

**CSR WORKSHOP SERIES:
Debunking CSR Practices—Unleashing CSR Potentials**

Hotel Gran Melia, Jakarta 26 Maret 2008, 08.00-17.00

CSR Workshop 1: Required Knowledge

Makalah Materi 1.

Dari “CSR” menuju CSR

Berbagai Kesalahan Umum tentang CSR dan Sumbangan Pemikiran untuk Meluruskannya

Organized by:



Supported by:



Dari “CSR” menuju CSR

Berbagai Kesalahan Umum tentang CSR dan Sumbangan Pemikiran untuk Meluruskannya

Jalal, A+ CSR Indonesia

Tom Malik, Indonesia Business Link

Pembuka: CSR, Populer namun Kacau

Perkembangan wacana dan praktik CSR di Indonesia—terutama dua tahun belakangan—memang sangat menggembirakan. Dari sebuah konsep asing, CSR kini menjadi konsep yang banyak sekali diperbincangkan, diperdebatkan dan digunakan untuk melabel banyak aktivitas tidak saja oleh perusahaan tapi juga oleh pemerintah, ornop, media massa juga DPR. Tentu saja, hal tersebut sangat patut disyukuri. Hanya saja, karena tidak cukup banyak pihak yang menekuni wacana CSR sebagaimana yang termuat dalam berbagai literatur di negara-negara maju, maka banyak kesalahan umum yang kerap ditemui kalau kita benar-benar memerhatikan bagaimana kini CSR digunakan.

Tulisan ini berupaya untuk menguraikan berbagai kesalahan itu. Lebih jauh daripada itu, tulisan ini ingin menyumbangkan pemahaman bagaimana kesalahan-kesalahan itu bisa diperbaiki. Namun demikian, tulisan ini tidak berpretensi untuk menyatakan bahwa seluruh kesalahan umum sudah diuraikan, karena tulisan ini hanya merupakan renungan selintas, bukan hasil penelitian yang mendalam. Sumbangan pemahaman apa yang “benar” juga sama sekali tidak bisa dianggap mutlak—lagi pula dalam ilmu pengetahuan tidak pernah dikenal adanya kebenaran mutlak—karena penulisnya juga sedang belajar mengenai CSR. Tulisan ini merupakan cerminan pengalaman dan olah pikir kedua penulisnya sampai waktu tulisan ini dibuat.

Isi: 13 Kesalahan Umum Soal CSR

CD adalah CSR. Kesalahan paling umum dijumpai mungkin adalah menyamakan CD (*community development* atau pengembangan masyarakat) dengan CSR. Pengembangan masyarakat sebetulnya adalah upaya sistematis untuk meningkatkan kekuatan kelompok-kelompok masyarakat yang kurang beruntung (*disadvantaged groups*) agar menjadi lebih dekat kepada kemandirian. Jadi, CD sangatlah menysasar kelompok masyarakat yang spesifik, yaitu mereka yang mengalami masalah. Perusahaan--terutama yang berbasis sumber daya alam--jelas punya kepentingan besar untuk melakukan CD, karena kelompok ini adalah yang paling rentan terhadap dampak negatif operasi, sekaligus paling jauh aksesnya dari dampak positifnya. Kalau tidak secara khusus perusahaan membuat kelompok ini menjadi sasaran, maka ketimpangan akan semakin terjadi dan disharmoni hubungan pasti akan terjadi suatu saat.

Hanya saja, menyamakan CD dengan CSR adalah kesalahan besar. CD hanyalah bagian kecil dari CSR. CSR punya cakupan yang sangat luas, yaitu terhadap seluruh pemangku kepentingan. Bandingkan dengan CD yang menysasar kelompok kepentingan sangat spesifik, yaitu kelompok masyarakat rentan. Di masyarakat sendiri, ada berbagai pemangku kepentingan di luar mereka yang rentan, belum lagi organisasi masyarakat sipil, kelompok bisnis maupun lembaga-lembaga pemerintah. Dapat disimpulkan bahwa CD adalah bagian dari CSR, dan, di negara-negara berkembang seperti Indonesia, boleh jadi salah satu yang sangat penting mengingat kelompok masyarakat rentan jumlahnya masih sangat besar. Mereka benar-benar membutuhkan perhatian perusahaan.

Amal sama dengan CSR. Menyamakan tindakan karitatif/amal dengan CSR juga kini banyak dilakukan, baik oleh perusahaan maupun media massa. Banjir besar yang baru saja melanda Jakarta atau kejadian-kejadian bencana alam telah membuat iklan mengenai “CSR” menjamur di media massa. Padahal, yang dilakukan oleh sebagian besar perusahaan itu adalah tindakan karitatif belaka, yaitu membantu pihak lain agar penderitaan mereka berkurang. Tidak ada yang salah dengan tindakan mulia tersebut, namun menyamakannya dengan CSR tentu saja salah.

Nama generik untuk tindakan membantu sesama manusia adalah filantropi, yang kerap juga dilakukan oleh perusahaan. Pada kondisi yang lebih maju, yaitu dengan pertimbangan kegunaan optimum dan dampak terbesar terhadap reputasi perusahaan pemberi, tindakan filantropi itu diberi nama filantropi strategis. Melihat sejarahnya, tindakan sosial perusahaan banyak dimulai dari filantropi, kemudian menjadi filantropi strategis, baru kemudian CSR. Tentu saja, banyak juga percabangan lain yang tidak mengikuti alur tersebut. Yang mau ditegaskan adalah bahwa tindakan karitatif merupakan bentuk “primitif” dari tindakan sosial perusahaan yang hingga kini masih penting—dan akan terus penting—dilakukan, namun kini sudah dianggap tidak lagi mencukupi. Ini berhubungan dengan pembangunan berkelanjutan, yang akan dibahas berikut ini.

CSR harus menonjolkan aspek sosial. Banyak perusahaan juga pengamat yang menekankan CSR pada aspek sosial semata. Mereka mengira bahwa karena S yang berada di tengah C dan R merupakan singkatan dari *social*, maka aspek sosial di dalam CSR haruslah yang paling menonjol, kalau bukan satu-satunya. Padahal, sebagian besar literatur mengenai CSR sekarang sudah bersepakat bahwa CSR mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Ini terutama terjadi setelah pembangunan berkelanjutan menjadi arus utama berpikir—walau hingga kini belum juga jadi arus utama bertindak. Pembangunan berkelanjutan yang didefinisikan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya secara sangat tegas menyatakan pentingnya keseimbangan dalam tiga aspek tersebut.

Ketika wacana tersebut dengan CSR, timbullah apa yang disebut sebagai *triple bottom line* perusahaan. Proses pelaporan bagaimana kinerja perusahaan dalam tiga aspek itu, selain dikenal sebagai *triple bottom line reporting* juga dikenal sebagai *sustainability reporting*. Hal tersebut menekankan bahwa tiga aspek tersebut memang berasal dari paradigma pembangunan berkelanjutan yang menekankan pada kesetaraan tiga aspek, yang merupakan kritik atas paradigma pembangunan yang menganggap bahwa ekonomi adalah yang terpenting. Kalau kemudian ada perusahaan atau pengamat yang terjebak untuk menekankan aspek sosial saja pada CSR, sesungguhnya hal itu merupakan pertanda ia mengulangi kesalahan yang sama dengan mereka yang membela ekonomi sebagai aspek terpenting. Padahal, penonjolan satu aspek saja adalah hal yang ditentang oleh ide dasar CSR dan pembangunan berkelanjutan.

Organisasi CSR cuma tempelan. Banyak perusahaan yang mula-mula mengadopsi CSR merasa punya kebutuhan untuk membuat struktur baru, yang diberi nama-nama yang berhubungan dengan CSR. Pembuatan organisasi yang khusus sesungguhnya merupakan hal yang sangat menggembirakan, karena itu merupakan bukti komitmen perusahaan untuk menyediakan organisasi khusus, relatif independen dengan sumberdaya manusia yang bekerja secara terfokus. Tentu saja, komitmen seperti itu patut diacungi dua jempol. Namun yang kemudian menjadi pertanyaan adalah apakah benar bahwa CSR itu bisa dilaksanakan oleh bagian itu saja, sementara yang lain bisa berpangku tangan.

Membuat organisasi yang *bolt on* atau tempelan, bukan yang *built in* atau integratif, banyak dilihat sebagai sumber kesalahan besar dari perusahaan yang mencoba mengadopsi CSR pada tahapan awal. Secara sangat tegas, pakar CSR David Grayson dan Adrian Hodges menyatakan hal itulah yang membuat banyak manajemen CSR tidak berhasil. Alasannya sangat jelas, bahwa CSR merupakan ruh dari keseluruhan operasi perusahaan atau “*how to make money*,” bukan “*how to spend money*.”

Karenanya, seluruh bagian dalam perusahaan sesungguhnya juga terlibat dalam manajemen CSR. Bagian HR harus memilih dan menjaga pekerja yang sadar CSR selain menciptakan kondisi kerja yang aman dan nyaman; bagian keuangan harus memahami bagaimana proporsi sumberdaya untuk pencapaian berbagai aspek CSR dan juga menjalankan pengelolaan keuangan yang *accountable*, transparan dan jujur; bagian keamanan harus paham bagaimana berhubungan dengan pemangku kepentingan dalam perpektif CSR serta melaksanakan tugas tanpa melanggar hak-hak orang lain, dan seluruh pekerja harus diupayakan menjadi “wakil” perusahaan berhubungan dengan pemangku kepentingan selain melaksanakan pekerjaan masing dengan jujur, peduli lingkungan dan berkesadaran sosial. Tentu saja ada hal-hal yang harus dilakukan para spesialis. Namun, CSR benar-benar tidak mungkin dilakukan oleh satu bagian saja dari perusahaan. Seluruh bagian harus melek CSR dan bertindak bersama terkoordinasi sesuai dengan komitmen CSR yang telah dinyatakan oleh manajemen puncaknya.

CSR itu bersifat *after profit*. Ada banyak pendapat bersliweran di Indonesia bahwa penganggaran CSR itu akan dihitung sebagai proporsi atas keuntungan kotor maupun bersih yang diperoleh perusahaan pada tahun anggaran sebelumnya. Tampaknya ini memang menjadi cara pandang dominan banyak perusahaan. Semakin besar pendapatan/keuntungan tahun lalu, maka pada tahun ini anggaran untuk CSR akan dibuat semakin besar. Padahal, sudah lebih dari satu dekade para pakar bersepakat bahwa kebutuhan anggaran CSR tidak bisa dihitung secara *after profit*. Young-Chul Kang dan Donna Wood secara tegas menyatakannya hal itu ketika menyunting *Before-Profit Social Responsibility* di tahun 1995. Mengapa demikian? Ada dua bahaya besar yang mengancam dari cara berpikir *after profit*: (1) dengan mengambil argumentasi CSR sebagai *after profit* maka perusahaan akan menghindari melakukan CSR sebelum masuk ke periode untung. Padahal, dampak negatif perusahaan bisa jadi sudah dimulai ketika perusahaan belum beroperasi (misalnya masa eksplorasi dan konstruksi, untuk kasus industri ekstraktif). Padahal, sudah seharusnya CSR dilakukan oleh perusahaan sejak periode awal ia bersinggungan dengan pemangku kepentingannya. (2) Perusahaan juga bisa menghindari melakukan CSR apabila tahun sebelumnya ia mengalami kerugian. Secara logis, perusahaan harus melakukan bisnisnya secara bertanggung jawab, terlepas dari apakah ia untung atau tidak.

Pakar CSR Claudio Nidasio pernah menyatakan bahwa mereka yang masih mempertahankan pendirian bahwa CSR bersifat *after profit* sesungguhnya tidak memahami CSR dengan benar. Banyak pengamat CSR lainnya yang menyatakan bahwa keuntungan perusahaan sesungguhnya adalah *by product* dari keberhasilan perusahaan memuaskan kebutuhan dan keinginan sebagian besar—kalau bukan seluruh—pemangku kepentingannya. Sehingga ketika keuntungan perusahaan mengecil atau perusahaan mengalami kerugian, sesungguhnya itu merupakan pertanda bahwa banyak pemangku kepentingan yang tidak puas atas kinerja perusahaan. Salah satu contoh adalah investasi perusahaan dalam menyediakan kondisi kerja yang aman dan nyaman bagi pekerjanya serta pelatihan yang memadai akan membuat karyawan lebih produktif dan loyal, yang tentunya menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi akibat biaya yang lebih rendah atau produk yang lebih baik. Konsekuensinya, perusahaan

malahan harus menambah investasi CSRnya pada tahun berikut kalau mau memenuhi tuntutan pemangku kepentingan, bukan malahan mengecilkan atau menghilangkannya.

CSR hanya untuk perusahaan besar. Banyak keengganan perusahaan—atau dalih saja dari mereka yang tak peduli—untuk mengadopsi CSR karena anggapan bahwa CSR adalah untuk perusahaan berskala besar saja. Hal ini boleh jadi merupakan kesalahan besar dari mereka yang membiarkan C di depan SR tetap sebagai singkatan dari *corporate*. Sebagaimana yang banyak diketahui, *corporate* juga *corporation* berarti perusahaan besar. Sementara istilah generik untuk entitas bisnis yang mencari keuntungan—tanpa memerhatikan ukuran—adalah *company*. Karenanya, prihatin dengan ketidaktertarikan perusahaan skala sedang dan kecil pada CSR—serta kerancuan akibat digunakannya “*social*”, Edward Freeman dan Ramakhrisna Velamuri mengusulkan agar CSR diartikan sebagai *company stakeholder responsibility*. Dengan demikian, CSR berarti tanggung jawab perusahaan (apapun ukurannya) terhadap (seluruh) pemangku kepentingan mereka.

Kalau perdebatan mengenai istilah ini hendak disingkirkan, apabila kita kembali pada ide dasar CSR, maka memang CSR itu berlaku untuk seluruh perusahaan. Ide dasar itu adalah bahwa perusahaan harus bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya dalam operasinya. Idealnya, dampak negatif operasi perusahaan harus berupaya ditekan sampai titik nol. Namun, karena kondisi ideal itu sangatlah sulit dicapai, maka yang harus dilakukan adalah meminimasi dampak negatif. Dampak residual (dampak negatif yang masih tersisa setelah upaya minimisasi dilakukan) harus dihitung secara saksama kemudian dikompensasi dengan sesuatu yang setara (tidak perlu sama jenisnya). Sementara, dampak positif operasi—yang ini kerap lolos dari pembicaraan mengenai CSR—bisa dimaksimumkan. Begitulah konsep dasar CSR.

Di antara banyak pembicaraan tentang dampak, berbagai pihak punya pendirian bahwa perusahaan-perusahaan besar jelas punya dampak yang lebih besar dibandingkan mereka yang berukuran lebih kecil. Walaupun tidak selalu demikian, tampaknya kecenderungannya memang demikian. Tidak mengherankan kalau CSR juga jauh lebih populer di kalangan perusahaan besar dibandingkan mereka yang menengah apalagi kecil. Seperti kata Ben Parker—tokoh rekaan, paman Peter Parker sang Spiderman—“*With great power comes great responsibility*,” kekuasaan perusahaan raksasa memang berkonsekuensi pada besarnya tanggung jawab mereka.

Riga Adiwoso—yang ini bukan tokoh rekaan, melainkan intelektual dari Universitas Indonesia yang boleh jadi paling serius dalam mengamati perkembangan CSR di Indonesia—pernah menyatakan bahwa CSR harusnya memang sebanding dengan ukuran bisnis perusahaan, bukan dengan ukuran keuntungan. Logikanya juga logika dampak. Lagipula, kalau hanya dihubungkan dengan besarnya keuntungan, maka apakah ketika perusahaan merugi pemangku kepentingannya harus dibiarkan begitu saja? Juga, bukankah besarnya keuntungan bisa juga dikurangi oleh perusahaan dengan alasan untuk kepentingan investasi lanjutan? Logika besaran perusahaan dan besaran dampak memang harus dipertahankan. Mereka yang berukuran kecil dan berdampak kecil memang harus dibebani tanggung jawab yang kecil pula. Sementara tanggung jawab besar harus dibebankan kepada mereka yang berukuran dan berdampak besar. Yang jelas, semua perusahaan harus ber-CSR sesuai dengan ukuran dan dampaknya.

Memisahkan CSR dari bisnis inti perusahaan. Banyak sekali perusahaan yang membuat berbagai program CSR dengan curahan sumberdaya yang sangat besar, namun hingga sekarang belum banyak perusahaan yang membuat program-program yang berkaitan dengan

bisnis intinya. Tidak mengherankan kalau kebanyakan program CSR kebanyakan dikotakkan ke dalam bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, sarana fisik, dsb sementara dampak perusahaan itu sendiri tidaklah diurus secara memadai.

Contoh paling mutakhir mungkin adalah CSR yang banyak dilakukan oleh perbankan. Mereka mencurahkan sumberdaya finansialnya untuk membiayai bermacam aktivitas, seperti yang banyak diberitakan di koran dan majalah. Padahal, sebagai manajemen dampak, CSR sektor perbankan haruslah berkenaan dengan fungsi intermediasi yang mereka lakukan. Perbankan adalah lembaga yang mengumpulkan uang masyarakat sebagai tabungan, kemudian menyalurkannya ke berbagai projek bisnis. Bisnis yang dibiayai oleh bank kemudian mengembalikan kredit yang diterimanya plus bunga (perbankan konvensional) atau bagi hasilnya (perbankan syariah). Dengan keuntungan yang diterima bank itu, nasabah yang menabung di bank juga mendapatkan keuntungan. Bayangkan, kalau projek yang dibiayai bank tersebut ternyata adalah projek yang menghancurkan lingkungan dan atau berdampak buruk secara sosial. Apakah bank tidak bertanggung jawab untuk itu? Pemikiran yang berkembang di negara-negara maju menyatakan bahwa perbankan memiliki tanggung jawab terbesar untuk memastikan bahwa dana yang diinvestasikannya tersebut benar-benar membawa manfaat bersih untuk seluruh pemangku kepentingan projek. Karenanya, bentuk CSR perbankan yang utama seharusnya adalah penapisan investasi, selain transparansi maksimum kepada nasabahnya.

Banyak contoh lain yang dapat dikemukakan. CSR industri rokok misalnya, haruslah memastikan bahwa rokok—karena mudarat yang dikandung dalam produknya—hanya dikonsumsi di ruang privat. Merokok haruslah menjadi pilihan rasional. Orang harus dibuat tahu persis kandungan racun dalam rokok, dan boleh memilih untuk tetap merokok, namun tidak diperkenankan membagi risiko kesehatannya dengan orang yang memilih untuk tidak merokok. Kalau industri rokok mau menegakkan CSR secara sungguh-sungguh, mereka harus memelopori pembangunan ruang khusus merokok di tempat-tempat publik. Industri tambang yang membuka tanah untuk mengambil isinya harus memastikan bahwa penguasaan tanahnya bersih dari sengketa. Kemudian, ketika penambangan sudah selesai dilakukan, reklamasi dan rehabilitasi lahan harus dilakukan.

Lalu apakah CSR tidak boleh dilakukan di luar bisnis intinya? Tentu saja boleh. Namun, dampak negatif dari operasi perusahaan harus benar-benar telah minimum, dan dampak residunya telah dikompensasi secara layak. Baru kemudian perusahaan bisa memikirkan bagaimana meningkatkan dampak positif mereka. Sedapat mungkin dampak positif yang mereka bisa sebarikan haruslah berhubungan dengan bisnis intinya juga, walau tidak harus demikian. Hal ini tentunya sangat logis karena perusahaan tentunya sangat menguasai bisnisnya sendiri sehingga jauh lebih mudah untuk memaksimalkan dampak positif kegiatannya dari melaksanakan sesuatu yang bukan merupakan keahliannya. Kalau perusahaan melakukan CSR di luar bisnis inti mereka, mengabaikan dampak negatif yang mereka buat, dan hanya sibuk dengan kegiatan sosial di luar bisnis intinya, maka tuduhan *greenwash* atau pengelabuan citra belaka dapat dialamatkan ke mereka. Mereka dianggap bukan melaksanakan CSR, melainkan sekadar menunggangi CSR.

CSR untuk diri sendiri, bukan sepanjang *supply chain*. Kalau sebuah perusahaan beroperasi dalam sebuah rantai produksi yang sangat panjang, apakah layak ia membatasi diri untuk melakukan CSR dalam lingkup perusahaannya saja? Pembatasan ini banyak sekali dilakukan oleh perusahaan. Kilahnya adalah bahwa mereka tidak berhak untuk mencampuri kinerja CSR perusahaan lain. Logika ini jelas tak dapat diterima, karena itu berarti bahwa produknya tidaklah bisa dibuktikan berasal dari seluruh operasi yang berkinerja CSR baik.

Mungkin contoh termudah dapat dilihat dalam industri furnitur. Seandainya sebuah perusahaan yang membuat furnitur telah melakukan minimisasi seluruh dampak negatifnya dan juga telah berbuat banyak hal lain untuk mengoptimalkan dampak positifnya operasinya saja, apakah produknya itu sudah bisa dianggap produk dengan kinerja sosial dan lingkungan yang tinggi? Belum tentu. Karena bagaimana kayu yang dipergunakannya itu diperoleh juga sangat menentukan apakah kinerja itu adalah kinerja yang solid atau hanya semu. Bayangkan apabila ternyata kayu yang dipergunakannya ternyata dipasok oleh perusahaan kehutanan yang melakukan pembalakan haram. Tentu kita tidak bisa bilang bahwa kinerja CSRnya memadai. Seandainya kayu itu diperoleh dari sumber yang legal sekalipun, apabila belum dapat membuktikan keberlanjutan hutan dari mana kayu berasal, kinerja CSRnya pun harus diragukan.

Banyak literatur yang menyatakan bahwa CSR yang solid memang berlaku sepanjang rantai pasokan. Ini bukan berarti kalau sebuah perusahaan saja yang mengerjakan “PR” CSRnya kemudian menjadi tidak berarti. Perusahaan yang telah sadar CSR itu harus dengan sungguh-sungguh membujuk dan mendampingi perusahaan lain dalam rantai produksinya untuk menegakkan standar yang sama. Banyak audit CSR yang mengikuti logika *chain of custody*—dalam industri hasil kehutanan dikenal sebagai lacak balak—untuk memastikan bahwa standar CSR sepanjang rantai pasokan memang konsisten. Karenanya, perusahaan-perusahaan yang sadar CSR harus mempersiapkan diri dan mitra bisnisnya.

Setelah sampai konsumen, tak ada lagi CSR. Dalam perkembangan awal, seluruh perusahaan membatasi CSRnya sampai di tangan salah satu pemangku kepentingan terpenting: konsumen. Belakangan, setelah sampai tangan konsumen, perusahaan yang bersungguh-sungguh ingin memberikan kepuasan kepada mereka menambahkan *after sales service*. Garansi produk adalah salah satu bentuk dari jasa itu. Kalau konsumen mengajukan keberatan atas mutu produk sampai batas waktu tertentu—pada beberapa kasus ada “*life time guarantee*”—maka konsumen berhak atas pengembalian, perbaikan atau penggantian.

Kini, banyak literatur—terutama yang berhubungan dengan aspek lingkungan, seperti karya-karya Stuart Hart dan Andrew Hoffman—yang menyatakan bahwa bentuk CSR tertinggi adalah *product stewardship*. Ini berarti bahwa perusahaan yang menghasilkan produk harus memikirkan bagaimana produk tersebut aman bagi lingkungan hingga masa gunanya selesai. Untuk perusahaan yang memproduksi barang konsumsi seperti makanan, minuman, atau keperluan kamar mandi, misalnya, konsekuensi dari pendirian ini adalah bahwa perusahaan wajib memikirkan bukan hanya proses pembuatannya yang ramah lingkungan, melainkan juga bagaimana sampah yang berasal dari pembungkusnya dikelola. Sebelum diproduksi, pilihan-pilihan pembungkus yang ramah lingkungan harus diambil. Sesudah terjual, perusahaan juga wajib—setidaknya turut serta—mengelola sampah yang dihasilkan. *Reduce, reuse* dan *recycle* adalah cara untuk melakukan hal ini. Perusahaan yang tidak melakukan pengelolaan dampak hingga masa pakai produksinya habis (*end life cycle*) kini tidak bisa lagi dianggap telah sempurna menjalankan CSRnya. Hal ini, sebagai contoh, dilakukan oleh industri *high tech* yang mengelola limbah elektronik (*e-waste*) seperti komputer, *battery* atau *semi-conductor* yang sering kali mengandung logam berat beracun seperti timbal, merkuri dan cadmium.

CSR cuma tambahan biaya belaka. Ketika perusahaan mulai mengadopsi CSR, tidak terelakkan adanya penambahan pengeluaran. Ini mungkin penyebab utama keengganan untuk mengadopsi CSR. Banyak pihak yang menyatakan tambahan pengeluaran itu sia-sia belaka, dan boleh jadi juga bahwa anggapan tersebut memiliki dukungan empiris. Penelitian-

penelitian mengenai filantropi perusahaan banyak mendapatkan kenyataan bahwa pengeluaran perusahaan itu benar-benar tidak bisa dilacak keuntungannya.

Namun demikian, hal itu sama sekali bukan kesalahan dari ide CSR. Itu adalah kesalahan penerapannya. Penelitian-penelitian mengenai kaitan antara kinerja CSR dan kinerja finansial memang masih menghasilkan kaitan yang tidak seragam. Tetapi, penelitian dengan jumlah sampel terbesar dan rentang waktu terpanjang dari Marc Orlitzky, Frank Schmidt dan Sara Rynes membuktikan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang positif. Artinya, mereka yang mengeluarkan sumberdayanya untuk melaksanakan CSR ternyata mendapat keuntungan yang setimpal dengan kinerja CSRnya itu. Tentu saja, kaitan antara curahan sumberdaya dan kinerja CSR tidaklah bersifat linear.

Hal ini berarti bahwa CSR adalah sama dengan investasi lainnya. Ia memang membutuhkan curahan sumberdaya, namun curahan tersebut sesungguhnya akan kembali dalam bentuk keuntungan untuk perusahaan—dan karenanya Kurt Weeden menyarankan penggunaan istilah *corporate social investing* agar perusahaan tidak berpikir program CSR sebagai biaya semata. Secara sederhana sebetulnya investasi untuk memperoleh kondisi yang harmonis dengan pemangku kepentingan bisa dinalar pasti menguntungkan. Bayangkan saja kalau sebuah perusahaan beroperasi dengan tidak memedulikan masyarakat sekitar, pasti ia akan mendapatkan banyak masalah. Kita dengan mudah dapat menghitung berapa kerugian perhari yang harus ditanggung perusahaan kalau berhenti beroperasi. Untuk industri-industri tertentu, jumlah yang ditanggung karena penghentian operasi bahkan mencapai milyaran rupiah per hari. Padahal, kalau hubungan dengan pemangku kepentingan dikelola dengan baik, kemungkinan penghentian operasi menjadi sangat kecil.

Di luar “perhitungan negatif” di atas, banyak sekali keuntungan perusahaan yang diperoleh dari reputasi sebagai perusahaan yang berkinerja sosial dan lingkungan yang tinggi. Kemudahan menarik investasi, menarik tenaga kerja yang lebih baik, nilai saham yang terjaga, biaya operasi yang lebih rendah dan seterusnya kerap dinyatakan sebagai keuntungan itu. Mungkin hitungan-hitungan *incremental capital-output ratio* untuk setiap rupiah yang dikeluarkan untuk investasi CSR belum bisa dibuat dengan rigid. Mungkin ada juga yang punya pendirian seperti Peter Drucker bahwa *“If you cannot measure it, you cannot manage it.”* Yang jelas, konsekuensi dari tidak melakukan CSR semakin hari semakin besar saja, karena kesadaran sosial dan lingkungan masyarakat sipil pasti terus meningkat. Ini saja cukup untuk mengingatkan bahwa curahan sumberdaya untuk CSR sesungguhnya tidak akan pernah sia-sia. Yang harus terus dipelajari dan diterapkan adalah bagaimana meingkatkan efisiensi investasi tersebut. Pada gilirannya, setiap rupiah yang dikeluarkan untuk CSR akan berdampak pada kinerja finansial yang semakin besar, atau perusahaan tidak akan dapat menurunkan investasi sosialnya untuk memperoleh kinerja yang sama.

CSR adalah pemolesan citra perusahaan. Ketika inisiatif CSR digulirkan, banyak organisasi gerakan sosial yang langsung skeptis dengannya. Menurut mereka, CSR hanya akan menjadi cara baru untuk memoles citra perusahaan. Kalau citra ramah lingkungan yang diinginkan perusahaan—padahal kinerja lingkungannya tidak setinggi pencitraan yang dilakukan—hal itu disebut sebagai *greenwash*. Belakangan juga muncul istilah *bluwash* untuk pemolesan citra sosial. Secara retorik, Craig Bennett dari Friends of The Earth International pernah menyatakan *“For every company that sincerely implements its CSR policies, there are hundreds who greenwash, and for each of these there are hundreds more who don’t even bother with that.”*

Apakah hal tersebut benar-benar terjadi? Sayangnya, jawaban “YA!” harus diberikan. Banyak sekali perusahaan yang melakukan “CSR” hanya untuk memoles citra dirinya. CSR

Asia dalam pelatihan yang mereka berikan pernah mengingatkan “*Don’t give \$10m to charity and then spend \$20m advertising that fact*” karena memang ada kecenderungan perusahaan untuk melakukan hal itu. Kecenderungan di Indonesia pascabanjir besar Jakarta 2007 adalah banjir iklan “CSR” di televisi dan koran. Perusahaan beramai-ramai mencitrakan dirinya sebagai perusahaan yang peduli. Padahal, bantuan kepada para korban banjir itu—walaupun merupakan perbuatan yang mulia—belum tentu merupakan bagian dari CSR yang substansial (yaitu: apakah dalam praktik bisnis sehari-harinya mereka benar-benar telah mengelola dampak sosial dan lingkungannya secara optimum). Perusahaan-perusahaan yang mengiklankan kepeduliannya itu juga bisa dicurigai menghabiskan sumberdaya yang lebih besar untuk pemolesan citra dibandingkan dengan sumberdaya yang mereka gunakan untuk membantu korban, karena siapapun tahu membeli slot waktu televisi dan ruang di koran bukanlah hal yang murah.

Lalu, apakah CSR memang tidak boleh disebarluaskan? Apakah salah perusahaan berkehendak untuk menunjukkan citra dirinya? Sama sekali tidak. Hanya saja, citra yang ditampilkan haruslah didasarkan pada kinerja yang sesungguhnya. Menggunakan personifikasi, perusahaan boleh memasang foto dirinya yang setampan Tom Cruise atau secantik Monica Bellucci kalau memang benar-benar demikian, bukan hasil dari penggunaan topeng atau polesan program *photoshop*. Ini berarti dalam CSR perusahaan terutama harus benar-benar menata dirinya, meningkatkan kinerja sosial dan lingkungannya secara substansial, baru kemudian mengiklankan dirinya sebatas yang mereka telah capai. Kalau mau mengiklankan komitmen dan target, boleh juga, dengan keterangan yang sangat jelas bahwa hal tersebut barulah rencana ke depan. Yang harus diingat perusahaan adalah bahwa komitmen yang tidak ditepati akan dapat memukul balik. Semakin besar pemangku kepentingan yang mengetahui komitmen tersebut, semakin besar risiko yang harus ditanggung perusahaan bila kelak terbukti gagal dicapai.

Menganggap bahwa CSR sepenuhnya voluntari atau sukarela. Apakah konsep tanggung jawab itu adalah sebuah konsep yang benar-benar bisa dilaksanakan dengan sukarela? Tampaknya menyatakan bahwa tanggung jawab itu sukarela adalah *contradictio in terminis* atau keduanya merupakan istilah yang bertentangan. Yang “benar”, tanggung jawab itu wajib dilaksanakan. Namun demikian, harus diakui bahwa di antara kubu pendirian bahwa CSR itu mandatori atau voluntari, kini lebih cenderung pada kemenangan kubu voluntari. Salah satu alasannya adalah bahwa perusahaan-perusahaan memang menginginkan kondisi yang demikian.

Tapi voluntari dalam pemahaman yang dipromosikan oleh perusahaan-perusahaan yang berkomitmen CSR tinggi—dan para pakar yang sependapat—bukanlah berarti perusahaan bisa semaunya saja memilih untuk menjalankan atau tidak menjalankan tanggung jawabnya atau selektif terhadap tanggung jawab itu. Yang dimaksud dengan voluntari adalah perusahaan menjalankan tanggung jawab yang tidak diatur oleh regulasi atau *beyond regulation*. Jadi, jelas pula bahwa apa yang sudah diatur oleh pemerintah haruslah dipatuhi dahulu sepenuhnya, kemudian perusahaan menambahkan lagi hal-hal positif yang belum diatur. Semakin banyak hal positif yang dilakukan perusahaan, padahal hal itu tidak diharuskan oleh pemerintah, maka kinerja CSR perusahaan itu dianggap semakin tinggi.

Pengertian voluntari yang demikian ditentang oleh mereka yang tidak percaya bahwa perusahaan memang akan melakukan hal-hal positif apabila tidak diregulasi. Sebetulnya pendirian ini dapat dengan mudah disangkal: ada banyak hal positif yang dilakukan perusahaan walau tidak diatur oleh pemerintah. Tapi, memang sebagian besar perusahaan—apalagi yang beroperasi di Indonesia—memang tidaklah pernah mau melakukan hal positif di

luar apa yang sudah diatur regulasi. Bahkan, banyak penelitian yang membuktikan bahwa perusahaan memang punya kecenderungan untuk melanggar regulasi apabila konsekuensinya lebih ringan daripada keuntungan yang diperoleh bila peraturan tertentu dilanggar. Joel Bakan menjadi terkenal karena bisa membuktikan hal tersebut pada banyak perusahaan raksasa di Amerika Serikat lewat bukunya *The Corporation*. Dengan pemahaman yang demikian, maka banyak pihak yang mendesak agar seluruh tanggung jawab perusahaan diatur dengan ketat—bahkan keras—dalam regulasi pemerintah. Pihak-pihak ini juga mengusulkan penggantian istilah tanggung jawab (*responsibility*) menjadi tanggung gugat (*accountability*).

Di luar dua pendirian itu—yang pertama dikenal dengan *self regulation* dan yang kedua disebut *government regulation*—sebetulnya ada pendirian yang kurang populer, yaitu apa yang disebut Jem Bendell sebagai *civic regulation*. Kalau kedua pendekatan menyerahkan pengaturan CSR pada perusahaan sendiri dan pemerintah, pendekatan ketiga ini mendukung pembuatan standar-standar CSR oleh organisasi masyarakat sipil. Untuk bisa melakukannya, diandaikan organisasi masyarakat sipil cukup memiliki kapasitas untuk mengawal perusahaan dalam mencapai pembangunan berkelanjutan. Namun, kualitas terpenting yang ada di mereka adalah tidak adanya konflik kepentingan dengan perusahaan (yang hendak diatur) maupun pemerintah (yang akan mengawasi jalannya aturan).

Pada kenyataannya, berbagai regulasi yang mengatur kinerja sosial dan lingkungan perusahaan adalah berasal dari perusahaan (atau kumpulan perusahaan) sendiri, pemerintah, organisasi masyarakat sipil dan juga organisasi multilateral. Jadi, memisahkan ketiga pendekatan sebetulnya juga tidak berbasis realitas. Mendebatkan CSR itu wajib atau sukarela juga perlu penjelasan yang lebih detail tentang apa yang dimaksud dengan CSR, dan dari sudut pandang mana.

Mempraktikkan CSR dalam ranah eksternal saja. Banyak kejadian beberapa tahun belakangan ini, ketika perusahaan hendak mulai menerapkan CSRnya banyak pekerjanya bertanya-tanya mengapa mereka merasa menjadi anak tiri. Memang, belakangan banyak sekali perusahaan tiba-tiba mencurahkan uang dalam jumlah yang besar, yang seakan-akan memberi sinyal bahwa kondisi perusahaan sedang sangat membaik. Sayangnya curahan sumberdaya untuk pemangku kepentingan eksternal itu tidak dibarengi dengan curahan yang sama untuk pemangku kepentingan internalnya.

Ada yang berargumentasi bahwa selama perusahaan belum dengan sadar mengadopsi CSR, para pekerja sudah mendapatkan banyak perhatian dari perusahaan. Dengan demikian, ketika CSR diadopsi wajar saja kalau kemudian pemangku kepentingan eksternallah yang didahulukan kepentingannya. Argumentasi tersebut ada benarnya juga, namun bukan tanpa kritik. Realitas yang ada di Indonesia misalnya menunjukkan bahwa banyak sekali perusahaan—asing maupun nasional—yang sejak dahulu memiliki masalah dengan hak-hak normatif pekerja. Upah yang rendah, jam kerja yang panjang tanpa tambahan upah lembur, kondisi kerja yang tidak sehat, dan sebagainya kerap terdengar. Hal itu berarti bahwa hubungan perusahaan dengan para pekerja sebagai pemangku kepentingan tidak dapat dianggap sudah beres.

Kalau berbagai standar CSR diperhatikan, sangatlah jelas bahwa CSR tidak pernah mengabaikan pemangku kepentingan internal. Seluruh standar CSR yang mencakup “seluruh” pemangku kepentingan, memasukkan pekerja di dalamnya. Berbagai standar yang khusus dibuat untuk mengatur atau memandu perusahaan dalam berhubungan dengan pekerjanya juga tersedia. Karenanya, pengabaian pekerja—sebagai salah satu pemangku kepentingan internal paling penting—menjadikan CSR timpang, kalau bukan tidak berarti

sama sekali. Kalau hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal baik namun yang internal diabaikan, perusahaan dapat dianggap hanya melakukan “CSR” dengan biaya yang ditanggung oleh pemangku kepentingan internal itu.

Ada istilah yang selama ini dipakai untuk menyatakan bahwa CSR itu merupakan pertanda bahwa perusahaan sadar tentang kepentingannya sendiri akan terlayani hanya apabila seluruh pemangku kepentingannya juga dilayani dengan baik, yaitu *enlightened self interest*. Istilah itu mengandaikan perusahaan (atau lebih tepatnya pemilik perusahaan) sebagai satu individu. Kalau keberadaan perusahaan itu merupakan resultan dari kepentingan pemilik, pekerja dan pemangku kepentingan eksternalnya, seharusnya istilah itu lebih tepat dinyatakan sebagai *enlightened common interest*. Konsekuensinya setiap pihak melalui aktivitasnya di dalam maupun luar perusahaan secara sadar menyumbang pada kebaikan bersama. Dari sudut pandang ini, CSR memang harus menunjukkan keseimbangan antara pelayanan terhadap pemangku kepentingan internal dan eksternal, atau ia tidak akan dianggap sebagai CSR yang memadai.

Penutup: Definisi CSR

Di atas telah diuraikan pemahaman CSR yang salah atau tidak lengkap. Tentunya wajar kalau kemudian timbul pertanyaan: “Jadi, bagaimana pemahaman CSR yang benar? Apakah definisi CSR?” Sejak Sekolah Dasar kita selalu dibiasakan untuk dapat mendefinisikan sesuatu bahkan harus dapat hafal definisinya kata per kata. Mungkin hal inilah yang menjadi tantangan dari pengertian CSR yang benar karena dunia bisnis maupun para pakar CSR sendiri tampak belum berhasil mendefinisikan CSR secara jelas dan non-bias.

Bantuan paling bernas datang dari Alexander Dahlsrud yang menulis artikel *How Corporate Social Responsibility is Defined* di jurnal *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (No. 15/2008) yang terbit Januari 2008 lalu. Dahlsrud memeriksa Google dan menemukan bahwa dari sekian banyak definisi, sebetulnya hanya 37 saja yang benar-benar populer. Ia kemudian melakukan analisis terhadap 37 definisi CSR terpopuler itu secara statistik, dan menyimpulkan bahwa secara garis besar definisi-definisi tersebut tidak bertentangan. Dengan melakukan *content analysis*, Dahlsrud menyimpulkan bahwa definisi-definisi CSR itu secara konsisten mengandung 5 dimensi:

1. **Dimensi Lingkungan** yang merujuk ke lingkungan hidup dan mengandung kata-kata seperti “lingkungan yang lebih bersih”, “pengelolaan lingkungan”, “*environmental stewardship*”, “kepedulian lingkungan dalam pengelolaan operasi bisnis”, dll.
2. **Dimensi Sosial** yaitu hubungan antara bisnis dan masyarakat dan tercermin melalui frase-frase seperti “berkontribusi terhadap masyarakat yang lebih baik”, “mengintegrasikan kepentingan sosial dalam operasi bisnis”, “memperhatikan dampak terhadap masyarakat”, dll.
3. **Dimensi Ekonomis** yang menerangkan aspek sosio-ekonomis atau finansial bisnis yang diterangkan dengan kata-kata seperti “turut menyumbang pembangunan ekonomi”, “mempertahankan keuntungan”, “operasi bisnis”, dll.
4. **Dimensi Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)** yang tentunya menjelaskan hubungan bisnis dengan pemangku kepentingannya dan dijelaskan dengan kata-kata seperti “interaksi dengan pemangku kepentingan perusahaan”, “hubungan perusahaan dengan karyawan, pemasok, konsumen dan komunitas”, “perlakukan terhadap pemangku kepentingan perusahaan”, dll.
5. **Dimensi Kesukarelaan (*voluntary*)** sehubungan dengan hal-hal yang tidak diatur oleh hukum atau peraturan yang tercermin melalui frase-frase seperti “berdasarkan nilai-nilai etika”, “melebihi kewajiban hukum (*beyond regulations*)”, “*voluntary*”, dll.

Kini kita tahu, *thanks to Dahlsrud*, bahwa walaupun ada banyak sekali definisi CSR, sebetulnya itu hanyalah masalah artikulasi, bukan substansi. Dari dimensi-dimensi di atas kita bisa membuat definisi CSR kita masing-masing, dan dengan mudah menyimpulkan bahwa CSR bukan sekadar *Community Development* atau filantropi atau sesuatu yang bersifat tempelan, *after profit*, terpisah dari bisnis inti perusahaan, hanya untuk perusahaan sendiri, berakhir di tangan konsumen dan merupakan beban biaya bagi perusahaan, upaya memoles citra perusahaan yang dilakukan secara sukarela dan ditujukan untuk ranah eksternal saja.