

PELUANG CSR DALAM DUA SUDUT PANDANG: TINJAUAN TEORITIS DAN PRAKTIS

Arifah Armi Lubis
Tanri Abeng University
arifah@tau.ac.id

Abstract

The development of CSR has been explaining in various study contexts. For years, CSR has been through a rough way to be understood as a corporate strategy and a challenging path to be implemented as the best obligation to be good corporate. Through the point of communication context, this paper proposes an encouraging way to understand dan implement CSR in a better way.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, Communication, corporate, practical, theoretical.

Abstrak

Perkembangan CSR telah dijelaskan dalam berbagai konteks studi. Selama bertahun-tahun, CSR telah melalui jalan yang berat untuk dipahami sebagai sebuah strategi perusahaan dan jalan menantang untuk diimplementasikan sebagai kewajiban terbaik demi menjadi perusahaan baik. Melalui konteks komunikasi, paper ini mengajukan sudut pandang baru yang membantu memahami dan mengimplementasikan CSR dengan lebih baik.

Kata Kunci: *Corporate Social Responsibility, CSR, komunikasi, perusahaan, praktek, teoritis*

Pendahuluan

Sejak awal kehadirannya, *Corporate Social Responsibility* (CSR) selalu berada dalam situasi menantang. Bagaimana tidak, hadir sebagai kritik terhadap kondisi ekonomi dan operasional perusahaan, CSR kemudian berkembang seiring dengan perkembangan aliran dan pemikiran ekonomi hingga kemudian berupaya mewujudkan harapan pengelolaan perusahaan yang bijaksana.

CSR diinterpretasikan dalam beragam cara, pada satu momen, CSR diasosiasikan sebagai bentuk pertanggungjawaban aspek hukum dan kewajiban perusahaan. Di sisi lain, CSR diartikan sebagai perilaku tanggung jawab secara sosial dalam lingkup moral dan yang lainnya menyamakan CSR dengan konsep amal serta beberapa pihak menghubungkannya dengan kesadaran sosial.

Dalam konteks keilmuan, patut dipertanyakan darimana asal CSR. Ini adalah pertanyaan akademis dan praktek karena pada dasarnya CSR merefleksikan sebuah jangkauan perhatian dan aktivitas yang luas. Investasi sosial mengarahkan CSR pada *finance* dan manajemen. Sementara dilihat dari sisi manfaat atau pengaruh, CSR berkaitan dengan marketing, *Public Relations*, *Corporate Communication* dan periklanan (Coombs & Holladay, 2012: 22). Dengan kondisi tersebut, maka tidak heran berbagai bidang studi melakukan penelitian mengenai CSR. Bidang ekonomi menaruh perhatian terbesar pada CSR, namun seiring waktu, ilmu komunikasi pun tak ketinggalan menaruh minat menganalisis CSR.

CSR telah menjadi sebuah praktek umum dalam dunia bisnis di segala jenis industri. Awalnya, CSR hanya semacam bentuk kegiatan sederhana, wujud kepedulian bisnis pada komunitas. Seiring perkembangannya di seluruh dunia, CSR perlahan-lahan tumbuh bukan hanya sebagai

peran namun membentuk tatanan dan struktur perusahaan. Itu sebabnya, hampir semua jenis perusahaan memasukkan CSR dalam struktur organisasinya. Namun, baik pada konteks teoritis maupun praktis, CSR tampak seperti metafora karena begitu banyak konsep di dalamnya (etika bisnis, keberlanjutan, sukarela, kewajiban, manajemen resiko, reputasi, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan sebagainya) sehingga sebagian orang salah paham, menganggapnya terlalu pragmatis dan sebagian lain, membatasi CSR dengan mengasimilasi CSR dengan filantropi semata.

Paper ini berupaya menyajikan dua sisi CSR, pada level teoritis dan prakteknya. Bagian pertama menyajikan pandangan teoritis hingga temuan empiris mengenai CSR. Bagian kedua, menyajikan fakta pengelolaan CSR di perusahaan. Bagian ketiga, dengan elaborasi kedua level tersebut untuk menggambarkan peluang pemahaman dan pelaksanaan CSR yang lebih baik.

CSR dalam Riwayat Teoritis

Perkembangan CSR bertambah pesat sejak industri semakin semangat membangun peradaban modern dengan mengeksploitasi sumber daya alam dan sumber daya manusia demi mengambil keuntungan sebesar-besarnya. Kondisi tersebut yang memicu munculnya tuntutan dari pemerintah hingga masyarakat pada industri untuk menjalankan praktek bisnis yang bersih dan sehat.

Pada era ekonomi klasik, Adam Smith memperkenalkan konsep "*invisible hand*" yang kemudian dianggap sebagai cikal bakal konsep CSR. Sudut pandang klasik berpendapat bahwa masyarakat dapat menentukan kebutuhan dan keinginan terbaiknya melalui pasar. Teori Smith ini menentang campur tangan pemerintah dalam pasar, yang kemudian diartikan pasar bebas yang kapitalis. Selama akhir abad kesembilan belas hingga ke abad kedua puluh,

paternalisme muncul dalam berbagai bentuk. Bisnis harus melakukan sejumlah besar pekerjaan dalam mengaturnya dan akhirnya perusahaan menerima bentuk tanggung jawab sosial. Kemunculan perusahaan besar pada akhir 1800-an memainkan peranan penting dalam mempercepat perubahan dari sudut pandang ekonomi klasik (Carroll & Ann, 1999: 28-29).

Tahun 1930an mengisyaratkan sebuah transisi dari dominasi ekonomi *laissez-faire* (pasar bebas yang ketat, yang tidak menginginkan campur tangan pemerintah) ke ekonomi campuran, di mana bisnis menjadi salah satu konstituen yang dimonitor oleh pemerintah. Dari era ini ke tahun 1950an, tanggung jawab bisnis berkembang dan meluas, termasuk kesejahteraan karyawan (pensiun dan perencanaan asuransi), keselamatan, perawatan kesehatan, program pengunduran diri, dan sebagainya (Carroll & Ann, 1999: 29-30).

Periode dari tahun 1950an hingga kini dapat dipertimbangkan menjadi bagian dari era modern dimana konsep CSR memperoleh penerimaan besar dan perluasan makna. Selama masa ini, tekanan telah berubah dari kesadaran sosial dan moral secara umum ke sebuah periode dengan isu spesifik, seperti keamanan produk, kejujuran dalam periklanan, hak karyawan, tindakan afirmatif, proteksi lingkungan, dan tingkah laku etis. Orientasi isu akhirnya memberikan jalan untuk lebih fokus pada kepekaan dan kinerja sosial (Carroll & Ann, 1999: 28-31). Di era 1980-an, penelitian yang lebih empiris mulai meningkat serta beberapa tema alternatif seperti *Corporate Social Performance* (CSP), teori pemangku kepentingan, and teori etika bisnis (Wisnoentoro, 2012:2).

Definisi awal CSR seringkali terasa umum dan ambigu. Selama beberapa dekade, definisi CSR berpusat pada upaya mempertimbangkan dampak tindakan perusahaan pada orang lain; Kewajiban untuk

melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat; dan kolaborasi tanggung jawab ekonomi dan hukum (Visser et al., 2007 :123-124). Pernyataan Visser et al., tersebut sejalan dengan definisi CSR menurut beberapa ahli sebagai berikut:

1. Bowen (1953) mendefinisikan CSR sebagai kebijakan, aktivitas, atau tingkah laku yang dilakukan sebuah organisasi atas dasar ekonomi tradisional, dan kewajiban hukum yang perusahaan miliki dengan target internal dan eksternalnya (Zur et al., tanpa tahun: 1).
2. Bauer mendefinisikan CSR sebagai sebuah keseriusan dalam mempertimbangkan dampak aktivitas perusahaan pada masyarakat (Carroll & Ann, 1999: 31).
3. Keith Davis dan Robert Blomstrom memandang CSR sebagai kewajiban pembuat keputusan untuk melindungi dan memperbaiki kesejahteraan masyarakat yang sejalan secara keseluruhan dengan kepentingan mereka sendiri (Carroll & Ann, 1999: 32).

Archie Carroll kemudian mempopulerkan piramida CSR sebagai pemahaman dasar mengenai CSR. Ia membagi empat bagian CSR yang meliputi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika dan filantropi. Piramida CSR menggambarkan jalan yang harus ditempuh bisnis untuk sampai pada tanggung jawab sosial secara utuh. Menurut Carroll, perusahaan harus memperoleh keuntungan, mematuhi hukum, bersikap etis hingga akhirnya menjadi perusahaan baik dengan terlibat pada perbaikan hidup masyarakat.

Dari penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa sejak kemunculannya, CSR

sudah direncanakan menjadi solusi praktis, disiapkan menjadi strategi keberlanjutan hingga kunci penyelesaian masalah perusahaan dengan masyarakat. Definisi CSR terkadang dianggap ambigu tetapi di sisi lain terkesan luas. Hal ini kemudian berimplikasi pada banyaknya padanan kata yang selaras dengan CSR, seperti *Sustainability* (Elkington, 1997:20), *Corporate Citizenship* (Visser et al., 2007 : 127), (Waddock & Googins, 2011:30-32), *Corporate Social Performance* (Carroll, 1979), *Corporate Philanthropy* (Varadarajan dan Menon, 1988:58-61), *Corporate Social Initiatives* (Kotler & Lee, 2005:23) dan sebagainya.

Dalam kajian ilmu komunikasi, CSR sering ditelusuri dari sudut pandang komunikasi bisnis. Ilmu komunikasi mengkaji pengaruh penerapan CSR pada citra atau reputasi bisnis, hingga dampak penerapan CSR bagi perusahaan dan komunitas. Hal ini kemudian memunculkan banyaknya penelitian yang menunjukkan pengaruh CSR pada reputasi dan resiko. Satu diantaranya, penelitian Fombrun (2005: 7-8) mengungkapkan bahwa berkembangnya minat pada CSR berdampak pula pada perkembangan penetapan standar CSR. Standar-standar tersebut kemudian berguna sebagai salah satu manajemen reputasi perusahaan hingga pembeda perusahaan dan produknya dengan para pesaingnya. Tak hanya mendorong perkembangan kebijakan formal (peraturan, standar dan pedoman implementasi, forum), pada perkembangan selanjutnya CSR mendorong munculnya beragam penghargaan dan penghormatan bagi perusahaan yang 'berjasa' bagi komunitas. Hal ini kemudian membantu perusahaan menciptakan label-nya sebagai perusahaan yang bertanggungjawab. Fombrun (2005:10) kemudian menekankan bahwa perusahaan yang berpikiran maju dapat membangun keunggulan reputasi secara

internasional dengan memperhatikan tren tersebut dan menjadi pelopor praktik CSR.

Sementara itu, Larkin (2003:241) kemudian mempertegas manfaat CSR pada proses manajemen resiko reputasi. Menurutnya, CSR menawarkan rute yang lebih fleksibel dan antisipatif dengan menyadarkan bisnis terhadap resiko pola perubahan sosial yang tidak lazim. CSR juga dapat berperan sebagai sarana yang dapat memengaruhi para pemangku kepentingan, untuk beralih dari respon pasif menjadi respon keterlibatan dan manajemen yang lebih aktif.

Seiring dengan perkembangan, konsumen dan publik pun berubah menjadi penentu, mereka mempertimbangkan perlakuan etis perusahaan sebagai dasar memutuskan pembelian sebuah produk/jasa. Dampak dari perkembangan ini, CSR kemudian dilirik dari sudut pandang komunikasi pemasaran.

Kotler dan Lee (2005: 23-25) kemudian memperkenalkan enam jenis inisiatif sosial: *Cause Promotions*, *Cause-Related Marketing*, *Corporate Social Marketing*, *Corporate Philanthropy*, *Community Volunteering*, *Socially Responsible Business Practices*. *Cause-Related Marketing* (CRM) adalah salah satu jenis praktek CSR yang sangat sering dikaitkan dengan pemasaran, bahkan strateginya kemudian dikaji dari sudut pandang komunikasi pemasaran. Kajian tentang CRM kemudian mewarnai perkembangan CSR, bagaimana tidak, CRM kemudian dapat dianggap sebagai perwujudan praktek CSR yang mengombinasikan perhatian departemen pemasaran dan *public relations* dalam mengelola isu *cause* dan pada sebagian besar penelitian tentang CRM, selalu bermuara pada upaya mengukur efektifitas CRM dalam pengambilan keputusan pembelian konsumen.

Pada prakteknya, integrasi CSR dalam proses marketing dapat dilakukan pada rangkaian pendekatan yang berorientasi tindakan terhadap CSR, yang melihat CSR sebagai alat pemasaran untuk mencapai reputasi perusahaan. Pada satu sisi, pendekatan CSR dijalin pada pemahaman transaksional marketing dan di sisi lain, baik CSR maupun marketing sudah dipahami sebagai proses sosial yang menghubungkan bisnis dan masyarakat (Golob, 2004 dalam Verk & Golob, 2014:51).

Terakhir, di era 1980-an muncul terminologi komunikasi CSR yang secara spesifik mengkaji tentang pengelolaan informasi CSR. Para ahli kemudian secara spesifik mengkaji bagaimana pesan CSR dimaknai oleh komunitas (masyarakat) dan stakeholder lainnya. Liviate (2011) menyatakan komunikasi adalah elemen kunci dalam manajemen CSR (Schiefelbein, tanpa tahun: 8-9). Komunikasi CSR didefinisikan sebagai proses mengantisipasi harapan para pemangku kepentingan, artikulasi kebijakan CSR dan pengelolaan alat komunikasi organisasi, yang dirancang untuk memberikan informasi yang benar dan transparan tentang perusahaan atau integrasi merek dari operasi bisnisnya, masalah sosial dan lingkungan, serta interaksi dengan pemangku kepentingan (Podnar, 2008 dalam Nielsen dan Thomsen, 2012: 51).

Pembahasan mengenai CSR dalam ranah akademik, tidak akan lengkap jika tidak menghubungkannya dengan *Public Relations* (PR). Pada hakikatnya, PR tak jauh berbeda dengan CSR. Definisi singkat seperti “*PR is doing good and getting credit for it* (humas adalah upaya melakukan hal-hal baik dan mendapatkan kepercayaan dari hal tersebut)” (Morissan, 2010: 26-27), menjadi landasan dasar bagi beberapa ahli untuk mengembangkan pembahasan mengenai CSR di dalam kajian PR. Ditambah lagi, karakterisasi model hubungan masyarakat Grunig & Hunt (1984) yang digunakan untuk

menggambarkan tiga jenis hubungan stakeholder (Strategi Informasi Stakeholder, Strategi Respon Stakeholder, Strategi Keterlibatan Stakeholder) sebagai cara strategis perusahaan terlibat dalam komunikasi CSR (Morsing & Schultz, 2006:326-328). Cutlip et al., (2000) dalam Butterick (2013: 98) bahkan menyakini bahwa CSR baik untuk PR karena ada banyak hal baik yang dapat mendukung praktik PR yang etis dan memberikan kesempatan untuk melayani publik.

Dari penjelasan di atas, setidaknya ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian:

1. Sebagian besar kajian CSR berpusat pada stakeholder eksternal, khususnya masyarakat dan konsumen.
2. Implementasi CSR dalam ilmu komunikasi sering dititiberatkan pada praktek PR.
3. Ada pembeda yang jelas antara CSR strategis dengan CSR taktis, hal ini dapat dilihat dari definisi filantropi yang selalu mengarah pada pemberian bantuan, program jangka pendek dan bersifat materil. Sementara definisi CSR yang lebih luas, akan mengarahkan pemahaman kita bahwa CSR adalah strategi manajemen reputasi dan resiko.
4. CSR selalu terikat pada tujuan dan motif bisnis.

Empat hal di atas, dapat menjadi renungan bahwa terkadang CSR pun dikurung pada batasan yang tak terlihat. Pertama, penelitian CSR di Indonesia sangat jarang menggunakan sudut pandang komunikasi organisasi, mengkaji manfaat penerapan CSR bagi internal perusahaan khususnya karyawan. CSR seolah dibuat dalam batasan kajian komunikasi bisnis dan pemasaran. Materi penelitian *Employee*

volunteering misalnya, justru tidak mendapat banyak tempat dalam penelitian CSR di Indonesia, padahal *Employee volunteering* sudah diperkenalkan sebagai salah satu strategi perusahaan dalam mengintegrasikan CSR dalam perusahaan. Banyak materi atau topik penelitian CSR yang tak tersentuh, seperti analisis semiotika iklan CRM, analisis wacana pada strategi CSR perusahaan dan lain sebagainya. Kedua, implikasi yang jelas dalam penekanan pengaruh PR dalam CSR adalah bahwa terbaikannya strategi pengelolaan CSR yang lebih komprehensif. CSR bukan semata tentang mengkomunikasikan 'kebaikan' perusahaan, CSR lebih jauh dan lebih dalam daripada itu, oleh karena itu materi mengenai kemampuan perencanaan, implementasi, monitoring hingga evaluasi program CSR harusnya lebih mendapat tempat. Secara khusus, metode perencanaan program CSR juga sama dengan metode penelitian, yang berusaha menggali data dari objek/partisipan, namun metode-metode perencanaan ini terkadang abai dalam pembahasan dalam ruang akademis ilmu komunikasi. Ketiga, filantropi selalu dianggap sebagai bagian dari CSR, dan praktek filantropi selalu dipersempit pada batasan kedermawanan. Keempat, jika CSR selalu dikungkung sebagai motif perusahaan untuk 'keselamatan dan kesuksesan' bisnis semata, maka rasanya kita dianggap mengabaikan motif-motif lain dan bisa jadi satu di antara motif lain tersebut memang motif murni untuk berperilaku etis pada komunitas.

Terakhir, Visser et al. (2007 :122-123) mempertegas situasi CSR dalam konteks ilmu komunikasi, bahwa konsep CSR berlaku untuk semua ukuran organisasi, tetapi baik pada diskusi, perhatian publik maupun penelitian, CSR cenderung berfokus pada organisasi-organisasi besar karena cenderung lebih terlihat dan memiliki kekuatan/kekuasaan lebih besar (Visser et al., 2007 :122-123).

Implementasi CSR di Korporasi

Coombs & Holladay (2012: 6) berpendapat bahwa di satu sisi CSR diperlakukan sebagai filsafat dan proses serta praktik yang dapat mengubah perilaku organisasi. Namun, apakah benar pada prakteknya CSR mampu mengubah perilaku bisnis yang tujuan utamanya mencari keuntungan sebesar-besarnya? Bukankah semua kembali pada kebijaksanaan pimpinan organisasi? Karena seberapa baik pun praktek CSR yang dilakukan perusahaan, semua kembali lagi pada sikap dan tujuan bisnis. Bukan mustahil memang, jika CSR dapat mengubah perilaku organisasi, namun berharap organisasi berubah hanya karena proses dan implementasi CSR juga tampak seperti sebuah harapan yang besar. Banyak cerita perlakuan perusahaan dalam mengelola CSR dan tidak bisa dipungkiri bahwa bagi pimpinan perusahaan yang mementingkan keuntungan, CSR akan tampak seperti pos pemadam kebakaran atau justru memandang CSR 'menghamburkan' *cost*.

Werther and Chandler dalam Coombs dan Holladay (2012:6) mengkarakteristikan CSR sebagai sarana dan tujuan. CSR merupakan "sarana karena merupakan bagian integral dari strategi perusahaan dan cara suatu perusahaan menyampaikan produk atau jasa ke pasar". CSR adalah akhir atau tujuan karena "CSR adalah cara mempertahankan legitimasi tindakan dalam masyarakat dengan membawa perhatian para pemangku kepentingan" sehingga CSR dipercaya sebagai sebuah makna, akhir/tujuan serta sebuah proses dan juga sebuah hasil. Menanggapi hal tersebut, akan muncul pertanyaan, apakah perusahaan memandang CSR sebagai sarana dan tujuan? Untuk menjawab ini, tentu harus menganalisa satu per satu perlakuan perusahaan perusahaan terhadap CSR.

Pertama, Toms Shoes menjadi bukti bahwa bisnis bisa masuk ke pasar dengan menjadikan CSR sebagai sarannya. *Founder* Toms Shoes, Blake Mycoskie memulai bisnisnya pada tahun 2006 dengan model bisnis sederhana: 'setiap sepasang sepatu yang dibeli, Toms akan memberi sepasang sepatu baru untuk anak yang membutuhkan, Satu untuk Satu'. Memulai bisnis revolusioner yang mengkombinasikan kebahagiaan, keuntungan dan manfaat sosial, Toms kemudian berhasil mendapatkan keuntungan sekaligus sukses mencapai misi sosialnya. Hal ini yang diceritakan *founder* Toms Shoes, Blake Mycoskie dalam bukunya 'Something That Matters'. Kedua, kisah kesuksesan Anita Roddick membangun The Body Shop. Prinsipnya yang memandang bahwa 'bisnis dari bisnis tidak hanya tentang uang tapi seharusnya tentang tanggung jawab' menggambarkan bagaimana ia menempatkan CSR sebagai tujuan bisnisnya.

Jadi, dua contoh di atas menjadi bukti dari pandangan Werther and Chandler sementara perlakuan bisnis perusahaan lain tentu akan berbeda ceritanya. Dalam konteks bisnis, keuntungan sudah sewajarnya menjadi misi utama sehingga akan sulit rasanya menemukan perusahaan yang hanya mementingkan etika dan manfaat sosial dalam upaya mendapatkan bisnis sebesar-besarnya. Menurut penelitian Bright et al. hanya ada dua jenis usaha yang menjalankan nilai-nilai dan praktik CSR: pertama, usaha kecil yang didirikan oleh pemimpin visioner-berpegangan pada prinsip-prinsip CSR dan kedua, perusahaan yang lebih besar, yang mengadopsi CSR sebagai respon langsung terhadap permintaan konsumen (Bright et al., 2005: 3).

Menurut Schuler dan Cording (2004), jika informasi merupakan kunci pada pilihan dan konsumen diharapkan membeli dengan cara yang lebih bertanggung jawab sosial, maka sebuah informasi mengenai pasar

amatlah penting. Bagaimanapun konsumen yang memperoleh informasi adalah kunci (Pomeroy & Dolnicar, 2009:7-8). Untuk itu, dalam menginformasikan CSR, perusahaan perlu memperhatikan beragam aspek, faktor, kondisi dan khususnya stakeholder kunci. Sebagaimana pendapat Porter dan Kramer (2002) dalam Pomeroy dan Dolnicar (2009:8), yang mengisyaratkan bahwa tujuan CSR yang strategis dapat mengarahkan perusahaan meraih keunggulan kompetitif tetapi mengkomunikasikan kinerja CSR menyisakan hal problematik bagi komunikator pemasaran, di antaranya pertimbangan mengenai perlu tidaknya menceritakan CSR, cerita CSR seperti apa yang perlu untuk diinformasikan, bagaimana dan kepada siapa untuk menceritakannya, dan bagaimana hal itu dapat diterima.

Terkait hal tersebut di atas, kita bisa melihat sendiri bagaimana iklan CSR di televisi dikemas seefisien mungkin. Contohnya, ketika Aqua merilis iklan *Cause-Related Marketing*-Satu untuk Sepuluh pada Oktober 2016, Aqua hanya menginformasikan tujuan program yaitu untuk membantu penerima manfaat dari partisipasi konsumen dan Aqua tidak menginformasikan siapa penerima manfaat dan kapan bantuan tersebut akan diberikan. Aqua hanya fokus pada ajakan partisipasi. Contoh lain, iklan *Cause-Related Marketing* Unilever pada Ramadhan tahun ini, isi pesan hanya penegasan bahwa dengan membeli produk Unilever maka konsumen telah berpartisipasi dalam membantu korban bencana di Lombok, Palu dan Donggala. Kedua contoh tersebut dapat menjadi bukti bahwa iklan CSR akan selalu menyisakan hal problematik karena pilihan bagi perusahaan untuk terlibat dalam iklan CSR ada dua, pertama, jika memutuskan membuat iklan CSR maka jika program itu sungguh-sungguh untuk mencapai target tertentu, maka perusahaan harus berusaha keras agar pesannya diterima dan menggugah target konsumennya. Kedua,

iklan CSR tidak bisa hanya dibuat satu kali dalam satu program karena publik pasti akan bertanya mengenai kelanjutan program tersebut, seperti proses pemberian bantuan ke penerima manfaat.

CSR sebagai tindakan sukarela yang diimplementasikan sebuah perusahaan untuk memenuhi misinya dan melengkapi kewajiban pada stakeholdernya termasuk karyawan, komunitas, lingkungan dan masyarakat keseluruhan (Coombs & Holladay, 2012: 8). Dari pernyataan tersebut, ada beberapa hal probelmatik yang melingkupinya.

1. Jika CSR adalah tindakan sukarela, seharusnya tidak masalah berapa pun *cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk program CSR. Namun nyatanya, *cost* CSR selalu mendapat sorotan lebih besar bahkan melebihi program CSR itu sendiri. Bagi perusahaan, tentu *cost* yang dikeluarkan untuk CSR tidak bisa diabaikan dan tetap dianggap *cost* yang perlu dikelola, disesuaikan dengan budget atau mungkin bagi perusahaan tertentu perlu dibatasi dan digunakan seefisien mungkin. Dalam *sustainability report*, *budget* dan *cost* CSR selalu ditampilkan seolah menjadi penekanan atas usaha CSR perusahaan. Perusahaan yang mengeluarkan *cost* besar untuk CSR mendapat 'kebanggaan' dari sorotan tersebut.
2. Dalam *sustainability report*, program CSR kemasyarakatan yang menjadi poin utama. Hal ini sering kali terjadi, bahwa CSR seolah dibatasi untuk menangani masyarakat, padahal seluruh stakeholder perusahaan seharusnya menjadi stakeholder CSR. Namun, hal ini mungkin

terjadi karena tim CSR selalu menghadapi masalah dengan masyarakat, sementara masalah karyawan akan diurus oleh *Human Resources Departement*, urusan dengan pemerintah akan dikelola oleh *Legal*, masalah lingkungan akan diurus oleh tim *Health & Safety Environment*.

Ada dua hal menarik yang dapat disimpulkan sebagai dasar implementasi CSR yaitu kewajiban dan kesukarelaan. Hal ini yang kemudian disadari oleh sebagian besar organisasi bisnis bahwa ada aturan yang akan 'memaksa' perusahaan bertindak etis dan bertanggung jawab. Di sisi lain, selalu ada naluri atau keinginan melakukan sesuatu yang baik (baik murni sebagai filantropi maupun sebagai bagian dari tujuan tertentu).

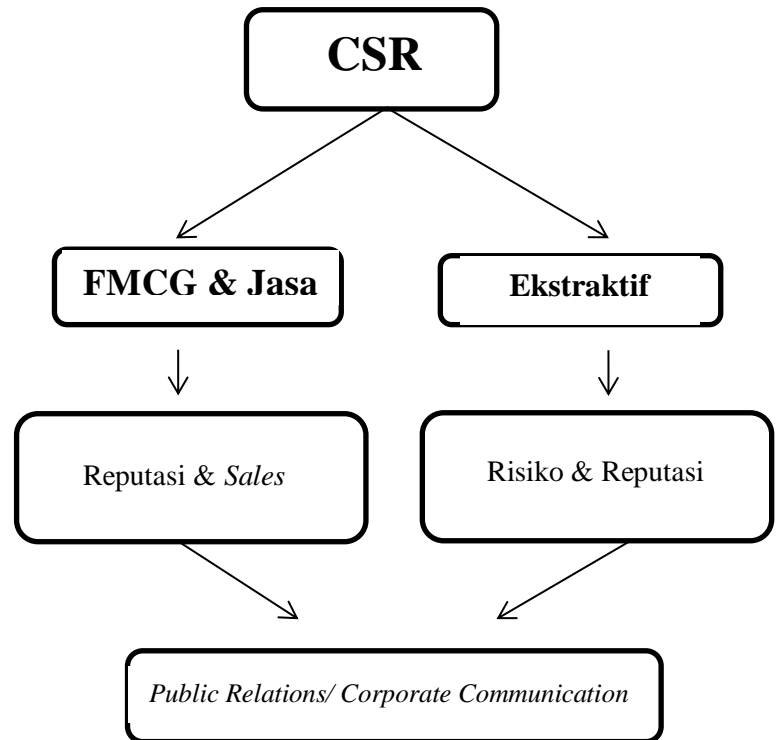
Wagner, Lutz dan Weitz (2009:78) mempopulerkan istilah *corporate hypocrisy* yaitu penyimpangan antara pernyataan CSR dengan praktek bisnisnya. Hal ini menjadi tantangan berikutnya dalam proses implementasi CSR. Pertama, publik selalu berharap bahwa perusahaan yang menerapkan CSR maka proses bisnisnya 100 % aman, etis dan bertanggungjawab. Kedua, sangat lumrah sekali jika perusahaan hanya menampilkan sisi baiknya dalam laporan keberlanjutan (*sustainability report*) maupun dalam laporan lain, walaupun kenyataan di wilayah operasional perusahaan banyak sekali masalah yang tak kunjung usai dengan *stakeholder*. Dua hal tersebut terjadi karena dua hal berikut ini:

1. Publik masih awam dalam memahami bahwa CSR adalah sebuah proses yang berkelanjutan sehingga tidak mungkin bagi bisnis mencapai 100 % *ethical point* dan selama bisnis beroperasi maka selama itu pula tantangan dan masalah menghampiri.

2. Untuk menghindari *corporate hypocrisy* maka perusahaan harus memahami strategi yang tepat dan setidaknya berusaha menampilkan informasi yang berimbang dengan mengombinasikan informasi mengenai keberhasilan dan kekurangan dalam praktek bisnis maupun CSR.

Program dan strategi CSR umumnya disesuaikan dengan karakteristik bisnis sebuah perusahaan. Pertama, jenis usaha *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) dan perusahaan jasa khususnya yang berbentuk B2C (*business to consumer*), program dan strategi CSRnya ditujukan untuk meningkatkan *sales* dan reputasi. Sebagai contoh, Program Aqua Satu Untuk 10, Kampung BNI, Program Unilever-Ramadhan Berbagi dan lain sebagainya. Kedua, pada jenis usaha ekstraktif, program dan strategi CSRnya diutamakan untuk manajemen resiko dan reputasi. Contohnya program Desa Mandiri Kaltim Prima Coal, dan Aqua juga termasuk perusahaan ekstraktif, sehingga program-program CSR yang dijalankan di wilayah operasional bersifat pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) sebagaimana tertuang dalam Laporan Keberlanjutan 2017. Persamaan kedua jenis usaha ini adalah adanya dikotomi yang jelas, umumnya tim CSR yang mengelola program langsung ke penerima manfaat namun komunikasi CSR akan dikelola oleh PR atau *Corporate Communication*.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan melalui gambar di bawah ini:



Gambar 1.1 Orientasi Tujuan CSR

Gambar di atas menggambarkan pandangan Bartlett dan Devin (2011: 61) bahwasanya cara perusahaan mengkomunikasikan CSR akan tergantung pada cara CSR didefinisikan dan perspektif yang diadopsi. Untuk itu, ada beberapa implikasi dari implementasi CSR ini:

- a) Tim CSR menjadi pengelola program dan bahkan beberapa perusahaan menggunakan jasa pihak ketiga dalam mengelola program CSRnya.
- b) Perusahaan akan menyesuaikan bentuk program, CSR dengan target yang ingin dicapai. Perusahaan akan berusaha menampilkan program CSR yang praktis untuk membentuk reputasi yang

baik di mata publik atau konsumen. Sementara itu, untuk mengelola resiko di wilayah operasional, perusahaan akan membuat program CSR yang lebih strategis yang nantinya juga bermanfaat untuk membangun reputasi perusahaan.

- c) Tim PR/*Corporate Communication* akan menjadi pengelola komunikasi CSR, menyusun Laporan Keberlanjutan (*Sustainability report*), *press release*, hingga acara-acara yang bersifat seremonial.
- d) Kompetensi pelaksana (SDM) CSR adalah faktor penting dalam kesuksesan program CSR karena pengelolaan CSR membutuhkan ketelitian, ketepatan dan kesabaran. Kunci keberhasilan program CSR bukan kesiapan dana semata, perencanaan terbaik justru menjadi kunci utama yang memegang peran penting, yang justru sering terabaikan. Metode-metode perencanaan program CSR tidak banyak dibahas dalam lingkup ilmu komunikasi. CSR dalam tinjauan ilmu komunikasi hanya ditekankan pada metode komunikasi efektif.

Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam implementasi CSR menurut para ahli:

1. Forehand dan Grier (2003) dan Yoon et al. (2006) dalam Du et al. (2010:9) menilai bahwa atribusi yang lebih

kuat dari motif intrinsik (perhatian yang tulus) mengarahkan pemangku kepentingan untuk bersikap positif tentang karakter perusahaan dan dengan demikian bereaksi lebih positif terhadap perusahaan, persepsi motif ekstrinsik (menghasilkan keuntungan) yang dominan dapat menyebabkan sikap dan perilaku stakeholder yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

2. Tantangan utama dalam merancang strategi komunikasi CSR yang efektif adalah mengurangi skeptisisme stakeholder dan menyampaikan motif kegiatan CSR perusahaan korporasi yang menguntungkan (Du et al., 2010: 11)
3. Dalam tataran aplikasinya, perusahaan sering dihadapkan pada situasi yang menunjukkan ketegangan antara pendekatan normatif/etis dan strategis terhadap CSR dan komunikasinya, dimana pendekatan etis adalah tentang prinsip-prinsip di sekitar organisasi yang beroperasi di masyarakat, sedangkan pendekatan strategis adalah tentang kompetisi organisasi dan akses ke sumber daya (Bartlett & Devin, 2011: 54).
4. Motivasi perusahaan dalam mengkomunikasikan CSR sering kali hanya untuk kepentingan perusahaan

semata (Bartlett & Devin, 2011: 53).

5. Salah satu strategi standar untuk membangun reputasi adalah menciptakan keselarasan antara identitas dan citra. Ini juga bisa diformulasikan sebagai permintaan etis pada komunikasi CSR (Ihlen et al., 2011: 554-555).

Kemudian, aspek hukum dan peraturan membentuk CSR sebagai sesuatu kewajiban yang harus dicapai jika perusahaan ingin mendapat cap sebagai perusahaan bertanggung jawab. Di Indonesia sendiri, dikenal UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseoran Terbatas, PP No.47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, UU No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, UU No.32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, Permen BUMN No.PER-08/MBU/2013 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, dan UU No.22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi dan lain sebagainya. Selain beragam aturan tersebut, masih ada standar global ISO 26000 sebagai panduan implementasi CSR dan GRI (*Global Reporting Initiative*) sebagai standar pelaporan CSR. Jika Fombrun (2005:10) menyakini bahwa peraturan, standar dan panduan tersebut sebagai kerangka kerja institusional yang dapat merangsang perusahaan untuk mengembangkan implementasi dan pelaporan kegiatan CSR mereka dengan lebih canggih, maka menurut penulis, kondisi ini memunculkan beberapa tantangan yang cukup pelik. Pertama, CSR seolah tidak bisa lagi dianggap sebagai misi sukarela. Kedua, terjadi tumpang tindih kewajiban antara perusahaan dengan pemerintah dan pada beberapa kasus di

perusahaan, masyarakat lebih sering menuntut pada perusahaan karena beberapa alasan, salah satu di antaranya kedekatan jarak dan ruang komunikasi dengan perusahaan yang lebih terbuka dibanding dengan pemerintah daerah. Ketiga, perusahaan berlomba menampilkan sisi baiknya dalam pelaporan CSR dengan memilah informasi yang menguntungkan bagi reputasi dan kesulitan atau bahkan enggan menampilkan kondisi sebenarnya di lapangan.

Menyelaraskan kepentingan stakeholder dan kepentingan perusahaan akan membangun dukungan dengan dan dari para pemangku kepentingan (Coombs & Holladay, 2012: 13) dan mencapai hal tersebut adalah tantangan terberat dalam implementasi CSR.

Elaboration Level

Dengan desakan masyarakat, tuntutan hukum dan permintaan konsumen, sebuah perusahaan baik sengaja ataupun tidak, melakukan aktivitas CSR untuk tujuan operasional perusahaannya dan Bright et al. (2005: 2) meyakini bahwa ide CSR dapat menjadi alat yang ampuh dalam mendorong perusahaan bertanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan mereka dan sebagai sarana untuk meningkatkan transparansi perusahaan terhadap semua pemangku kepentingan.

Dengan beragam definisi, elemen, aspek dan model implementasi CSR, ditambah lagi dengan sorotan terhadapnya, membuat CSR selalu dibayangi ambiguitas, kesalahpahaman, kesalahan teknik implementasi hingga menjadi topik sensitif dalam pembahasan di dunia bisnis. Di antara yang paling umum terjadi, perusahaan memaknai CSR secara sempit sebagai filantropi semata, hingga CSR hanya dijadikan strategi represif, CSR tidak diposisikan sebagai strategi preventif. Hal tersebut dapat menjadi masalah karena

menempatkan CSR sebagai pos yang menghabiskan anggaran namun mengabaikan aspek kebutuhan penerima manfaat, memanjakan masyarakat, hingga menjadikan CSR sebagai pos pemadam masalah sosial semata.

Selain itu, perdebatan mengenai CSR dalam konteks keilmuan juga tidak pernah surut. Itu sebabnya penelitian mengenai CSR melewati batas satu ilmu, beragam ilmu menganalisis dampak, manfaat, peran dan hubungan CSR terhadap kepentingan perusahaan dan stakeholdernya. Menurut Visser et al. (2007 :126), akademisi telah memiliki minat dalam konsep CSR selama hampir 50 tahun, tetapi perlu ditekankan bahwa komunitas bisnis turut memiliki perkembangan minat dalam konsep ini, meskipun tidak selalu jelas diartikulasikan. Apalagi komunitas bisnis kurang tertarik pada perbaikan konsep akademis dan lebih tertarik pada CSR dalam prakteknya.

Pada akhirnya, CSR adalah niat atau dorongan, proses implementasi serta tujuan dari sebuah upaya berlaku etis dan menunjukkan tanggung jawab pada stakeholder. CSR akan memberi manfaat bagi perusahaan jika perusahaan mengelola CSR secara baik dan untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu mempersiapkan sumber daya yang mumpuni. Inti dari CSR adalah tanggung jawab perusahaan pada stakeholdernya melalui tindakan pengelolaan dampak praktek bisnis.

Dengan berbagai tantangan, implikasi dan kondisi yang membelit CSR, CSR memang dihadapkan pada zona menantang. Baik dalam konteks teoritis dan implementasi, CSR dapat dipahami secara sederhana sebagai praktek bisnis yang bertanggung jawab secara sosial (*Socially Responsible Business Practices*). Dengan demikian, sebuah *roadmap* mengenai bagaimana melakukan CSR yang baik semakin diperlukan, yang didasarkan pada pemahaman teoritis dan ditindaklanjuti dari

bagaimana, kapan, dan mengapa kelompok pemangku kepentingan utama menanggapi CSR (Carvalho et al., 2010: 291). Pandangan Carvalho et al. tersebut menjadi panduan awal untuk menyeleraskan pandangan CSR dalam tinjauan teoritis dan praktis.

1. Dalam memahami CSR diperlukan keluwesan dan cara pandang yang luas karena CSR tidak bisa dibatasi pada satu bentuk implementasi, model, organisasi, tujuan dan motif.
2. Memahami para pihak yang termasuk dalam peta pemangku kepentingan adalah hal utama yang perlu dilakukan oleh perusahaan.
3. CSR adalah proses, sarana dan tujuan bisnis yang berkelanjutan sehingga dalam perencanaan hingga evaluasi program dan kebijakan CSR, pengelolaan yang bijak sangat penting dilakukan.
4. Komunikasi CSR harus dilakukan secara bijak, transparan, efektif dan efisien dengan memperhatikan target pesan, dan tujuan perusahaan.

Kesimpulan

Perhatian ilmu komunikasi pada CSR seharusnya diperluas, tidak terbatas pada organisasi besar, dan tidak terpaku pada sudut pandang komunikasi bisnis dan pemasaran. Pembahasan mengenai CSR sudah seharusnya turut menitikberatkan pada standar kompetensi pelaksana CSR. Walaupun, implementasi CSR tergantung pada kebijakan perusahaan, namun dukungan penelitian empiris diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk melakukan praktek CSR yang lebih baik. Terakhir,

perusahaan perlu menyusun *roadmap* untuk membantunya dalam menerapkan praktek bisnis yang bertanggungjawab.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Bartlett, Jennifer L. dan Devin, Bree (2011); *'Management, Communication, and Corporate Social Responsibility'* dalam: Ihlen, Oyvind., et al. (Ed); *The Handbook of Corporate Social Responsibility*; John Wiley & Sons Inc; UK.

Butterick, Keith (2013); Pengantar *Public Relations: Teori dan Praktik*; PT Raja Grafindo Persada; Jakarta.

Carroll, Archie B. dan Ann K, Buchholtz (1999); *Bussiness & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th Edition; South-Western College Publishing; Nashville.

Coombs, W. Timothy. dan Holladay, Sherry J (2012); *Managing Corporate Social Responsibility-A Communication Approach*; John Wiley & Sons Ltd; UK.

Elkington, John (1997); *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*; Capstone Publishing; Oxford.

Ihlen, Oyvind., et al. (2011); *The Handbook of Corporate Social Responsibility*; John Wiley & Sons Inc; UK.

Kotler, Philip. dan Lee, Nancy (2005); *Corporate Social Responsibility-Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*; John Wiley & Sons, Inc; USA.

Larkin, J. (2003); *Strategic Reputation Risk Management*; Palgrave Macmillan; New York.

Morissan, M.A (2010); *Periklanan Komunikasi Pemasaran Terpadu*; Kencana Prenada Media Grup; Jakarta.

Visser, Wayne., et al. (2007); *The A TO Z of Corporate Social Responsibility-A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*; John Wiley & Sons Ltd; Inggris.

Waddock, Sandra., dan Googins, Bradley K (2011); *'The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility'* dalam: Ihlen, Oyvind., et al. (Ed); *The Handbook of Corporate Social Responsibility*; John Wiley & Sons Inc; UK.

Jurnal

Bright, Kevin., et al. (2005); *Consumer Responses to Corporate Social Responsibility in Middlebury, Vermont*; ENVS 401 Environmental Studies Senior Seminar.

Carroll, A.B. (1979); *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*; University of Georgia; Academy of Management Review, Volume 4 No4, 497-505.

Carvalho, Sergio W., et al. (2010); *Consumer Reactions to CSR: A Brazilian Perspective*; Springer; Journal of Business Ethics Vol. 91 (hlm. 291-310).

Du, Shuili., et al. (2010); *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR); The Role of CSR Communication*; Blackwell Publishing;

- International Journal of Management Reviews.
- Fombrun, C. J. (2005). *A World of Reputation Research , Analysis and Thinking Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards*; Research Gate; Corporate Reputation Review, Volume 8 (1), 7–11.
- Morsing, Mette. dan Schultz, Majken (2006); *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response And Involvement Strategies*; Blackwell Publishing Ltd; Journal Compilation Volume 15 Number 4.
- Nielsen, Anne Ellerup. dan Thomsen, Christa (2012); *Corporate Social Responsibility (CSR) Management and Marketing Communication: Research Streams and Themes*; Journal of Language and Communication in Bussiness No.49.
- Pomering, A. dan Dolnicar, Sara (2009); *Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives?*; Journal of Business Ethics Vol.85, No. 2 (hlm. 285-301).
- Varadarajan, P. Rajan. dan Menon, Anil (1988); *Cause Relaed Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philantropy*; Journal of Marketing, No. 52.
- Verk, Nataša. dan Golob, Urša (2014); *An Evaluation Of The State Of CSR Communication Research From Marketing Communication Perspective*; Volume XIII, No. 23-24.
- Wagner, Tillmann., et al. (2009); *Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions*; Journal of Marketing Vol. 73 (hlm. 77–91).
- Wisnoentoro, Rizky. (2012); *The Reflection of CSR (Corporate Social Responsibility) Conception In The Contemporary Communication Studies*; the 3rd Annual International Conference on Journalism & Mass Communication.
- Zur, Andrew., et al. (Tanpa Tahun); *CSR Orientation and Organisational Performance in the Australian Retail Industry*; Australia.
- Thesis**
 Schiefelbein, Korinna (tanpa tahun); *Using the right CSR communication strategy: The impact on consumer attitude and behavior*; Communication Studies; University of Twente.