumen online yang merangkum fakta-fakta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mencapai sejumlah besar stakeholder dengan cara yang efisien sederhana • Dapat ditargetkan untuk kelompok stakeholder tertentu
	<p>Berbagi Informasi</p> <p>Sesi informasi, email, newsletters, surat edaran, laporan tahunan & situs web</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mencapai sejumlah besar stakeholder • Dapat ditargetkan untuk kelompok stakeholder tertentu
Berkonsultasi	<p>Survey</p> <p>Sebuah metode penelitian kualitatif untuk mengukur pandangan, pengalaman, dan perilaku</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Langsung • Fokus dan spesifik • Dapat mengukur sejumlah besar pendapat • Mudah diadaptasikan
	<p>Polling opini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cepat dan murah

	<p>Metode penelitian yang digunakan untuk ekstrapolasi hasil dan menentukan apa yang orang pikirkan tentang masalah</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan gambaran pendapat pada waktu tertentu • Langsung dan akurat
	<p>Workshops Kegiatan yang dirancang untuk memungkinkan para stakeholder bekerja secara aktif dan kolaboratif pada masalah atau tugas umum .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas masalah kompleks, menganalisis pilihan bersaing dan menghasilkan ide-ide • Mendorong kerja bersama dan pemecahan masalah • Membangun kepemilikan hasil
	<p>Panel Ahli Digunakan untuk mengumpulkan pendapat terkonsentrasi dari berbagai ahli pada isu tertentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus saksama pada subjek tertentu • Menghasilkan analisis mendalam • Para ahli sering bisa objektif
	<p>Pertemuan Stakeholder A meeting open to all interested, rather than those specifically inited</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang bagi para stakeholder untuk mengangkat isu-isu dan mengajukan pertanyaan • Peluang untuk mengumpulkan dukungan untuk ide-ide baru dan membangun hubungan • Berkomunikasi dengan kelompok besar

	<p>Interview Pertemuan intensif tatap muka, telepon, dialog</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cara terbaik untuk mendapatkan informasi kualitatif dari seorang individu • Dapat memberikan hasil yang sangat akurat • Menambahkan dimensi pribadi
	<p>Web 2.0 survei bincang online, forum internet dan kuesioner memungkinkan stakeholder untuk berkontribusi tentang pandangan mereka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bermanfaat untuk input beragam dan luas • Memungkinkan akses ke tampilan kemampuan untuk memberikan umpan balik • Mengukur statistik situs web juga dapat melacak kepentingan stakeholders
Melibatkan	<p>Riset Aksi Seperangkat metode penelitian yang memungkinkan departemen dan stakeholder mengeksplorasi isu-isu dan mengidentifikasi dan menguji solusi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan data kualitatif yang baik • bersifat inklusif • Bersifat fleksibel dan bertanggung jawab dan memiliki kemampuan untuk mendukung pemecahan masalah dan pengujian solusi sebagai nilai-nilai proses
	<p>Komite Penasehat Komite yang terdiri dari wakil profesi, industri, badan puncak, dll yang ditunjuk untuk memberikan informasi rinci atau spesifik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menghargai berbagai pengetahuan ahli teknis dan lokal • Mendukung berbagai proses keterlibatan (misal Penelitian)

		<ul style="list-style-type: none"> • Memungkinkan informasi yang akan dibagikan kepada kelompok stakeholder yang berbeda
	<p>Teknik ruang terbuka Sebuah proses fasilitasi besar yang terletak di lokasi dimana para stakeholder terlibat isu yang mereka anggap kuat , mengatur agenda, memutuskan periode keterlibatan dan dampaknya</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memungkinkan agenda muncul bottom - up • Imendorong kepemilikan dan tindakan • Memungkinkan aliansi baru terbentuk • Memastikan tindak lanjut mencerminkan keinginan mereka yang memiliki ketertarikan tinggi atau mungkin terkena dampak dari outcome.
Berkolaborasi dan Memberdayakan	<p>Konferensi pencarian masa depan Sebuah alat partisipatif sering digunakan untuk mengembangkan visi masa depan bersama dan merencanakan sekitar masalah</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat mendorong tindakan stakeholder dan pemerintah • Melibatkan berbagai pihak terkait • Mengembangkan dukungan dan kesepakatan stakeholder
	<p>Partisipasi Editing Stakeholders membantu menulis kaporan dan dokumen dan mendukung dokumen akhir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun kepemilikan • Mereleksikan pandangan mereka dan berkontribusi pada kualitas

		dokuen/proposal
	Stakeholder visioning metode eksploratif di mana stakeholder diminta untuk inovatif memvisualisasikan masa depan bisa terlihat seperti dan mereka menginformasikan rencana tindak lanjut.	<ul style="list-style-type: none"> • Sejumlah besar dan beragam stakeholder dapat terlibat • Latihan membangun Hubungan • memfasilitasi keahlian dan pengetahuan stakeholder • Mendorong perencanaan
	Co-Design Memanfaatkan keterampilan dan keahlian stakeholders untuk bersama-sama menciptakan produk dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> • kontribusi Beragam • Membangun hubungan dan meningkatkan komitmen • Memungkinkan eksperimen

Sumber: Department of Education and Early Childhood Development. 2011. Stakeholder Engagement Framework. Hal: 26-27

Pada prinsipnya tidak ada satu tehnik komunikasi yang baik. Kita bisa menggunakan beragam tehnik komunikasi pada tahapan berbeda dari proses perencanaan strategi CSR untuk beragam stakeholder. Menentukan tehnik komunikasi yang tepat sesuai dengan situasi, waktu, keahlian dan anggaran. Hal ini menjadi tantangan dari tim CSR untuk menguasai kemampuan komunikasi dan partisipasi stakeholder agar sejalan dengan kebijakan menyeluruh korporat.

Menurut Torfaen County Borough Council (TCBC) tepat dalam Revit Project (2006), hasil yang diinginkan dari mengadakan *stakeholder engagement* bisa berupa:

1. Meningkatkan hubungan personal/kerja
2. Perubahan persepsi
3. Saluran komunikasi yang semakin baik
4. Mempromosikan tanggung jawab atas keputusan aksi - kewarganegaraan aktif.
5. Kesepakatan tujuan dan arah sebuah proyek atau program.
6. Identifikasi awal isu, konflik dan manfaat.
7. Memunculkan ide baru.
8. Penyusunan kemitraan formal yang baru.
9. Meningkatkan modal sosial dan/atau pelayanan yang lebih baik kepada orang.
10. Perubahan kebijakan.

11. Penghematan biaya dalam jangka menengah dan panjang.
12. Mendorong pembangunan dan pembelajaran kemampuan lokal (penduduk dan organisasi).
13. Dukungan dan niat baik lokal yang mendorong ide atau gagasan baru.
14. Meningkatkan persatuan penduduk dan memperkuat identitas bersama.

Hindari Komunikasi *Greenwashing*

Meningkatnya kesadaran korporat di Indonesia untuk mengadopsi CSR sebagai bagian dari kebijakan strategis mereka merupakan hal yang layak didukung. Manajer korporat memahami bagaimana CSR yang baik dan tertanam dalam kegiatan sehari-hari korporat dapat membentuk reputasi yang baik dalam jangka panjang. Hal ini mengakibatkan banyak korporat mengkomunikasikan kegiatan CSR mereka kepada stakeholder yang lebih luas. Namun, ‘ledakan’ praktek CSR dan komunikasi berdampak pada pelaporan yang berlebihan dari kegiatan CSR yang dilakukan. Upaya untuk membangun reputasi yang baik dengan menprofil korporat sebagai korporat yang peduli terhadap stakeholder dan lingkungan telah menjadi bumerang bagi korporat karena komunikasi CSR yang berlebihan.

Munculnya masalah lingkungan dan pengembangan CSR telah menyebabkan ledakan pada iklan hijau atau sosial. Artinya bahwa korporat yang menjalankan aktivitas CSR mengkomunikasikan program CSR melalui beragam media dengan berlebihan. Hal ini karena terkadang di benak tim CSR korporat ada persepsi “tidak ada makan siang gratis”. Manajemen korporat berharap melalui aktivitas CSR yang dijalankan akan meningkatkan reputasi korporat atau mendongkrak penjualan produk. Aktivitas CSR yang dikomunikasikan diharapkan bisa membangun persepsi baik korporat di benak stakeholder. Namun jika dilakukan berlebihan, strategi komunikasi CSR bisa mengarah pada komunikasi *greenwashing*.

Penekanan kuat pada komunikasi memberikan kontribusi untuk skeptisisme pada stakeholder tentang realitas komitmen sosial dan lingkungan korporat. Citra korporasi multinasional bekerja keras untuk membuat dunia tempat yang lebih baik sering hanya merupakan sebuah gambar. Skeptisisme ini dapat dikategorikan juga sebagai fenomena *greenwashing* (Bazillier dan Vauday, 2013).

Istilah *greenwashing* berakar pada tahun 1970-an bersamaan dengan munculnya gerakan lingkungan. *Greenwashing* didefinisikan oleh Greenpeace sebagai *perbuatan menyesatkan konsumen mengenai praktek*

lingkungan dari sebuah korporat atau manfaat lingkungan dari suatu produk atau jasa.

Dalam konteks CSR, komunikasi aktivitas CSR yang berlebihan dan massif namun tidak sesuai dengan aktivitas CSR yang dijalankan akan berdampak pada tuduhan korporat melebih-lebihkan aktivitas CSR yang dijalankan. Konsekuensi langsung dari greenwashing adalah keraguan terhadap kemampuan Corporate Social Responsibility untuk membawa perubahan yang efektif.

Penulis studi berjudul "Beyond Good Deeds", Leighton dkk. (2002) menggambarkan *greenwashing* sebagai kurangnya kepercayaan atau penerapan informasi yang diungkapkan oleh korporat. Selain itu, mereka mengatakan bahwa *greenwashing* secara langsung bertentangan dengan konsep CSR korporat. Kegiatan ini hanya menciptakan kesan perilaku baik korporat, padahal kenyataannya tidak demikian. Dari sudut pandang sistemik ini merupakan bentuk perilaku korporat paling tidak bertanggung jawab jika sampai membiarkannya terjadi. *Greenwashing* bisa terjadi dalam beberapa bentuk seperti klaim dangkal perbaikan tanpa informasi kuantitatif, data selektif yang menyoroti hanya kegunaan satubidang, sementara bidang yang lain dan lebih penting diabaikan, dan verifikasi dangkal atau menyesatkan oleh pihak ketiga. (Jurisova & Adrabou, 2012: 77). Sedangkan

komunikasi *greenwashing* bisa berupa iklan yang berlebihan mengenai suatu produk, ajakan membeli produk korporat dengan dalih ikut memberikan kontribusi pada apa yang dilakukan korporat, manipulasi laporan tahunan, atau pengungkapan informasi yang menyesatkan.

Di Indonesia, kasus kegiatan *greenwashing* dapat berupa sebagai berikut:

1. Korporat menyediakan air bersih bagi sebuah wilayah, api iklan yang masih diluncurkan mendorong konsumen agar mereka mau membeli produk tersebut. Sebagai ganti, korporat akan memberikan air bersih pada daerah yang terpencil tersebut.
2. Kertas fotokopi dengan logo "hijau" di atasnya seolah-olah tulisan ini telah disertifikasi sebagai kertas ramah lingkungan, sedangkan logo sertifikasi dibuat sendiri oleh korporat.
3. Korporat mengadakan acara seperti konser atau bazaar dengan label "hijau", tapi banyak sampah yang dihasilkan dalam pelaksanaannya (brosur, kantong plastik, dan Styrofoam). Pelaksanaan acara itu sendiri menggunakan begitu banyak listrik.
4. Korporat mengadakan acara dengan tema "lingkungan", tapi produknya sendiri dapat membahayakan lingkungan.

Sebagai contoh, sebuah korporat rokok x (nama korporat disamarkan) di Indonesia yang mengadakan kegiatan penanaman pohon di sepanjang jalan nasional pulau Jawa. Ribuan pohon jenis trembesi ditanam dengan mengundang artis dan melibatkan aparat pemerintah. Iklan aktivitas CSR ini dimaksudkan untuk mendorong penjualan produk dan citra yang baik dari korporat. Apa yang membuatnya dianggap *greenwashing* adalah bahwa sebagai korporat rokok, produknya sendiri sesungguhnya berbahaya bagi kesehatan dan bukan produk “hijau”.

Futerra, sebuah agensi strategi keberlanjutan internasional dan kreatif yang berkantor di London, New York dan Stockholm, merilis apa yang mereka sebut 10 dosa *greenwash* sebagai berikut:

1. Bahasa Fluffy. Kata-kata atau istilah dengan arti yang tidak jelas, misalnya 'Ecofriendly'.
2. Produk “hijau” versus korporat kotor. Seperti bola lampu hemat dibuat di sebuah pabrik yang mencemari sungai.
3. Gambar sugestif. Gambar ‘hijau’ yang menunjukkan dampak hijau misalnya bunga mekar dari crobong pabrik
4. Klaim tidak relevan. Menekankan satu atribut kecil “hijau” ketika segalanya sebenarnya tidak “hijau”.
5. Terbaik di kelas? Menyatakan Anda sedikit lebih “hijau” daripada yang lain, bahkan jika sisanya cukup mengerikan.

6. Justifikasi tapi tidak kredibel. Rokok 'Eco friendly'? Produk “hijau” berbahaya tidak membuatnya aman.
7. *Gobbledygook*. Jargon dan informasi yang hanya ilmuwan yang bisa mengerti
8. Teman imajiner. Sebuah 'label' yang terlihat seperti dukungan pihak ketiga padahal hanya dibuat-buat.
9. Tidak ada bukti. Bisa jadi benar, tapi mana buktinya?
10. Pembohongan. Klaim atau data yang dibuat-buat (Sumber: <http://futerra.co.uk/services/greenwash-guide>)

Berdasarkan kasus di atas, korporat harus hati-hati mengkomunikasikan apa yang mereka klaim sebagai kegiatan CSR. Jika tidak dikelola dengan baik, komunikasi *greenwashing* dapat mengakibatkan berkurangnya kepercayaan stakeholder, meningkatkan risiko regulasi, kerusakan dan mengurangi nilai reputasi. Manajemen korporat juga harus tahu apa yang dianggap menjadi kegiatan *greenwashing*. Harus diingat bahwa aktivitas CSR merupakan sebuah kebijakan jangka panjang dan oleh sebab itu menjadi bagian dari kebijakan menyeluruh korporat. Aktivitas CSR yang berjalan baik dan bisa dirasakan secara langsung oleh stakeholder utama lambat laun akan meningkatkan reputasi korporat.

Kesimpulan

Dalam kaitannya dengan perencanaan dan implementasi strategis CSR, komunikasi memainkan peran penting. Paling tidak ada tiga strategi komunikasi yang dapat digunakan: Strategi informasi stakeholder, strategi respon stakeholder dan strategi keterlibatan stakeholder. Kunci komunikasi CSR yang sukses adalah dengan melibatkan stakeholder yang relevan mulai pada tahap perencanaan CSR dan dengan bijaksana menggunakan kombinasi strategi komunikasi dalam melaksanakan program serta pelaporan hasilnya. Diharapkan saling pengertian terbentuk sebagai konsekuensi dari komunikasi CSR yang baik yang melibatkan komunikasi asimetris dan simetris.

Satu hal yang korporat harus perhatikan dalam berkomunikasi CSR adalah tidak jatuh ke dalam apa yang disebut komunikasi greenwashing. Beberapa cara untuk mengatasi hal ini adalah dengan melibatkan stakeholder dalam proses perencanaan CSR dan membiarkan mereka menjadi duta CSR korporat. Korporat tidak harus mengekspos kegiatan CSR berlebihan karena dapat membahayakan reputasi korporat.



Evaluasi Corporate Social Responsibility

“... an evaluation of how well a company has integrated CSR principles into their business. ... The assessment's objective is to get a clear picture of your Corporate Social Responsibility practices (i.e., environment, social, ethics, supply chain).”

Ecovadis (2021)

Pendahuluan

Konsep pengukuran kinerja CSR dan CSR telah mendapatkan perhatian yang semakin meningkat dari banyak penulis analisis bisnis, bisnis, organisasi non pemerintah (LSM) dan badan lainnya. Berbagai konsep CSR telah dielaborasi untuk mengidentifikasi peran bisnis dalam kaitannya dengan masyarakat. CSR adalah konsep yang terus berubah yang memiliki arti berbeda untuk sektor dan negara yang berbeda (Palazzi dan Starcher, 1997; Fafaliou et al., 2006).

Kegiatan CSR perusahaan melibatkan anggaran perusahaan yang tidak sedikit dan sumber daya manusia yang besar. Oleh karena itu, aktivitas CSR yang dijalankan oleh perusahaan perlu dinilai (assessment) apakah sudah berjalan dengan baik. Lebih jauh, perusahaan tentu punya keinginan apakah program CSR bisa sampai pada stakeholder yang relevan dan sesuai dengan tujuan atau visi misi perusahaan.

Asesmen CSR adalah evaluasi seberapa baik perusahaan telah mengintegrasikan prinsip-prinsip CSR ke dalam bisnisnya. Program penilaian adalah langkah pertama ke dalam proses pemantauan yang berkelanjutan. Tujuan penilaian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (yaitu lingkungan, sosial, etika, rantai pasokan). Hasil penilaian akan memungkinkan untuk memahami bagaimana perusahaan diposisikan, serta menggunakan hasil penilaian untuk mengkomunikasikan komitmen CSR perusahaan kepada pemangku kepentingannya.

Sebagian besar perusahaan melakukan penilaian ini atas permintaan klien atau pemangku kepentingan mereka. Ketika manajemen puncak Anda tidak memiliki gambaran akurat tentang status dan kemajuan tanggung jawab sosial perusahaan Anda. Akan sulit dan tidak mungkin bagi mereka untuk membuat keputusan penting untuk masa depan. Intelijen

yang dikumpulkan dari penilaian dapat melindungi perusahaan dari membuat pendekatan CSR yang tidak efektif dan tidak diperhitungkan atau mengarah ke arah yang tidak berkelanjutan dengan bisnis mereka. Penilaian juga akan membantu mengidentifikasi celah CSR dan peluang potensial yang akan meningkatkan proses pengambilan keputusan dan juga sebagai pengingat kewajiban hukum dalam praktik bisnis. Bab ini secara khusus membahas bagaimana perusahaan bisa melakukan CSR Assessment.

Standar CSR Assessment

Banyak penjelasan yang diberikan untuk membenarkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR): bahwa bertanggung jawab secara sosial sejalan dengan kelangsungan bisnis; bahwa untuk bertanggung jawab secara sosial akan 'menepis peraturan pemerintah'; bahwa bertanggung jawab secara sosial efektif karena bertindak lebih baik daripada bereaksi; untuk bertanggung jawab secara sosial membayar kembali karena pemangku kepentingan sangat menyerukan komitmen CSR (Carroll dan Shabana, 2010). Semua alasan berbeda untuk mempertahankan CSR ini didukung oleh bukti bahwa saat ini masyarakat, terutama mereka yang tergabung dalam ekonomi maju, menjadi semakin bertanggung jawab secara sosial dan

karenanya menjadi semakin peka terhadap masalah sosial dan lingkungan. Lebih lanjut diperdebatkan bahwa dengan praktik CSR kami dapat menginternalisasi preferensi pemangku kepentingan tentang masalah sosial dan lingkungan dan akibatnya, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas mereka dengan berinvestasi dalam kegiatan CSR (Calabrese et al., 2013a).

Tabel 7.1. Standar Bobot Indeks CSR

No.	Standar CSR
1	DJSI
2	FTSE4Good
3	Accountability Rating
4	Global 100
5	ESI
6	GRI Guidelines
7	SA8000
8	WBCSD
9	UNGC

Sejumlah standar CSR telah ditetapkan untuk menyeragamkan berbagai aspek CSR di setiap negara dan sektor. Ini akan membantu membuat aspek-aspek tersebut lebih andal dibandingkan. Pengembangan standar CSR merupakan kerangka baru tata kelola perusahaan. Mereka memberikan instruksi untuk bidang apa, dan bagaimana perusahaan yang bertanggung jawab harus bertindak sesuai

dengan harapan pemangku kepentingannya. Namun, masih ada sejumlah besar standar yang mempertimbangkan karakteristik regional, nasional dan sektoral agar perusahaan dapat menyesuaikan dengan tantangan tertentu.

Ini adalah presentasi dari standar CSR yang paling terkenal. Peringkat Akuntabilitas menilai perkembangan berkelanjutan dari perusahaan terbesar di dunia dalam empat kategori utama, maksud strategis, tata kelola dan manajemen, keterlibatan dan kinerja operasional.

Setiap kategori memiliki tingkat kepentingan yang sama dengan skor kinerja. Prosedur penilaian mencakup dua tahap: tahap pertama terdiri dari pertanyaan biner bersama dengan pertanyaan spesifik sektor dan tahap kedua menggabungkan pertanyaan yang lebih kompleks. Peringkat tersebut adalah berdasarkan Fortune Global 100 yang diterbitkan oleh majalah Fortune pada bulan Juli.

1. Dow Jones Sustainability Indices

Indeks Keberlanjutan Dow Jones (DJSI) yang diluncurkan pada tahun 1999, adalah sekumpulan indeks yang mengevaluasi kinerja keberlanjutan ribuan perusahaan yang diperdagangkan secara publik, dioperasikan di bawah kemitraan strategis antara S&P Indeks Dow Jones dan RobecoSAM (Manajemen Aset Berkelanjutan) dari S&P Dow

Jones Indeks. Mereka adalah tolok ukur keberlanjutan global yang paling lama berjalan di seluruh dunia dan telah menjadi titik referensi utama dalam investasi keberlanjutan bagi investor dan perusahaan. Pada tahun 2012, Indeks S&P Dow Jones dibentuk melalui penggabungan Indeks S&P dan Indeks Dow Jones.

DJSI didasarkan pada analisis kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial perusahaan, menilai masalah seperti tata kelola perusahaan, manajemen risiko, branding, mitigasi perubahan iklim, standar rantai pasokan, dan praktik ketenagakerjaan. Trennya adalah menolak perusahaan yang tidak beroperasi secara berkelanjutan dan etis. Ini mencakup kriteria keberlanjutan umum dan khusus industri untuk masing-masing dari 60 industri yang ditentukan menurut Industry Classification Benchmark (ICB).

Keluarga DJSI berisi satu indeks global utama, DJSI World, dan berbagai indeks berdasarkan wilayah geografis seperti: Eropa, Nordik, Amerika Utara, dan Asia Pasifik. DJSI juga berisi indeks khusus industri yang disebut "indeks blue chip". Selain itu, metodologi DJSI memfasilitasi desain, pengembangan, dan pengiriman indeks keberlanjutan yang disesuaikan; misalnya, indeks yang mencakup berbagai wilayah, indeks yang mencakup berbagai segmen perusahaan keberlanjutan terkemuka, indeks yang mencakup kriteria

pengecualian tambahan, dan indeks dalam mata uang yang berbeda.

Untuk menjadi tergabung dalam DJSI, perusahaan dinilai dan dipilih berdasarkan rencana pengelolaan aset ekonomi, sosial dan lingkungan jangka panjang mereka. Kriteria seleksi berkembang setiap tahun dan perusahaan harus terus melakukan perbaikan pada rencana keberlanjutan jangka panjang mereka agar tetap berada di Indeks. Indeks diperbarui setiap tahun dan perusahaan dipantau sepanjang tahun.

DJSI adalah salah satu yang paling andal dari Indeks SRI. Prosedur penilaian mencakup kriteria termasuk aspek ekonomi, lingkungan hingga sosial dari pembangunan berkelanjutan. Ini menggabungkan kriteria umum dan khusus sektor. Sumber informasi utama untuk penilaian adalah kuesioner SAM yang diisi oleh perusahaan. Sejumlah penelitian telah menyelidiki hubungan antara DJSI dan variabel makroekonomi (Hotia et al., 2008; Sariannidis et al., 2009, 2010).

2. FTSE4Good

Indeks FTSE4Good adalah serangkaian indeks pasar saham investasi etis yang diluncurkan pada tahun 2001 oleh FTSE Group. Sejumlah indeks pasar saham tersedia, misalnya mencakup saham Inggris, saham AS, pasar Eropa dan Jepang,

dengan pencantuman berdasarkan berbagai kriteria tanggung jawab sosial perusahaan. Riset untuk indeks didukung oleh Ethical Investment Research Services (EIRIS). Indeks tersebut mengecualikan perusahaan karena keterlibatan mereka dalam produksi tembakau, senjata nuklir, sistem senjata konvensional, atau industri tenaga batu bara dan menilai perusahaan untuk pelestarian lingkungan berbasis inklusi, hubungan dengan pemangku kepentingan, sikap terhadap hak asasi manusia, standar perburuhan rantai pasokan, dan melawan penyipuan .

Tidak pasti apakah penyertaan atau pengecualian dari indeks secara efektif mendorong perusahaan yang terkena dampak untuk mengubah perilaku mereka sehubungan dengan tanggung jawab sosial [5]. Mengenai kinerja keuangan bagi investor, tidak ada bukti bahwa portofolio yang tunduk pada kriteria etika berkinerja berbeda secara signifikan dibandingkan dengan padanan tak terbatas mereka .

FTSE4Good menilai CSR di lima bidang, bekerja menuju kelestarian lingkungan, mengembangkan hubungan positif dengan pemangku kepentingan, menjunjung tinggi dan mendukung hak asasi manusia universal, memastikan rantai pasokan yang baik, standar ketenagakerjaan, dan melawan penyipuan. FTSE4Good dikecualikan dalam prosedur penilaian perusahaan yang menghasilkan pendapatan dari

produsen tembakau atau produksi perang nuklir. Pentingnya FTSE4Good dalam CSR telah dieksplorasi (Collison et al., 2009) sementara literatur ekstensif tersedia untuk FTSE4Good dan kinerja ekonomi (Currana dan Moran, 2007; Capelle-Blancard dan Couderc, 2009).

Indeks Global 100 memberikan daftar 100 perusahaan teratas yang paling sadar secara sosial dan lingkungan dari total 3.000 saham pasar berkembang. Namun, indikator ini tidak mencakup semua aspek CSR karena indikator lingkungan merupakan mayoritas dari jumlah indikator. Itu

ESI mengevaluasi kinerja sosial yang mencakup berbagai pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, persediaan, dan lingkungan. Serangkaian sektor dikecualikan dari prosedur evaluasi seperti persenjataan, perjudian, energi nuklir, tembakau, bahan kimia berbahaya, dan organisme hasil rekayasa genetika.

3. SA8000

Standar SA8000 memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengukur kinerja mereka sendiri dan secara bertanggung jawab mengelola rantai pasokan mereka terkait dengan hak asasi pekerja yang dikembangkan oleh Social Accountability International. Kriteria SA8000 dikembangkan

dari berbagai kode industri dan perusahaan untuk menciptakan standar umum untuk kepatuhan kesejahteraan sosial.

Sertifikasi SA8000 adalah standar sistem manajemen, yang meniru standar ISO. Kriteria tersebut mensyaratkan bahwa perusahaan yang ingin memperoleh dan mempertahankan sertifikasi harus melampaui kepatuhan sederhana terhadap standar. Perusahaan harus mengintegrasikannya ke dalam praktik manajemen mereka dan menunjukkan kepatuhan berkelanjutan terhadap standar.

SA8000 dibuat untuk menegakkan perjanjian internasional lainnya seperti konvensi Organisasi Buruh Internasional (ILO), Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, dan Konvensi PBB tentang Hak Anak. SA8000 mencakup area berikut: kompensasi, disiplin, pekerja anak, kerja paksa, kesehatan dan keselamatan, kebebasan berserikat, diskriminasi, jam kerja dan sistem manajemen. Dampak standar SA8000 telah dianalisis dan dibandingkan dengan standar lain (Mathews, 2004; Ciliberti et al., 2009). Anggota UNGC mengikuti sepuluh prinsip yang diterima secara universal di bidang hak asasi manusia, ketenagakerjaan, lingkungan dan antikorupsi yang termasuk dalam kategori utama sumber daya manusia, ketenagakerjaan, antikorupsi dan lingkungan. Beberapa studi mengkaji peran UNGC dalam tata kelola perusahaan dan umum di bidang CSR (Arevalo dan

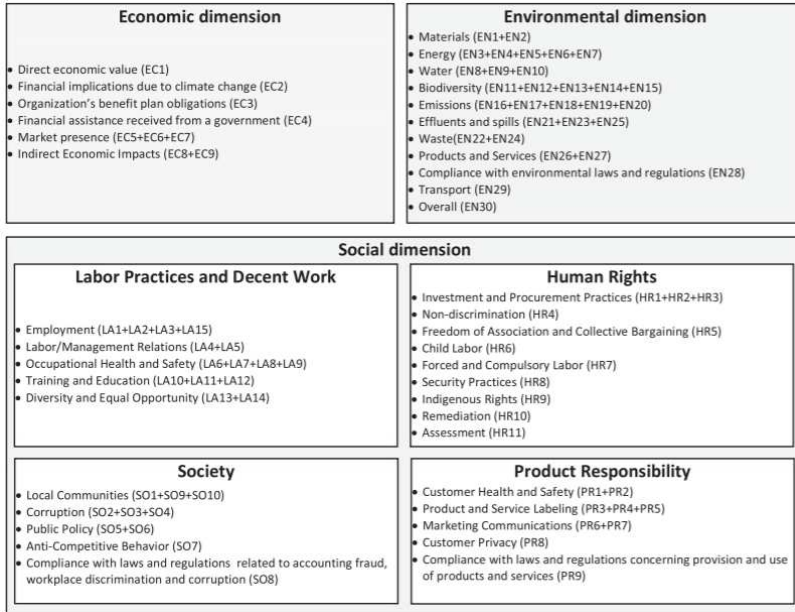
Fallon, 2008; Gupta, 2007). Berkenaan dengan WBCSD, anggota dapat berbagi inisiatif CSR bekerja dengan anggota pemerintah dan non-pemerintah untuk mempromosikan pembangunan berkelanjutan. Bidang utama yang dikaji adalah energi dan iklim, pembangunan, peran bisnis dan ekosistem.

4. GRI Guidelines

Standar GRI mewakili praktik terbaik global untuk melaporkan kepada publik tentang berbagai dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial. Pelaporan keberlanjutan berdasarkan Standar memberikan informasi tentang kontribusi positif atau negatif organisasi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Standar GRI modular yang saling terkait dirancang terutama untuk digunakan sebagai satu set, untuk menyiapkan laporan keberlanjutan yang berfokus pada topik material. Tiga Standar universal digunakan oleh setiap organisasi yang menyiapkan laporan keberlanjutan. Organisasi juga memilih dari Standar topik tertentu untuk melaporkan topik materialnya-ekonomi, lingkungan atau sosial.

Mempersiapkan laporan sesuai dengan Standar GRI memberikan gambaran inklusif tentang topik material organisasi, dampak terkait, dan cara pengelolaannya. Organisasi juga dapat menggunakan semua atau sebagian dari Standar GRI yang dipilih untuk melaporkan informasi spesifik.



Grafis 7.1. Kerangka kerja terstruktur GRI: dimensi ekonomi, lingkungan dan social (Calabrese et al., 2012)

Kerangka kerja GRI adalah standar paling terkenal untuk laporan CSR perusahaan. Ini memberikan arahan tentang apa dan bagaimana informasi harus diberikan kepada pemangku kepentingan. Ini merekomendasikan arahan khusus untuk setiap aspek ekonomi, lingkungan dan sosial dari CSR untuk mengartikulasikan dan memahami kontribusi perusahaan untuk pembangunan berkelanjutan. Pedoman GRI mengusulkan suplemen generik dan sektor untuk 12 sektor:

utilitas listrik, jasa keuangan, media, minyak dan gas, pakaian dan alas kaki, otomotif, logistik dan transportasi, telekomunikasi, pengolahan makanan, konstruksi dan real estat, badan publik, penyelenggara acara , pertambangan dan logam, LSM dan bandara.

Model Evaluasi CSR

Dalam konteks evaluasi implementasi dan komunikasi CSR, ada beberapa hal yang bisa digunakan oleh praktisi sebagai panduan berikut ini:

- Proses evaluasi untuk mengukur keberhasilan program CSR tidak bisa dimulai di akhir program, atau ketika sudah setengah jalan. Kriteria pengukuran harus dimasukkan ke dalam tujuan.
- Evaluasi yang berhasil membutuhkan tujuan yang bisa diukur.
- Menentukan indikator untuk program atau proyek memberikan dasar bagi aktivitas CSR agar bisa dinilai.
- Evaluasi tidak harus dianggap sebagai satu proses keseluruhan. Evaluasi harus dipecah kedalam beberapa komponen.
- Menunjukkan pihak manajemen satu area evaluasi bisa membantu mendapatkan dukungan (dan dana) untuk aktivitas evaluasi lainnya.

- Tidak semua metode evaluasi sesuai untuk segala kondisi.

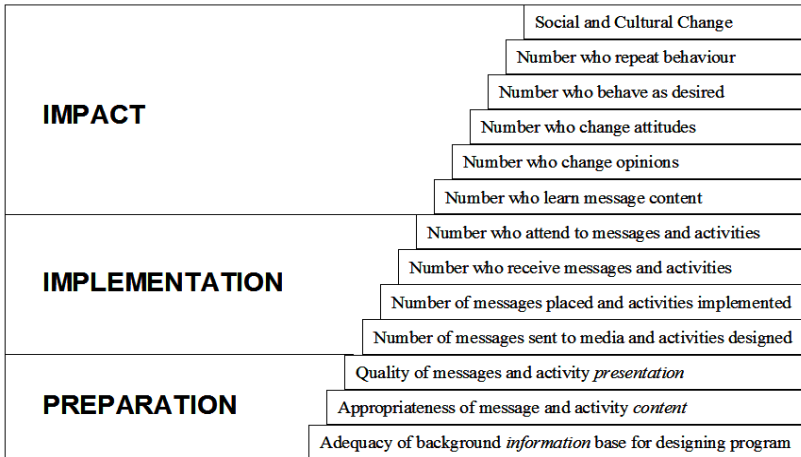
Dalam rangka memenuhi kebutuhan akan pengukuran, selain standar penilaian pada bagian sebelumnya, beberapa praktisi public relations mengembangkan model riset yang biasa digunakan bagi aktivitas public relations. Model-model ini juga memberikan penekanan untuk evaluasi pada aspek komunikasi. Beberapa model tersebut diantaranya:

1. The PII model (Cutlip, Center & Broom, 1985).
2. The Pyramid Model of PR Research (Jim McNamara, 2000, 2006).
3. Unified Model of Public Relations Evaluation (Paul Noble and Tom Watson, 1999).
4. The Continuing Model

PII Model

Model ini menunjukkan tahapan dan tingkat evaluasi program. Urutannya merepresentasikan unsur-unsur program yang mengarah pada penyelesaian masalah dan perubahan sosial. Kesalahan umum dalam mengevaluasi program adalah mengganti pengukuran dari satu level dengan ukuran untuk level lainnya. Hal ini misalnya dapat diilustrasikan ketika praktisi menggunakan jumlah *release* berita yang dikirim, brosur yang terdistribusi, atau pertemuan yang diselenggarakan (upaya implemntasi) untuk mendokumentasikan keefektifan

program (dampak). Atau ketika diminta mendokumentasikan dampak program, praktisi mengganti penempatan publikasi yang dalam bentuk inci kolom atau durasi, untuk perubahan dalam pengetahuan publik sasaran atau perilaku yang tertuang dalam tujuan program (Cutlip et. al., 2000:436).



Grafis 7.2 The PII Model

Sumber: Scott M Cutlip, Allen H. Center & Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations* (edisi ke-8). USA: Prentice-Hall, Inc.

Perlu dipahami bahwa tiap tahapan dalam evaluasi program memberikan kontribusi pada meningkatkan pemahaman dan menambah informasi untuk menilai keefektifan. Evaluasi pada tahap persiapan menilai kualitas dan kelayakan informasi dan perencanaan strategik. Evaluasi implementasi mencermati kelayakan taktik dan usaha yang dilakukan. Evaluasi dampak memberkan tanggapan sebagai

konsekuensi dari program. Pada model ini, evaluasi dianggap belum sempurna jika kriteria pada tiap level tidak dipenuhi.

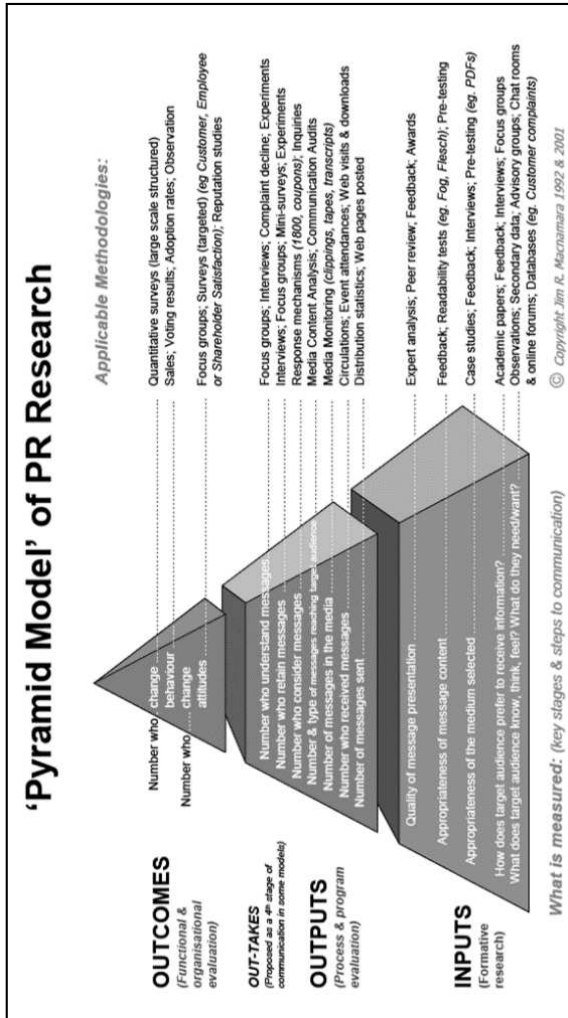
Satu hal yang patut dicatat dari *PII model* adalah bahwa model ini sudah memisahkan antara luaran (*output*) dengan dampak (*outcome*). Model ini juga menekankan bahwa tiap tahapan diriset dengan metode yang berbeda. Dengan detail langkah komunikasi, apa yang harus diukur pada tiap tahapan memudahkan praktisi melakukan riset. Meskipun demikian, adanya penerapan riset yang berbeda di tiap tahapan bisa membuat praktisi enggan melakukan riset karena memikirkan kerumitan yang dihadapi terlebih dahulu. Perlu diingat bahwa praktisi public relations dalam sebuah organisasi berasal dari latar belakang pendidikan yang beragam. Noble dan Watson menyatakan bahwa model ini “berasumsi bahwa semua program dan kampanye akan diukur oleh metodologi ilmu sosial yang akan didukung/dibeyai oleh klien/pemilik usaha” (2007:82).

Riset mendetil seperti yang ditawarkan melalui *PII model* ini lebih tepat untuk perencanaan corporate social responsibility dalam jangka panjang. Artinya, ketika pihak manajemen meminta semua divisi, termasuk public relations, untuk menyusun rancangan program dan anggaran untuk satu tahun ke depan, maka praktisi public relations bisa menggunakan model ini untuk mengawal perencanaan,

implementasi dan mengukur dampak dari aktivitas program yang dijalankan. Penjelasan detil *PII model* ini dapat dilihat dalam buku *Effective Public Relations* yang ditulis oleh Scott M. Cutlip, Allen H. Center dan Glen M. Broom (2000:436-452).

Pyramid Model of PR Research

Model ini sebelumnya dikenal dengan nama Macro Model of PR Evaluation. Pertama kali muncul dalam IPRA review pada tahun 1992. Hal inti dari model ini, dan didukung oleh IPRA Gold Paper on Evaluation, adalah bahwa aktivitas public relations dibagi kedalam tiga tahapan: *input*, *output* dan *outcome*. Input merupakan komponen fisik dan strategis dari program atau proyek komunikasi, seperti pemilihan medium (misalnya even, penerbitan, situs, dll.), konten (seperti teks dan gambar), serta penentuan format (misalnya cetak maupun elektronik). Sementara output merupakan materi-materi fisik dan kegiatan yang dijalankan (misalnya publisitas media, even, intranet, dll.) serta cara memproduksinya (tulisan, desain, dll). *Outcome* adalah efek dari komunikasi, baik secara sikap dan perilaku (Wasesa, 2010:284).



Grafis 7.3. The Pyramid Model of PR Research

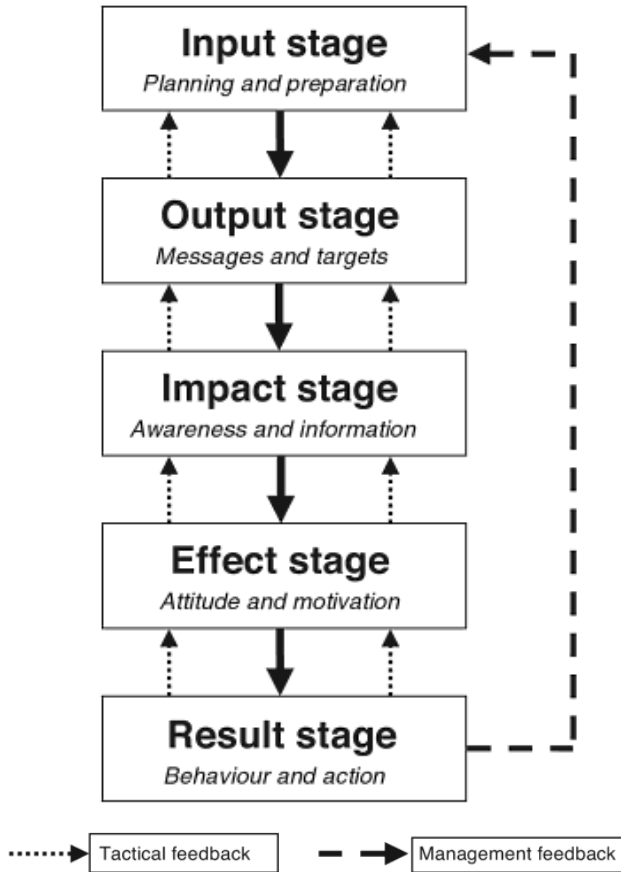
Daftar contoh metode evaluasi yang ada dalam *Pyramid Model* bisa dicermati mulai dari bawah ke atas, diawali dari tes dan review mendasar hingga riset kualitatif dan kuantitatif. Meski model ini belum mencakup semua metode riset yang ada, paling tidak memberikan gambaran rangkaian teknik, alat dan instrumen riset yang bisa digunakan oleh praktisi untuk mengevaluasi *input*, *output* dan *outcome*. Dengan beberapa metode riset yang bisa digunakan dan tingkatan aktivitas public relations yang dianalisa, maka sesungguhnya tidak ada alasan bagi praktisi untuk tidak melakukan evaluasi.

Hal lain dari *Pyramid Model* adalah bahwa model evaluasi ini menekankan pentingnya melakukan evaluasi diawal, bukannya di akhir proses komunikasi. Dengan mengidentifikasi masalah potensial, kebutuhan, atau peluang lebih dini, perubahan dapat dilakukan sebelum program atau proyek yang memakan biaya besar dijalankan (Macnamara 2000:234). Berdasarkan pemahaman ini, maka evaluasi diawal dimaksudkan untuk meningkatkan keefektifan program public relations yang dijalankan dan mengurangi ketidakpastian. Dalam konteks peran strategik public relations, maka evaluasi sesungguhnya krusial bagi perencanaan organisasi dalam mencapai tujuan.

Unified Model of Public Relations Evaluation

Selama beberapa tahun, beragam model telah diajukan untuk menjelaskan bagaimana melakukan evaluasi public relations. Noble dan Watson (1999:92) melakukan analisa terhadap model-model terdahulu. Sulitnya mencapai satu kepuasan dikarenakan public relations menjalankan aktivitasnya dalam sebuah proses multi tahap dan kenyataan bahwa metode evaluasi yang berbeda dapat diterapkan untuk tahapan yang berbeda pula.

Untuk mengatasi hal ini, Noble dan Watson (1999) memunculkan *Unified Model of Evaluation*. Pada prinsipnya model ini menggabungkan beberapa model evaluasi terdahulu yang terdiri dari proses empat tahap terdiri dari *input*, *output*, *impact* dan *effect* sebagaimana ditunjukkan bagan 4.4. Model ini mempertimbangkan proses komunikasi jangka pendek dan jangka panjang dan juga memungkinkan penerapan aplikasi metode yang berbeda pada tiap tahapan. Metode riset yang bisa diterapkan untuk tiap tahap akan tergantung pada karakteristik tiap kasus. Model ini mempertimbangkan feedback pada tiap tahapan sebagai sarana untuk menyetel aktivitas yang sedang dijalankan.



Grafis 7.4 Unified Model of Public Relations Evaluation

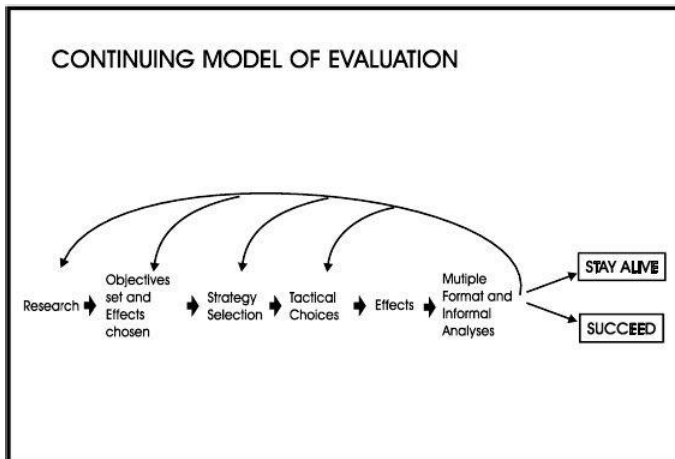
Sumber: Tom Watson & Paul Noble. 2007. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation (PR in Practice)*, edisi kedua. London: Kogan Page Limited. Hal. 93.

Unified Model memisahkan hasil menjadi komponen kognitif (tahap 3) dan perilaku (tahap 4). Hasil yang positif

membantu praktisi memberikan masukan kepada pihak manajemen pentingnya nilai dari aktivitas komunikasi.

The Continuing Model

Model ini telah dirancang untuk digunakan dalam aktivitas PR jangka panjang. Contohnya termasuk program seperti untuk pemukiman baru (dengan beberapa tujuan korporat dan perencanaan jangka panjang) atau untuk pembangunan kembali industri (dengan tujuan jangka menengah izin perencanaan dan tujuan jangka panjang untuk meningkatkan hubungan dengan masyarakat lokal). Program jangka panjang seperti itu membutuhkan model evaluasi yang fleksibel.



Grafis 7.5 The Continuing Model

Model Berkelanjutan menawarkan elemen yang belum disertakan dalam model langkah demi langkah. Ini memiliki loop berulang dan memperhitungkan efek yang dibuat oleh program. Elemen tambahannya adalah bahwa ia menawarkan kesempatan untuk membuat penilaian tentang "Tetap hidup" - tahap penting dalam program jangka panjang yang berpusat pada masalah ketika menyimpan masalah dalam kerangka keputusan itu penting. Model Berkelanjutan melambangkan pendekatan perencanaan berbasis efek VanLeuven. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip ini dalam model Berkelanjutan, proses evaluasi yang dinamis dan berkelanjutan dibuat karena pencarian konsistensi berarti pemantauan terus menerus. Pencarian konsistensi adalah salah satu masalah praktis tersulit yang dihadapi para praktisi PR. Menggunakan perencanaan berbasis efek, model Berkelanjutan menawarkan pendekatan yang lebih disiplin yang memungkinkan parameter program didefinisikan lebih dekat dan memungkinkan pemantauan berkelanjutan untuk menggantikan evaluasi setelah kejadian. Konsistensi perencanaan berbasis efek juga membantu validitas dan reliabilitas data. Elemen model lanjutan adalah: tahap awal Penelitian; pengaturan Tujuan dan pilihan Efek Program; dari ini ikuti Pemilihan Strategi dan Pilihan Taktis. Seiring dengan berlanjutnya program, ada beberapa tingkat analisis formal dan informal yang darinya penilaian dapat

dibuat tentang kemajuan dalam hal keberhasilan atau "bertahan hidup". Penilaian diumpankan kembali melalui loop berulang ke masing-masing elemen program. Loop membantu praktisi dalam memvalidasi penelitian awal dan menambahkan data baru, menyesuaikan tujuan dan strategi, memantau kemajuan untuk menciptakan efek sikap atau perilaku yang diinginkan dan membantu penyesuaian atau variasi taktik. Model ini adalah proses berkelanjutan yang dapat diterapkan pada program tertentu atau aktivitas hubungan masyarakat keseluruhan organisasi.

Dengan menyoroti kesederhanaan relatif jangka pendek, aktivitas berbasis kesadaran, hubungan masyarakat, dan kompleksitas program berkelanjutan yang mungkin terkait dengan perubahan sikap dan/atau perilaku, model Watson memberikan kontribusi penting untuk memperjelas pemikiran tentang evaluasi. Namun, mereka melengkapi, bukannya menggantikan, berbagai model linier tiga tingkat. Misalnya, model jangka pendek Watson cocok dengan Level #2 Lindenmann dan tugas yang lebih kompleks terkait dengan model berkelanjutan sesuai dengan Level # 3. Evaluasi pemodelan sebagai kegiatan berkelanjutan memformalkan dan memperkuat evaluasi sebagai proses formatif dan sumatif. Evaluasi kampanye jangka pendek berarti tidak dapat memberikan umpan balik langsung karena kampanye tertentu

telah dilaksanakan pada saat proses evaluasi telah selesai. Namun, dengan menambahkan pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan kampanye, ia bertindak dalam peran formatif: memberikan umpan balik untuk proses manajemen komunikasi secara umum, dan dengan demikian meningkatkan efektivitas kampanye serupa di masa depan (Noble & Watson, 1999).

Kesimpulan

Penilaian kinerja CSR telah mendapat perhatian besar dari para ilmuwan, praktisi, dan organisasi. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja standar CSR perusahaan di tingkat nasional yang disajikan oleh GCI. Prosedur evaluasi didasarkan pada sembilan standar global yang mencakup semua aspek CSR di mana dibuat indeks nasional untuk setiap negara. Standar CSR merekomendasikan aturan etika perilaku bisnis terkait aspek CSR. Evaluasi kinerja CSR di tingkat nasional merupakan prosedur yang kompleks karena perusahaan harus menyesuaikan tanggung jawab sosialnya dengan kebutuhan dan tren spesifik masyarakat tempat mereka beroperasi; namun, perusahaan perlu mendapatkan sertifikat dengan standar CSR yang diakui dengan baik agar dapat menerapkan inisiatif CSR yang dapat diterima secara global.

Standar adalah sarana bagi perusahaan untuk menunjukkan keterlibatan mereka pada CSR dengan jelas dan andal. Studi tersebut membangun indeks kinerja standar CSR nasional yang menunjukkan tren CSR negara-negara yang disediakan oleh GCI. Perusahaan Belanda, Italia, Prancis, dan Jepang pada umumnya dikenal sebagai perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan fakta ini tercermin dalam klasifikasi peringkat. Kinerja tinggi Pakistan, Cina, Yunani, dan Vietnam bisa dianggap sebagai kejutan. Perbedaan kinerja antar negara mungkin disebabkan oleh fakta bahwa perusahaan lebih memilih untuk memilih standar regional atau lokal untuk memenuhi tantangan spesifik di setiap negara. Sebagian besar temuan Gjørlberg (2009) tidak konsisten dengan studi ini yang menunjukkan penerapan GCI daripada GNP untuk mengoreksi dan membobotkan hasil dan bahwa penerapan tiga standar baru seperti Peringkat Akuntabilitas, ESI dan SA8000 memainkan peran penting dalam klasifikasi kinerja standar CSR. Studi lebih lanjut diperlukan untuk menentukan standar CSR mana yang harus dimasukkan dalam kinerja standar CSR nasional dan bagaimana standar regional atau lokal berorientasi internasional.

Dalam melakukan evaluasi atau penilaian atas kinerja CSR korporat, tidak jarang melibatkan praktisi public relations. Hal ini karena praktisi public relations terkadang

menjadi penanggung jawab dari aktivitas CSR yang dijalankan. Konsekuensinya, dalam evaluasi CSR ada kalanya mengadopsi model-model evaluasi program public relations. Beberapa model evaluasi program public relations yang bisa diadopsi meliputi *PII model*, *Pyramid Model of PR Research*, *Unified Model of Public Relations Evaluation*, dan *Continuing Model*. Model-model evaluasi public relations ini memberikan alternative evaluasi baik program CSR maupun aspek komunikasi CSR. Yang harus diingat dalam evaluasi menggunakan model-model ini adalah penekanan evaluasi pada aspek perencanaan (input), hasil luaran (output), persepsi (outtakes), dan dampak (outcome) dari program yang dijalankan.



Daftar Pustaka

Ackerman RW, Bauer RA. 1976. *Corporate Social Responsiveness, The Modern Dilemma*. Reston Publishing Company: Reston, VA.

Alison Maitland, *Financial Times*, 3 April 2003.

Aras, G. "The Ethical Issues in the Finance and Financial Markets". David Crowther & K1ymet Caliyurt (Ed.). 2006. *Globalization and Social Responsibility*. Cambridge Scholars Press.

Adhari, Ade. 2015. Membaca dan Memahami The Four-Part Model of Corporate Social Responsibility Theory dari Archie Caroll. Alamat web: <https://www.linkedin.com/pulse/membaca-dan-memaha-mi-4-part-model-csr-theory-archie-caroll-training> [diakses tanggal 16 Januari 2018]

Baskin, J. 2006. 'Corporate Responsibility in Emerging Markets'. *Journal of Corporate Citizenship*, 24, Winter, hal 29-47.

Basya, Muslim. 'Corporate Social Responsibility'. Dalam Adinur, Nurhuda, Wiryono, Erwin Lebe & Irmulan Sati T. 2004. *Perhumas Dalam Warna*.

Bertens, K. 2000. *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.

Bazillier, Remi & Julien Vauday. *The Greenwashing Machine: is CSR more than Communication*. DR LEO ; 2009-10. DR LEO, 2009-10. 2009. <hal-00448861v3>

Birch, David. Social, Politic, and Environmental Capital: Corporate Citizenship in New Economy. *Alternative Law Journal*. Vol 27, No. 1, February 2002.

Budimanta, Arif, Adi Prasetyo, & Bambang Rudito. 2003. *Corporate Social Responsibility: Jawaban Bagi Model Pembangunan Indonesia Masa kini*. Jakarta: Indonesia Center For Sustainable Development (ICSD).

Calabrese A, Scoglio F. 2012. Reframing the past: a new approach in service quality assessment. *Total Quality Management and Business Excellence* 23(11-12): 1329–1343

Carroll Archie B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance; *Academy of Management Review* 4 (4), 497-505

Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Juli-Agustus: 39-48.

Carroll, Archie B. 'A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices'. Andrew Crane et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.

Carroll, Archie B. 1999. Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society* 38(3): 268–295.

Clarkson MBE. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92–117.

Clarkson Center for Business Ethics. 1999. *Principles of Stakeholder Management*. Toronto: Joseph L. Rotman School of Management. Alamat web: <http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Estake/Principles.htm>.

Corebima, Nur Oktafiani Tutut. 2017. *Hubungan Etika Bisnis dengan CSR*. Alamat web: <https://indonesiana.tempo.co/read/119320/2017/11/15/oktacantik227/hubungan-etika-bisnis-dengan-csr> [diakses tanggal 14 Januari 2018]

Dahl, R A. 1972. A prelude to corporate reform; *Business & Society Review*, Spring 1972, 17-23.

Department of Education and Early Childhood. Development. 2001. *Stakeholder Engagement Framework*. Victoria.

Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper.

Eberstadt, Nicholas N. 1973. 'What History Tells us about Corporate Responsibilities'. *Business and Society Review/Innovation*, autumn: 76-81.

Elkington, John. 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

First Media, 2013. *Laporan Tahunan 2013 First Media*. Alamat web: http://www.firstmedia.co.id/pdf/57/50/14/08_TanggungJawabSosial.pdf [diakses tanggal 16 Januari 2018]

Fombrun, C. 1997. *The three pillars of corporate citizenship (Corporate global citizenship)*. San Francisco: Lexington.

Freeman RE. 1994. *A stakeholder theory of the modern corporation*. In *Ethical Theory and Business* 5th edn, Beauchamp TL, Bowie NE (eds). Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ; 66–76.

Freeman, R. E. & R. Velamuri. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. A. Kakabadse & M. Norsing (eds.). 2006. *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Application*. Basingstoke Palgrave Macmillan, 9-23.

Friedman, Milton & R Friedman. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman M. 1997. *The social responsibility of business is to increase its profits*. In *Ethical Theory and Business* 5th edn, Beauchamp TL, Bowie NE (eds). Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ (original work published 1970 in New York Times Magazine 13 September).

Gable, C. and Shireman, B. 2005. Stakeholder Engagement: A Three Phase Methodology. *Environmental Quality Management*, Vol. 14/3.

Garriga, Elisabet & Dominic Mele. ‘Corporate Social Responsibility Theory: Mapping the Territory’. *Journal of Business Ethic*. 2004. Hal 51-71.

Global Reporting Initiative. Alamat web: [<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>] [diakses tanggal 2 September 2015]

Goodpaster KE. 1998. Business ethics and stakeholder analysis. In *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, Clarkson MBE (ed.). University of Toronto Press; 103–123 (original work published in 1991).

Greenwash Guide. Available at: www.futerra.co.uk/downloads/greenwashing_guide.pdf [diakses tanggal 5 May 2015].

Greenwood, Michelle. 'Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility'. *Journal of Business Ethics*. 2007. Hal 315-327.

Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

[www.iap2.org/resource/resmgr/imported/IAP2%20 Spectrum_vertical.pdf](http://www.iap2.org/resource/resmgr/imported/IAP2%20Spectrum_vertical.pdf) [diakses 25 Agustus 2015]

Hamman, R., P. Kapelus, D. Sonnenberg, A. Mackenzie & P. Hollesen. 'Local Governance as a Complex System: Lessons from Mining in South Africa, Mali and Zambia'. *The Journal of Corporate Citizenship*, No. 18, Summer 2005, pp. 61-73.

Hasibuan-Sedyono, Chrysanti. *Etika Bisnis, Corporate Social Responsibility (CSR), dan PPM*. Alamat web: <https://goodcsr.wordpress.com/about/etika-bisnis-corporate-social-responsibility-csr-dan-ppm/> [diakses 15 Januari 2018]

International Finance Corporation, 2007. *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Market*. Washington. Alamat web: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES [diakses 28 Agustus 2015]

International Institute for Sustainable Development. 1992. *Business strategies for sustainable development*. Alamat web: <http://iisd.org> (diakses 10 Oktober 2015)

Caraka Swara Raharja Indonesia. *Tantangan Peluang Perkembangan CSR Indonesia*. Alamat web: <http://csrindonesia.com/tantangan-peluang-perkembangan-csr-indonesia/> [diakses 12 Agustus 2015]

Goodpaster, K.E. 1983. The concept of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 2(1), 1–22.

Illia, Laura. Communicating Corporate Social Responsibility to a Cynical Public. *MIT Sloan Management Review*. Alamat web: <http://sloanreview.mit.edu/article/communicating-corporate-social-responsibility-to-a-cynical-public/> [diakses tanggal 31 Agustus 2015]

ISO 26000. Alamat web: <http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf> [diakses 27 November 2012]

Jones, T. M. 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, (22 92): 59-67.

Kivits, Robbert A. Three Components Stakeholder Analysis. *International Journal of Multiple Research Approach*. Volume 5, Issue 5, December 2011.

Klonoski, Richard J. 1991. Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate. *Business Horizons*. Vol. 34, no. 4. Hal. 9-19, Elsevier Science

Leighton, M., N. Roht-Arriaza & L. Zarsky. 2002. *Beyond Good Deeds: Case Studies and a New Policy Agenda for Corporate Accountability*. Nautilus Institute.

Logiardi, Binahidra. *Apa dan Bagaimana CSR*. Makalah pada Pelatihan Workshop CSR. Jurusan Ilmu Komunikasi UPN Veteran Yogyakarta. Desember 2011.

Maignan, I., Ferrell, O.C. and Hult, G.T.M. 1999. ‘Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits’. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, No. 4. Hal 455–469.

Maitland, Alison. Profit From The Righteous Path. *Financial Times*, 2 April 2003.

Matten, Dirk, dan Jeremy Moon. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, April 2008.

Mele, Domenec. Corporate Social Responsibility Theories. Andrew Crane et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.

Merton, Robert K. & Patricia L. Kendall, "The Boomerang Response," in: Channels. Vol. XXI, No. 7 (June 1944). Patricia L. Kendall and Katherine M. Wolfe, *The Analysis of Deviant Cases in Communications Research*.

Mitchell RK, Agle BR, Wood DJ. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4): 853–886.

Morsing, Mette & Majken Schultz. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15 No. 4. 2006: 323-338.

Mulyadi, Tedi. 5 Prinsip Etika Bisnis. Alamat web: <http://budisma.net/2016/08/5-prinsip-etika-bisnis.html> [diakses 14 Januari 2018]

Muirhead, Sophia A. 1999. *Corporate Contributions: The View from 50 Years*. New York:

Noble, Paul & Tom Watson. *Applying A Unified Public Relations Evaluation Model In A European Context*. Transnational Communication in Europe: Practice and Research. International Congress, Berlin 1999.

Paine, L.S. 2001. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill.

Palmer, E. 2001. Multinational Corporations and the social contract. *Journal of Business Ethics* 31(3), 245–258.

Pierick, E ten. 2004. *A Framework for Analysing Corporate Social Performance: Beyond Wood Model*. Agricultural Economic Research Institute, The Hague.

Porter, Michael E. & Mark R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. December 2006.

Prayudi. Tanggung Jawab Sosial dan Praktek Public Relations: Sebuah Kajian Teoritis. *Jurnal Paradigma*. Vol. 3. No. 11. 1999.

Prayudi. 2008. *Manajemen Isu: Pendekatan Public Relations*. Yogyakarta: Penerbit Adipura.

Prayudi. 2012. *Public Relations Stratejik*. Yogyakarta: Komunikasi UPN Press.

Prayudi. 2012. CSR sebagai Implementasi Praktek Etika Bisnis Korporat: Antara Kewajiban dan Kebutuhan. *Business Conference*. Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, UPN Veteran Yogyakarta. Yogyakarta, 6 Desember 2012

Regester, Michael & Judy Larkin. 2000. *Risk Issues and Crisis Management*. New Delhi: Crest Publishing House.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2009. *Organizational Behavior*. 13th Edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Satyanugraha, Heru. 2003. *Etika Bisnis: Prinsip dan Aplikasi*. Jakarta: LPFE Universitas Trisakti.

Scott, S.G. & Lane, V.R. 2000. 'A stakeholder approach to organizational identity'. *Academy of Management Review*. Vol. 25. No. 1, 43–62.

Smith, Bruce L. 2007. *Engaging Public Relations*. Engaging Public Relations. USA: Kendal/Hunt publishing Company.

Steiner, George A. & John F. Steiner. 2004. *Business, Government and Society*.

Torfaen County Borough Council. (2006). *Stakeholder Engagement-A Toolkit*. REVIT Project.

Transparency International. 2010. Dasari CSR dengan Etika Bisnis. Alamat web: <http://www.ti.or.id/index.php/news/2010/11/22/dasari-csr-dengan-etika-bisnis> [diakses 12 Oktober 2012]

Utami, Novia Widya. 2017. *Pendekatan dan Prinsip Etika Bisnis dalam Perusahaan*. Alamat web: <https://www.jurnal.id/id/blog/2017/pendekatan-dan-prinsip-etika-bisnis-dalam-perusahaan> [diakses 13 Januari 2018]

Van Riel, C.B.M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice-Hall.

Visser, Wayne. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. Andrew Crane et al. 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press.

World Commission on Environment and Development. 1987. *From One Earth to One World: An Overview*. Oxford: Oxford University Press.

Werther, William B. & David B. Chandler. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility*. California: Sage Publication.

Whetten, D. A., Rands, G., & Godfrey, P. 2002. 'What are the responsibilities of business to society?'. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 373-408). London: Sage.

Vos, Janita F. J. Corporate Social Responsibility and The Identification of Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 10, 141–152, 2003.

Windsor, Duane. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*. Volume 43, Issue 1, pages 93–114, January 2006

Wood, D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16: 691-718.

Situs web

http://jawa.infogate.com/jawa_pemprov_jatim_galang_dana_cs_r_dan_pkbl_rp_225_miliar [diakses 14 November 2011]

<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/04/22/americas-100-best-corporate-citizens-in-2015/>

<http://en.acnnewswire.com/press-release/english/20998/the-7th-annual-global-csr-summit-&-awards-confer-the-csr-awards-2015>

ROBESCO SAM sustainability-indices.com.

"The First Decade: 1999-2009". Dow Jones Sustainability Indexes. Dow Jones Indexes, 2009. Web. November 14, 2010.

"S&P Dow Jones Indices formed from merger of S&P Indices and Dow Jones Indexes". Retrieved November 8, 2012.

"PR Newswire: Results Announced for 2012 Dow Jones Sustainability Indexes Review". Retrieved November 8, 2012.

"DJSI: Corporate Sustainability Assessment". Archived from the original on January 21, 2013. Retrieved November 8, 2012.

"DJSI: Corporate Sustainability Assessment". Archived from the original on January 21, 2013. Retrieved November 8, 2012.

Tentang Penulis



Prayudi menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Ilmu Komunikasi, UGM Yogyakarta pada tahun 1997 dan mendapatkan gelar MA (2004) dan Ph.D (2010) dari School of Media and Communication, RMIT University, Melbourne Australia. Penulis aktif mengajar di Jurusan Ilmu Komunikasi UPN “Veteran” Yogyakarta sejak tahun 1998. Saat ini menjabat sebagai Kepala Pusat Hak Kekayaan Intelektual (HKI) dan Publikasi LPPM UPN “Veteran”

Yogyakarta dan merupakan anggota Perhimpunan Hubungan Masyarakat (Perhumas) Indonesia.

Buku-buku penulis yang berhubungan dengan public relations meliputi *Penulisan Naskah Public Relations* (2007), *Manajemen Isu: Pendekatan Public Relations* (2008), *Public Relations Strategik* (2012, 2016), dan *Manajemen Isu dan Krisis* (2016, 2021). Penulis juga menulis tujuh buku lainnya dengan tema seputar komunikasi. Banyak artikel penulis terbit di berbagai jurnal, bab buku, dan media massa.

Penulis juga merupakan instruktur pelatihan bidang komunikasi dan public relations di banyak perusahaan, BUMN dan instansi pemerintah. Materi pelatihan yang diberikan seputar manajemen isu, manajemen krisis, negosiasi, public relations strategik, corporate social responsibility (CSR), dan komunikasi efektif. Selain juga dipercaya menjadi tenaga ahli bidang sosial dan CSR untuk proyek pemerintah dan perusahaan minyak nasional. Selama lima tahun terakhir menjadi fasilitator Sosialisasi dan Fasilitasi HKI Pelaku Ekonomi Kreatif bekerjasama dengan Baparekraf RI.

