

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: MOTIF DAN RISIKONYA*Noorlailie Soewarno*

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

ABSTRACT

Organizations are exposed to increasing pressures from their constituents to integrate Corporate Social Responsibilities principles into their ongoing business practices, but doing such thing is not without risks. This article explores the motive behind implementation of Corporate Social Responsibilities(CSR) Activities. The risks of implementing SCR and mitigation needed also discussed in this article.

Keywords: CSR, Motive, Risk of CSR, Mitigating Risk of CSR.

1. PENDAHULUAN

Organisasi bisnis tidak dapat dipisahkan dari lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Berkembangnya kesadaran bahwa perusahaan publik atau organisasi bisnis memiliki tanggung jawab terhadap berbagai *stakeholder*, dan bukan hanya sekedar bertanggung jawab terhadap *shareholder*, telah mendorong organisasi bisnis untuk mengambil langkah-langkah berkenaan dengan etika, lebih bertanggung jawab secara sosial, dan lebih berperan dalam konservasi lingkungan hidup. Berbagai tekanan dari *stakeholder*-nya membuat organisasi bisnis ikut berperan dalam membangun lingkungannya dengan mempraktekkan konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan pada saat yang sama tetap memperhatikan kinerja bisnisnya, misalnya dengan melalui *cause-related marketing* (Valor, 2005). Ada pula organisasi bisnis yang melakukan aktivitas *corporate social responsibility* karena azas kedermawanan /*philanthropy* (Lozano, dalam Valor 2005).

Di Indonesia, semua perusahaan wajib melaksanakan CSR sesuai dengan UU Perseroan Terbatas pasal 74 yang memuat aturan tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan. Selain itu, berdasarkan Undang-undang Penanaman Modal No. 25 tahun 2007 pasal 15 dan 34 disebutkan bahwa perusahaan yang tidak melaksanakan CSR akan dikenakan sanksi administratif berupa peringatan tertulis, pembatalan kegiatan usaha, pembekuan kegiatan usaha, dan yang terakhir adalah pencabutan izin kegiatan usaha. Bagi perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), terdapat Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007, dimana perusahaan BUMN wajib menyisihkan dana untuk program kemitraan sebesar 2% dari keuntungan bersih perusahaan dan 2% pula untuk Program Bina Lingkungan.

Menurut Astono dan Hamzirwan (2008), dalam perkembangannya, CSR tidak lagi dipandang sebagai kedermawanan, namun lebih dari itu, CSR telah menjadi salah satu

cara untuk meningkatkan kinerja bisnis. Melalui komitmen jangka panjang, hasil substansial akan diperoleh melalui kepedulian terhadap komunitas. Pemimpin yang sabar dan melakukan CSR terus-menerus dalam jangka panjang akan memberikan keuntungan yang luar biasa bagi perusahaannya dan dunia sosial yang lebih luas.

2. KERANGKA TEORITIS

Corporate Social Responsibility (CSR) memiliki berbagai macam definisi yang diuraikan secara detail berikut ini. Menurut Mosley et al. dalam Graafland and Van de Ven (2006) : “ *corporate social responsibility refers to management's obligations to set policies, make decisions and follow courses of action beyond the requirements of the law that are desirable in terms of values and objectives of society*”. Definisi menurut Post et al. dalam Graafland and Van de Ven (2006) adalah sebagai berikut: “*Corporate social responsibility means that a corporation should be held accountable for any of its actions that affect people, their communities, and their environment*”. Sedangkan menurut Kok et al. dalam Graafland and Van de Ven (2006): “ *CSR is the obligation of the firm to use its resources in a ways to benefit society, through committed participation as a member of society at large independent of direct gains of the company*”. Definisi CSR menurut The World Business Council for Sustainable Development (dalam Chand, 2006) adalah: “ *CSR is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large*”. Dari empat definisi tersebut di atas, kesamaan yang dapat diambil adalah bahwa perusahaan selayaknya menjalankan bisnisnya dan sekaligus menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat luas, maupun terhadap lingkungan, agar dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat secara luas.

Definisi lainnya diberikan oleh SER (Social Economic Council of the Netherlands) dalam Graafland and Van de Ven (2006), adalah: CSR meliputi dua elemen, yakni: (1) Perhatian yang cukup dari perusahaan untuk memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dalam jangka panjang, (2) hubungan antara perusahaan dengan *stakeholdernya* dan masyarakat luas. Definisi yang dinyatakan SER tersebut tidak hanya menitikberatkan peran perusahaan bagi kesejahteraan masyarakat dalam arti ekonomi saja, tapi juga dalam arti non ekonomi, dan ini dikenal dengan istilah *triple-P bottom line* yakni: *profit, people, dan planet*. *Profit* adalah dimensi ekonomi yang meliputi penciptaan nilai (*value creation*) melalui produksi barang / jasa, penciptaan kesempatan kerja, dan penyebaran pendapatan. Sedangkan *people* memiliki dimensi sosial yang meliputi berbagai aspek yang berhubungan dengan dampak operasional perusahaan terhadap kemanusiaan, baik di dalam maupun luar perusahaan, seperti hubungan kerja yang baik dan keselamatan kerja, hubungan dengan masyarakat sekitar yang baik, dll. Yang terakhir adalah *planet*, yang memiliki dimensi lingkungan, yang berhubungan dengan dampak operasi perusahaan bagi lingkungan (*natural environment*) dan upaya perusahaan untuk meningkatkan lingkungan.

Menurut Mohr et al. dalam Dean (2004), CSR adalah komitmen perusahaan untuk mengeliminasi atau meminimalkan setiap efek berbahaya (*harmful effects*) dalam masyarakat dan memaksimalkan keuntungan jangka panjang. Tindakan yang konsisten dengan definisi ini adalah mematuhi hukum dan etika, memperlakukan pekerja secara *fair* (tidak membedakan), melindungi dan menjaga lingkungan hidup, serta berkontribusi dalam tindakan amal. Chahal dan Sharma (2006) mendefinisikan CSR sebagai kewajiban perusahaan untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat dan sekaligus perusahaan, baik dalam masa sekarang maupun dimasa mendatang, melalui berbagai upaya bisnis maupun tindakan sosial, dan memberikan keyakinan bahwa hal tersebut akan menghasilkan keuntungan yang seimbang dan terus-menerus (*sustainable*) dalam jangka panjang bagi semua *stakeholders*. CSR dapat pula didefinisikan sebagai: “*voluntary firm actions designed to improve social or environmental conditions* (Aguilera et al., 2007; Mackey et al., 2007). Dalam definisi menurut Aguilera et al. dan Mickey et al., yang ditekankan adalah tindakan *volunteer* (kemauan sendiri) tanpa paksaan dari pihak manapun, termasuk didalamnya kewajiban yang diharuskan oleh pemerintah yang sifatnya *mandatory*, serta penekananan bahwa CSR dimaksudkan untuk meningkatkan kondisi sosial dan lingkungan. Berikutnya adalah definisi yang diambil dari Industri Kanada (dalam Berger et al., 2007) yakni “*CSR is understood to be the way firms integrate social, environmental, and economic concerns into their values, culture, decision making, strategy, and operations in a transparent and accountable manner and thereby establish better practices within the firm, create wealth, and improve society*”.

Dari berbagai definisi tersebut di atas semuanya mengacu pada kewajiban perusahaan terhadap masyarakat secara luas, namun berbeda-beda dalam batasan atas kewajiban tersebut. Seharusnya, batasan / *scope* CSR meliputi tidak hanya aktivitas amal, kedermwanaan / *philanthropy* dan aktivitas yang melibatkan komunitas, namun juga praktek bisnis seperti sistem manajemen lingkungan (*environment management systems*), kebijakan sumber daya manusia, dan investasi yang bersifat strategik dalam jangka panjang (Ogrizek dalam Chahal dan Sharma, 2006). Bila di telaah lebih lanjut, definisi dari industri Kanada dan definisi dari SER yang mencakup *triple-P bottom line* merupakan definisi yang paling lengkap.

3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

“*The social responsibility of business is to increase its profits*” (Friedman dalam Kolstad, 2007). Di masa lalu, para manajer dan pimpinan perusahaan banyak menyuarakan pendapat yang sama dengan Friedman, yang mendukung ide bahwa perusahaan dijalankan dengan tujuan utama untuk mencapai laba maksimum atau dengan kata lain untuk memaksimalkan *shareholder return*. Manajer melakukan hal ini dengan cara membuat keputusan yang akan memaksimalkan *present value* dari *future cash flow* perusahaan (Copeland et al. dalam Mackey et al., 2007). Dalam pandangan pengikut Friedman,

aktivitas sosial yang dilakukan perusahaan tidak konsisten dengan tujuan ekonomis perusahaan, dan oleh karenanya harus dihindari. Namun demikian, saat ini pimpinan perusahaan dan para manajer tidak lagi dengan membabi buta menyuarakan pendapat Friedman tersebut, meskipun masih sangat mementingkan upaya pencapaian laba yang memuaskan dan meningkatkan *shareholder return*. Saat ini dengan adanya berbagai tekanan dari para *stakeholder* dan terutama di Indonesia, dengan adanya kewajiban karena berlakunya -Undang-undang PT pasal 74 yang memuat tentang aturan tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan juga berdasarkan Undang-undang Penanaman Modal No. 25 tahun 2007 pasal 15 dan 34 disebutkan bahwa perusahaan yang tidak melaksanakan CSR akan dikenakan sanksi administratif berupa peringatan tertulis, pembatalan kegiatan usaha, pembekuan kegiatan usaha, dan yang terakhir adalah pencabutan izin kegiatan usaha -, maka pimpinan perusahaan dan para manajer mulai berfokus pada CSR. Dengan demikian, tampaknya perusahaan mulai berpindah fokus dari pandangan sempit yang bertujuan memaksimalkan laba, ke tujuan yang lebih luas yakni CSR (Kolstad, 2007). Menurut penelitian yang dilakukan Ivan Kolstad (2007), “*appearance can, however, be deceiving*”. Setelah diteliti lebih lanjut ternyata kebanyakan perusahaan memandang CSR lebih sebagai alat untuk meningkatkan profitabilitas daripada sebagai tujuan itu sendiri.

Berkebalikan dengan Friedman, Freeman dalam Becchetti & Ciciretti (2006) dengan teori *stakeholder*-nya menyatakan bahwa perilaku memaksimalkan laba diperkenankan dalam konteks memaksimalkan kesejahteraan masyarakat, dimana institusi dapat menetapkan peraturan dan memberikan insentif fiskal agar individu dan sosial dapat mencapai kesejahteraan maksimal, namun hal ini tidak berlaku dalam ekonomi yang sarat dengan konflik kepentingan, *agency costs*, dan asimetri informasi, sehingga institusi tersebut tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik. Lebih lanjut Freeman menyatakan bahwa CSR merupakan strategi optimal untuk meminimalkan *agency costs* dengan para *stakeholder*. Freeman mendukung gagasan bahwa CSR penting untuk kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, karena CSR tidak hanya memaksimalkan *shareholder return*, namun memenuhi semua keinginan *stakeholder* secara seimbang dan berkesinambungan dalam jangka panjang. Dalam jangka panjang, CSR dapat membuat *stakeholder* merasa diperhatikan oleh perusahaan dan kemudian mereka bersimpati pada perusahaan, sehingga upaya ekonomi perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya konfrontasi yang berarti dari para *stakeholdernya*. CSR juga dapat menyebabkan *image* perusahaan menjadi makin baik, sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan laba dalam jangka panjang. Swanson dalam Mackey et al. (2007) menyatakan bahwa fokus sempit manajer untuk memaksimalkan laba akan mengabaikan *stakeholder* penting seperti karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat luas, sehingga, untuk kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, terkadang perusahaan harus mementingkan *stakeholder* lainnya lebih dari kepentingan *shareholder* semata. Pandangan Freeman ini sekarang banyak dipraktekkan oleh

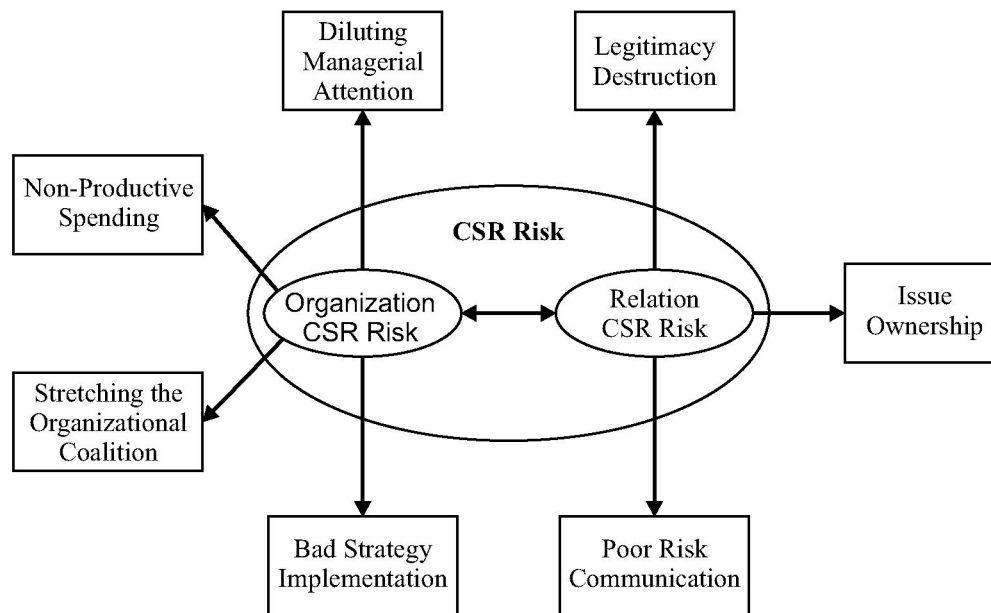
perusahaan, karena selain untuk mentaati peraturan, sekarang ini banyak perusahaan yang memiliki kesadaran sendiri untuk melakukan berbagai cara dalam melaksanakan CSR seperti: menggunakan mesin yang ramah lingkungan, menggunakan bahan baku yang dapat di daur ulang, merehabilitasi lahan yang tadinya telah terlanjur rusak lingkungannya karena tindakan perusahaan dimasa lalu, memperlakukan karyawan tanpa diskriminasi, menghormati hak asasi manusia, menunjukkan bahwa mereka hanya membeli produk dari pemasok yang tidak mempekerjakan buruh dibawah umur, memberikan donasi untuk tujuan amal, dan berbagai tindakan lain yang menunjukkan bahwa perusahaan benar-benar bertanggungjawab secara sosial kepada para *stakeholder*. Namun demikian, menurut Idowu dan Papisolomau (2007), hasil studinya yang dilaksanakan di Inggris menunjukkan bahwa semua tindakan ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial tersebut sejatinya tidak didasari pada keinginan yang sungguh-sungguh tentang kesadaran lingkungan, namun lebih pada kemungkinan keuntungan yang dapat mereka peroleh akibat dari tindakan tersebut. Akibat tekanan dari stakeholder yang semakin cerdas, perusahaan akan melakukan CSR dan kemudian menerbitkan laporan CSR, dan sebagai akibatnya perusahaan akan memperoleh *image* sebagai perusahaan yang memperhatikan kebutuhan lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial. Dampaknya lebih lanjut adalah pelanggan makin loyal, calon investor akan dengan senang hati menanamkan dananya, kreditor dan pemasok akan dengan senang hati bekerjasama dengan perusahaan, para pemerhati lingkungan tidak memiliki bahan untuk protes, dan masyarakat sekitar akan senang. Dalam jangka panjang perusahaan akan memperoleh profit karena produknya dicintai pelanggan, akibat dari *image* perusahaan yang makin baik.

Risiko CSR

Akibat desakan *stakeholder*, perusahaan mulai mengintegrasikan konsep CSR dalam praktek bisnis sehari-hari. Namun demikian, komitmen jangka panjang perusahaan atas penerapan CSR tidak berarti bahwa perusahaan akan bebas dari risiko CSR. Risiko CSR didefinisikan sebagai: “*any unintended pressure on a firm that occurs as side-effect to its acceptance of social obligations beyond its legal and economic responsibilities*” (Heugens dan Dentchev, 2007). Heugens dan Dentchev (2007) juga menyatakan bahwa pelaksanaan CSR oleh perusahaan dapat menimbulkan beberapa risiko bisnis yang berkisar dari kegagalan implementasi strategi sampai dengan kehancuran legitimasi. Investasi dalam CSR meliputi komitmen yang akan berlangsung terus dan tidak dapat ditarik balik, yang dengan mudah dapat mencederai perusahaan sendiri karena memberikan efek negatif bagi daya saing dan *competitive positioning* perusahaan (Rugman dan Verbeke, 1998).

Heugens dan Dentchev (2007) mengelompokkan risiko CSR menjadi 7 kategori, dimana 4 diantaranya merupakan bagian dari Organizational CSR Risk dimana risiko-risiko tersebut (a) merujuk pada kondisi internal perusahaan dan dampaknya akan (b) terasa dalam perusahaan, dan (c) lebih merupakan hal yang sifatnya substantif daripada simbolik,

serta (d) akan mempengaruhi koordinasi internal dan mekanisme *governance*. Tiga risiko lainnya merupakan bagian dari Relational CSR Risk dimana risiko-risiko (a) tersebut terutama mengacu pada orang atau grup yang berada di luar koalisi organisasi, dan (b) dampaknya biasanya akan terasa dalam network antar organisasi dimana perusahaan berpartisipasi, serta (c) lebih pada simbolik daripada substantif, dan yang terakhir (d) akan mempengaruhi legitimasi, reputasi, dan *sosial capital* perusahaan. Hal ini seperti yang terlihat pada gambar 1.



Gambar 1.
Resiko CSR

Sumber: Pursey Heugens and Nikolay Dentchev. 2007. Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks. *Journal of Business Ethics*, No. 75: pp. 154.

Berikut ini penjelasan rinci atas 7 kategori risiko CSR (Heugens dan Dentchev, 2007):

Diluting Managerial Attention

Untuk dapat melaksanakan CSR dengan baik, perusahaan tidak hanya harus berkonsentrasi pada nilai keuangan dan ekonomis semata, namun juga harus memikirkan nilai sosial, dan lingkungan. Perlu diingat kembali bahwa tujuan utama perusahaan adalah memperoleh laba. Bahaya yang sebenarnya dari CSR adalah apabila manajer kehilangan fokus pada strategi komersial pada saat fokus dalam melaksanakan CSR. Dari perspektif manajer, CSR merepresentasikan aktivitas mulia dan memerlukan waktu yang cukup

banyak, sehingga ada kemungkinan dapat mengalihkan waktu manajer yang sangat terbatas dari fokus utamanya, yakni menghasilkan laba untuk perusahaan.

Non Productive Spending

Dalam bisnis, hal yang penting untuk dilakukan adalah mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi. Terkait dengan CSR, ada banyak sekali definisi dan interpretasi mengenai apakah CSR dan bagaimana CSR harus dilakukan. Selanjutnya apakah pengeluaran untuk CSR tersebut akan selaras dengan tujuan perusahaan dalam menghasilkan laba? Dan apakah upaya CSR tersebut benar-benar akan dapat dinikmati oleh masyarakat luas? Dikhawatirkan pengeluaran dalam CSR akan menjadi investasi yang sifatnya tidak produktif, dan hanya sekedar mengeluarkan biaya saja. Penelitian Heugens dan Dentchev (2007) menkonfirmasi bahwa para manajer perusahaan menganggap pengeluaran yang terkait CSR lebih kepada cost (biaya) dan bukannya merupakan sebuah investasi. Hal ini dikuatkan dengan pendapat salah seorang ahli dari Catholic University of Louvain (dalam Heugens dan Dentchev, 2007) bahwa: “ *when firms do not get a clear signal about the true nature of CSR, about what firm must do to live up its principles, and how one can reach a more responsible steady state of operations (...) investments in CSR amount to nothing but costs, reputational risks, and wasted time*”. Investasi yang dikeluarkan untuk CSR, terlebih yang terkait dengan barang publik, biasanya harus dilakukan secara bersama-sama oleh banyak perusahaan dan tidak bisa dilakukan oleh satu perusahaan saja. Sebagai contoh misalnya udara yang bersih dan bebas polusi serta kestabilan sosial tentu merupakan sesuatu yang berharga bagi masyarakat luas. Namun demikian, satu perusahaan yang berdisiplin dalam menggunakan peralatan bebas polusi serta satu perusahaan yang berusaha bersikap baik demi stabilitas sosial tidak akan berarti banyak tanpa keikutsertaan dari semua perusahaan maupun masyarakat luas di wilayah tersebut.

Stretching The Organizational Coalition

Prinsip CSR yang menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan integrasi dengan kepentingan *stakeholder* dalam keputusan sehari-hari yang diambil perusahaan, dapat menyebabkan perusahaan berada pada posisi *democratic concept of governance*. Namun demikian, kenyataan bahwa setiap *stakeholder* akan ikut mempengaruhi pengambilan keputusan sehari-hari perusahaan, - baik *stakeholder* yang sangat berkuasa dan memiliki power yang tinggi, maupun hanya sekedar pihak-pihak yang hanya sedikit berhubungan dengan perusahaan-, hal ini dapat dengan mudah mengubah posisi *democratic governance* menjadi *total anarchy* .

Teori perilaku organisasi menyatakan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai koalisi dari banyak pihak yang saling memiliki kepentingannya masing-masing (Cyert and March dalam Heugens dan Dentchev, 2007). Dengan demikian, organisasi memiliki tantangan tersendiri untuk mengelola dan melayani berbagai pihak tersebut demi terjaganya

kesinambungan kontribusi dari semua pihak. Dengan penerapan CSR, perusahaan berarti memperluas *scope* dari koalisi tersebut. Hal ini memberikan tekanan terhadap perusahaan untuk mampu memberikan insentif yang memadai bagi setiap pihak yang terkait dengan perusahaan. Bahaya yang mengancam dari CSR adalah apabila ada *primary stakeholder* seperti contohnya pelanggan dan pemasok menjadi tidak terlalu tertarik lagi berbisnis dengan perusahaan apabila mereka merasa perusahaan lebih memperhatikan *minority stakeholder* dibandingkan dengan kepentingan pelanggan serta pemasok.

Secara ringkas, bila perusahaan akan menambahkan CSR dalam *corporate strategi*-nya, pertanyaan utama yang harus diperhatikan adalah: (a) bagaimana perusahaan dapat memuaskan keinginan *stakeholder* tertentu tanpa kehilangan dukungan dari *stakeholder* yang lain, dan (b) bagaimana perusahaan menghadapi *stakeholder* tertentu yang keinginannya sangat kontradiksi dengan tujuan perusahaan dan akhirnya *stakeholder* tersebut menolak untuk berkoalisi dengan perusahaan?

Bad Strategy Implementation

Salah satu risiko yang mungkin terjadi dikarenakan sukarnya mengukur sukses dari implementasi CSR, sehingga pengimplementasian CSR akan meningkatkan risiko pengimplementasian strategi yang buruk. Hal ini dinyatakan oleh salah satu profesor dari Ghent University (dalam Heugens dan Dentchev, 2007) yang menyatakan bahwa: “*one of the most important factors holding back the successful implementation of CSR activities is the lack of usable performance indicators (...) we simply have no good measures to evaluate the actual infusion of CSR principles in a business*”.

Bila CSR merupakan salah satu strategi perusahaan, maka perencanaan yang baik mutlak diperlukan untuk memperoleh dukungan dari karyawan maupun rekanan bisnis yang lain agar CSR dapat diimplementasikan dengan baik. Bila perencanaan tidak dilaksanakan, maka risiko kegagalan implementasi strategi dapat terjadi.

Legitimacy Destruction

Terkadang kegiatan CSR diasosiasikan oleh masyarakat sebagai kompensasi dari keadaan tidak baik yang diakibatkan oleh perusahaan. Misalkan saja, perusahaan di bidang industri rokok sering dipandang dengan sinis saat melakukan CSR karena masyarakat menganggap bahwa tindakan tersebut dilakukan sebagai kompensasi karena telah membuat masyarakat tidak sehat dengan menjual rokok (karena rokok identik sebagai penyebab kanker paru, gangguan kehamilan dan janin, impotensi, dll – baik bagi perokok aktif maupun pasif). Pengaplikasian konsep CSR tidak selalu membuat *image* perusahaan menjadi baik. Dengan demikian, praktek CSR mengandung risiko merendahkan atau merusak legitimasi perusahaan, karena dapat dengan mudah disalah artikan oleh masyarakat sebagai kompensasi perusahaan atas tindakan buruk perusahaan.

Hal yang lain adalah adanya *image* yang tidak baik dalam masyarakat yang atas perusahaan yang berpotensi mencemarkan lingkungan. Contoh berikut ini mungkin dapat

menggambarkan sikap *prejudice* masyarakat atas perusahaan yang berpotensi mencemarkan lingkungan: salah satu pengendara *truck* sebuah perusahaan yang bergerak di industri petrokimia, mengalami situasi dimana pengendara mobil lain berada persis di depannya (dari arah yang berlawanan) padahal supir *truck* ini sudah berkendara di sisi jalan yang benar. Untuk menghindarkan korban (menabrak pengendara mobil lain tersebut), si pengendara *truck* terpaksa banting setir, dan dia sendiri yang akhirnya mengalami kecelakaan, sedangkan mobil lain yang salah menyetir dapat selamat dari kecelakaan. Namun demikian, koran setempat mengulas bahwa telah terjadi kecelakaan yang melibatkan industri petrokimia, tanpa menceritakan bahwa sebenarnya pengendara *truck* dari perusahaan petrokimia tersebut telah melakukan tindakan baik untuk menghindari korban, dan bukan dia yang salah dalam peristiwa kecelakaan tersebut. Fokus pemberitaan malah terjadi kecelakaan yang melibatkan truck perusahaan petrokimia dan akibatnya terhadap kemungkinan polusi.

Secara ringkas, Heugens dan Dentchev (2007) menyatakan bahwa: “*in short, even substantial investments in CSR activities do not guarantee a license to operate. Especially when companies operate in a contested industry like petrochemicals, tobacco, or weapons manufacturing, no feasible level of investment will ever suffice to shed the negative image that taints these industries by definition*”.

Issue Ownership

Perusahaan haruslah tetap menjadi perusahaan dan tidak mencoba untuk menjadi penyelamat dunia. Komitmen perusahaan dalam tindakan CSR terkadang disalah persepsikan oleh *stakeholdernya* secara berlebihan, bahwa perusahaan wajib dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan setiap issue sosial yang terjadi dalam masyarakat. Hal ini akan membuat beban perusahaan menjadi sangat berat. Adalah tidak adil untuk berharap bahwa perusahaan dapat menyelesaikan setiap masalah sosial dalam masyarakat. Peran utama perusahaan sebenarnya adalah memproduksi dan atau memasarkan produk yang berkualitas tinggi untuk masyarakat dengan harga yang dapat diterima masyarakat, sekaligus memberikan keuntungan yang memadai bagi pemegang saham. Masih ada pelaku lain yang bertugas menyelesaikan masalah sosial dalam masyarakat seperti pemerintah, kaum alim ulama, masyarakat sekitar itu sendiri, dan lain-lain. Dapat dikatakan bahwa salah satu risiko CSR adalah adanya harapan yang berlebihan dari *stakeholder* bahwa perusahaan harus mampu menyelesaikan setiap issue sosial dalam masyarakat.

Poor Risk Communication

CSR harus diimplementasikan secara konsisten, sesuai strategi yang telah dicanangkan, dengan komunikasi yang direncanakan dengan baik. Dalam sudut pandang perusahaan, dengan melakukan investasi dalam aktivitas CSR, maka perusahaan dapat melakukan mitigasi berbagai ketidakpastian di masa yang akan datang. Dengan mengimplementasikan

CSR, perusahaan berupaya untuk mencegah konfrontasi dengan *stakeholder*, memperkirakan dan mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan yang sifatnya mendadak, menangani krisis yang melibatkan *stakeholder* dll. Namun demikian, agar CSR dapat memberikan hasil yang diinginkan, CSR harus didukung oleh komunikasi perusahaan yang terencana dengan baik, agar pesan yang ingin disampaikan oleh perusahaan kepada *stakeholder* dapat dipahami dengan baik, dan tidak terjadi salah persepsi, sehingga malah dapat merugikan perusahaan. Dengan demikian, salah satu risiko CSR adalah dapat menyebabkan salah persepsi bagi *stakeholder*, terutama bila perusahaan gagal mengungkapkan *motive* CSRnya.

Mitigasi Risiko CSR

Studi yang dilakukan oleh Heugens dan Dentchev (2007) menggambarkan bahwa terdapat berbagai risiko dalam pelaksanaan CSR oleh perusahaan, baik yang terkait dengan *organizational risk* maupun *relational risk*. Sepintas kilas, ke tujuh risiko yang telah dijabarkan sebelumnya seolah-olah terjadi karena kegiatan CSR tidak dikelola dengan baik. Penelitian Heugens dan Dentchev (2007) membuktikan bahwa hampir semua risiko CSR merupakan efek samping yang tidak diharapkan dari pelaksanaan CSR, yang bahkan bila dilakukan oleh perusahaan yang ternama dan aktivitas CSR nya telah dikelola dengan baikpun, tetap saja berbagai risiko tersebut masih terjadi. Berbagai risiko CSR tersebut dapat berdampak signifikan dan dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Dutton et al. (1994), “*organizational risks can seriously disrupt core organizational transformation processes and hamper the achievement of internal targets and objectives. Likewise, relational risks can erode the organizational license to operate, and damage the organization’s reputation and perceived external prestige*”. Jelas bahwa berbagai risiko CSR tersebut akan menjadi dapat menurunkan kemampuan kompetitif perusahaan, dan oleh karena itu berbagai respons dari manager diperlukan untuk dapat memitigasi risiko CSR tersebut.

Mitigasi Risiko *Diluting Managerial Attention*

Untuk menghindari kemungkinan terjadinya risiko *diluting managerial attention*, maka manager harus mempelajari secara mendalam hal apa yang diinginkan oleh para stakeholdernya terlebih dahulu sebelum merencanakan dan melaksanakan aktivitas CSR. Hal ini akan membuat manajer memperoleh pijakan yang baik dalam meningkatkan aktifitas bisnis perusahaan sesuai keinginan stakeholder, dan sekaligus mempersiapkan kemampuan dinamis organisasi apa saja yang diperlukan untuk mendukung hal tersebut. Langkah berikutnya adalah manager hanya boleh melakukan aktivitas CSR yang tidak menyimpang dari kemampuan dinamis perusahaan, hal ini selaras dengan pendapat Eisenhardt dan Martin (2000) bahwa “*seen from a perspective that stresses the experiences that managers have in house, the problem of reconciling CSR activities with the ongoing business practices can be reformulated as to whether or not CSR activities enrich the dynamic capabilities*”.

Mitigasi Risiko *Non-productive Spending*

Risiko *Non-productive Spending* adalah risiko yang diasosiasikan dengan ketidakmampuan perusahaan untuk memperoleh manfaat dari investasi dalam aktivitas CSR. Menurut Porter dan Linde (1995), investasi dalam CSR dapat bermanfaat atau berkontribusi dalam efektivitas perusahaan secara langsung (sebagai contoh bila terdapat produk ramah lingkungan dari perusahaan yang dapat menghasilkan *positif discounted cash flows*), atau secara tidak langsung (misalnya, bila upaya perusahaan untuk memperbaiki kondisi lingkungan kerja para pemasoknya, secara simultan dapat meningkatkan reputasi perusahaan). Beberapa kriteria dapat dipergunakan untuk mengevaluasi kontribusi investasi CSR terhadap efektivitas perusahaan. Berdasar azas kehati-hatian, Meyer (1984) mengungkapkan bahwa perusahaan harus menggunakan kriteria: (1) *clinical* yang berarti mengevaluasi investasi CSR dalam kerangka manfaat yang dihasilkan bagi stakeholder perusahaan, (2) *fiscal* yakni keputusan untuk memilih investasi CSR hanya bila investasi tersebut memiliki *positive discounted cash flow*, (3) *political* adalah kriteria untuk memperoleh *assessment* apakah suatu investasi CSR akan menarik atau tidak bagi koalisi *stakeholder* yang dominan di perusahaan, dan (4) *strategic* meliputi keputusan apakah suatu investasi CSR akan berdampak baik atau buruk bagi keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal persaingan dengan perusahaan pesaing, trend demografis, maupunantisipasi terhadap kebijakan pemerintah.

Mitigasi Risiko *Stretching The Organizational Coalition*

Risiko CSR yang ketiga ini terkait dengan makin meluasnya *organization's dominant coalition* sehingga melebihi batas kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan seluruh *stakeholder* nya (dikhawatirkan adanya *conflict of interest* antar *stakeholder*). Menurut Cyret dan March dalam Heugens dan Dentchev (2007), semua organisasi merupakan koalisi dari berbagai stakeholder dengan berbagai kepentingannya masing-masing. Kepentingan yang berbeda dari para stakeholder tersebut bisa saja produktif untuk perusahaan sesuai dengan pendapat Jacobides dan Croson (2001) yakni: “*such differences can be productive, as they allow for leveraging intra organizational comparative advantages across internal markets*”, namun demikian meningkatnya keberagaman dalam koalisi organisasi bisa saja menjadi berbahaya apabila antar *stakeholder* tidak dapat menentukan konsensus dalam menentukan suatu keputusan. Problem yang lain adalah ketidakmampuan perusahaan untuk mendistribusikan value untuk seluruh *stakeholder* nya apabila terjadi koalisi organisasi yang terlalu besar (Clarkson dalam Heugens dan Dentchev, 2007). Mitigasi yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah manajer perlu memperoleh gambaran secara tidak langsung mengenai apakah suatu aktivitas CSR akan disetujui oleh sebagian besar *stakeholder* (terutama yang berpengaruh) atau tidak, dan berdasarkan hal tersebut, manajer bertanggung jawab untuk memutuskan sendiri aktivitas CSR yang akan dilaksanakan yang tentu saja harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini perlu dilakukan karena tidaklah mungkin bagi manajer untuk memperoleh persetujuan terlebih dahulu dari semua *stakeholder* nya.

Mitigasi Risiko *Bad Strategy Implementation*

Untuk mengurangi risiko buruknya pengimplementasian strategi CSR, maka hal yang perlu dilakukan adalah memperlakukan strategi CSR seperti strategi perusahaan yang lainnya, baik mulai dari proses penyusunannya, penentuan targetnya serta penentuan *key performance index* (KPI) nya, keterkaitan aktivitas CSR dengan tujuan perusahaan serta visi dan misi perusahaan. Hal ini perlu dilakukan untuk dapat memastikan bahwa strategi yang telah disusun dengan baik, juga memiliki keterkaitan dengan tujuan dan visi serta misi perusahaan, dan juga telah ditetapkan target dan ukuran pencapaian targetnya (KPI), sehingga pengimplementasian strategi CSR bisa dilaksanakan dengan baik dan mengurangi faktor kegagalan implementasi strategi.

Mitigasi Risiko *Legitimacy Destruction*

Untuk menghindari risiko adanya tuduhan bahwa aktivitas CSR yang dilakukan perusahaan hanyalah sekedar *window dressing* saja dan oleh karenanya dapat mengakibatkan *legitimacy destruction*, maka menurut Heugens dan Dentchev (2007) tindakan yang perlu dilakukan adalah: (1) tentukan KPI dari aktivitas CSR tersebut, sehingga setelah aktivitas CSR dapat dievaluasi tingkat keberhasilannya, (2) dengan menggunakan KPI tersebut, perusahaan dapat menginformasikan dan mengkomunikasikan kepada para stakeholder bahwa perusahaan telah bersungguh-sungguh dalam melaksanakan aktivitas CSR, (3) meminta pihak di luar perusahaan / mitra / LSM / pihak eksternal yang memiliki reputasi baik untuk memverifikasi aktivitas CSR yang telah dilakukan perusahaan, agar para stakeholder, terutama eksternal stakeholder percaya bahwa perusahaan sungguh-sungguh dalam aktivitas CSR nya, dan dengan demikian image perusahaan akan bertambah baik atau dengan kata lain terdapat *surplus legitimasi*.

Mitigasi Risiko *Issue Ownership*

Investasi CSR akan memunculkan harapan bagi para *stakeholder* bahwa perusahaan akan bertanggungjawab dalam menyelesaikan issue sosial (risiko *issue ownership*). *Risiko Issue ownership* yang seperti ini akan terasa berat dan sampai pada taraf frustrasi, terutama bila perusahaan telah berkontribusi dengan segenap cara dan sumber daya, namun masih diharapkan oleh para *stakeholder* untuk dapat berbuat lebih dari itu. Solusi untuk masalah ini adalah : (1) mengkomunikasikan apa yang telah dilakukan oleh perusahaan selama ini dalam aktivitas CSR nya dan seberapa jauh hal tersebut mampu menyelesaikan beberapa masalah sosial serta mengajak para stakeholder (terutama yang berpengaruh) untuk *sharing* dan berdiskusi. Dalam kesempatan ini perusahaan dapat mengarahkan dan meluruskan persepsi para *stakeholder* yang menganggap bahwa perusahaan perlu berbuat lebih banyak lagi dalam menyelesaikan berbagai issue sosial dan sekaligus membentuk persepsi baru bahwa perusahaan sudah berbuat lebih dari cukup melalui berbagai aktivitas CSR nya. (2) secara bersama-sama, dengan pemerintah daerah, pemerintah pusat, masyarakat sekitar, perusahaan dapat ikut serta untuk

menyelesaikan masalah sosial secara kolektif, karena sebenarnya perusahaan tidak harus bertanggungjawab sendiri untuk menyelesaikan masalah sosial, namun masalah sosial harus diselesaikan bersama oleh semua pihak, terutama oleh pemerintah daerah dan masyarakat sekitar.

Mitigasi *Poor Risk Communication*

Untuk menghindari adanya risiko komunikasi yang buruk, maka perusahaan berusaha untuk terus memperoleh kedekatan dengan *audience* nya, baik dalam tingkatan rasional maupun tingkatan emosional (Alsop dalam Heugens dan Dentchev, 2007). Perusahaan perlu mengungkapkan fakta yang sebenarnya sehingga tidak terjadi salah persepsi, dan berusaha memperoleh simpati dari para *stakeholder* nya yang merupakan *audience* (kepada siapa komunikasi diarahkan) dengan cara mengkomunikasikan dari hati atau dengan cara yang tulus. Perusahaan harus mengungkapkan seberapa jauh upaya CSR nya, dan bagaimana upaya CSR tersebut dapat memberikan kontribusi bagi para *stakeholder*, baik para pemegang saham, pembeli, pemasok, karyawan, masyarakat, dan pemerintah.

4. SIMPULAN

Perusahaan melaksanakan CSR dengan motif yang berbeda beda. Ada yang melaksanakan CSR dengan motif *phylantrophy* / kedermwanaan, ada juga yang bermotif melaksanakan peraturan karena CSR merupakan hal yang *mandatory*, ada pula yang bermotif ekonomi, yang tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba perusahaan, ada pula yang memiliki motif untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan untuk menjaga kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, sekaligus memperoleh laba yang signifikan.

Dalam melaksanakan CSR, perusahaan dapat terekspos pada berbagai risiko CSR yang meliputi risiko: (1) *diluting managerial attention*, (2) *Non productive spending*, (3) *Stretching the organizational coalition*, (4) *Bad strategy implementation*, (5) *Legitimacy destruction*, (6) *Issue ownership*, (7) *Poor risk communication*.

Berbagai tindakan mitigasi perlu dilakukan agar risiko CRS dapat ditekan seminimal mungkin, dan manfaat CSR dapat dimaksimalkan, baik bagi perusahaan, bagi masyarakat, bagi lingkungan, maupun bagi *stakeholder* lainnya.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aguilera, Ruth V., Deborah E. Rupp, Cynthia A. Williams, and Jyoti Ganapathi. 2007. Putting The S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3: pp. 836 – 863.
- Astono, Banu & Hamzirwan, 2008, Semua Berawal dari CSR, *Kompas*, Jum'at, 25 April: pp. 47
- Barnet, Michael L., 2007 Stakeholder Influence Capacity and The Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3: pp. 794 – 816
- Becchetti, Leonardo & Rocco Ciciretti, 2006. Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance, *Working Paper, CEIS Tor Vergata – Research Paper Series*, Vol. 27, No. 79, March : pp. 1 – 30
- Becchetti, Leonardo, Rocco Ciciretti, and Iftekhar Hasan, 2007, Corporate Social Responsibility and Shareholder's Value: An Event Study Analysis, *Working Paper. Federal Reserve Bank of Atlanta – Working Paper Series*, No. 6, April: pp. 1 – 33
- Berger, Ida E., Peggy H. Cunningham, Minette E. Drumwright, 2007, Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Market For Virtue, *California Management Review*, Vol. 49, No. 4 (Summer): pp. 132 – 157
- Bert, Scholtens, 2006, Finance as A Driver of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 68: pp. 19 – 33
- Brammer, Stephen, Chris Brooks, and Stephen Pavelin, 2006, Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures, *Financial Management*, Vol. 35, No. 3 (Autum): pp. 97 – 116
- Campbell, John L, 2007, Why Would Corporation Behave in Social Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3: pp. 946 – 967
- Chahal, Hardeep & R.D. Sharma, 2006, Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework, *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 1 (April – September 2006): pp. 205 – 216
- Chand, Masud, 2007, The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as a Boundary Condition, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 5, No. 1 (September): pp. 240 – 245
- Dean, Dwane Hal, 2004, Consumer Perception of Corporate Donations – Effects of Company Reputation for Social Responsibility and Type of Donation, *Journal of Advertising*, Vol. 32, NO. 4 (Winter): pp. 91 – 102

- Dutton, JE., J.M. Dukerich and C. V. Harquail, 1994, Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol 39 (2), pp. 239 – 263
- Eisenhardt, K.M. and J. A. Martin, 2000, Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105 – 1121
- Graafland, Johan & Bert van de Ven, 2006, Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 22 (Summer) : pp. 111 – 123
- Heugens, Pursey & Nikolay Dentchev, 2007, Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks, *Journal of Business Ethics*, No. 75: pp. 151-170
- Ibrahim, Nabil A., Donald P. Howard, and John P. Angelidis, 2008, The Relationship Between Religiousness and Corporate Social Responsibility Orientation: Are There Differences Between Business Managers and Students?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 78: pp. 165 – 174
- Idowu, Samuel O., and Ioanna Pappasolomou, 2007, Are The Corporate Social Responsibility Matters Based On Good Intentions or False Pretences? An Empirical Study of The Motivations Behind The Issuing of CSR Reports by UK Companies. *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 2: pp. 136 – 147
- Kolstad, Ivar, 2007, Why Firms Should Not Always Maximize Profits, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76: pp. 137 – 145
- Lips-Wiersma, Marjo & Venkataraman Nikalant, 2007, Practical Compassion: Towards A Critical Spiritual Foundation for Corporate Responsibility, *Unpublished Paper*, pp. 1-6
- Mackey, Alison, Tyson B. Mackey, and Jay B. Barney, 2007, Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3: pp. 817 – 835
- Meyer, A. D., 1984, Mingling Decision Maker Metaphors, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 6-17
- Porter, M.E. & C. v.d. Linde, 1995, Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, Vol 75, No 5, pp. 120 – 134
- Qu, Riliang, 2007, Effects of Government Regulations, Market Orientation and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility in China: An Empirical Study, *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3 (September) : pp. 582 – 591
- Rugman, A. M. and A. Verbeke, 1998, Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework, *Strategic Management Journal*, No. 19: pp. 363-375

- Scherer, Andreas Georg & Guido Palazzo, 2007, Toward A Political Coception of Corporate Social Responsibility: Business and Society Seen from A Habermasian Perspective, *Academy of Management Review*, Vol.32, No. 4: pp. 1096 – 1120
- Valor, Carmen, 2005, Consumers' Responses to Corporate Social Philanthropy: Are They Willing to Make Trade-offs?, *International Journal of Business and Society*, Vol. 6, No. 1 (January): pp. 1 – 26