

## **PENERAPAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) DAN PERGESERAN BUDAYA ORGANISASI: SEBUAH TINJAUAN ANALITIS**

Oleh:

**Fitria Husnatarina**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya

**Abstrak:** Makalah ini bertujuan untuk menunjukkan bahwasannya penerapan *corporate social responsibility* (CSR) dalam organisasi akan sejalan dengan perubahan budaya organisasi itu sendiri yang pada mulanya memandang bisnis adalah berfokus pada orientasi finansial yang bersifat eksploratif menuju kepada pandangan bahwa orientasi non-finansial (sosial dan lingkungan) dari organisasi merupakan faktor pencetus dari perubahan *self-image* organisasi yang menempatkan dirinya pada persaingan yang lebih kompetitif lagi. Kegagalan penerapan CSR pada awalnya muncul dari pemahaman organisasi bahwa CSR merupakan tindakan "penyelamatan" terhadap aktivitas merugikan yang sudah dilakukan organisasi sebelumnya, sehingga dalam pelaksanaannya CSR hanya digunakan sebagai riasan organisasi, sifatnya sementara dan didasarkan hanya pada kepatuhan terhadap peraturan saja. Dengan menempatkan kerangka CSR sebagai bagian dari visi, misi, nilai dan strategi organisasi, maka nilai-nilai CSR akan terinternalisasi secara konsisten dan dalam jangka panjang akan menjadi strategi yang membudaya dalam organisasi yang mampu mengubah *mindset* organisasi maupun personel organisasi secara simultan.

**Kata kunci:** *corporate social responsibility* (CSR), budaya organisasi, orientasi finansial, orientasi non-finansial.

### **Latar Belakang**

Resesi global yang terjadi membuat komunitas bisnis terutama perusahaan multinasional lebih memfokuskan diri pada pemenuhan sisi finansial daripada sisi sosial, hal ini bermuara pada terjadinya skandal-skandal keuangan yang pada akhirnya mencoreng etika berbisnis perusahaan-perusahaan besar dan juga etika profesi para pelaku bisnis tersebut. Berdasarkan fakta tersebut, perusahaan semestinya lebih mampu mempertanggungjawabkan kinerja perusahaan secara transparan di hadapan *shareholders* terlebih lagi *stakeholders*. Sudut pandang pihak-pihak terkait sebaiknya juga difokuskan menjadi tidak hanya terhadap *shareholder* saja, akan tetapi juga terhadap *stakeholder*. *Stakeholder* memiliki cakupan yang lebih luas yang meliputi pemegang saham, kreditur, pemasok, mitra kerja, pemerintah, karyawan, konsumen, dan lingkungan sekitar. Sebagai konsekuensi atas adanya keterkaitan yang lebih luas tersebut, maka perusahaan juga memiliki tanggung jawab kepada pihak-pihak di luar pemilik perusahaan. Salah satu bentuk pertanggungjawaban yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan *corporate social responsibility* (CSR). CSR mengisyaratkan adanya tanggung jawab sosial atas

aktivitas operasi perusahaan kepada pihak-pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Hal ini sungguh berbeda dengan paradigma pemikiran kaum kapitalis yang menekankan bahwa sasaran manajemen adalah memupuk laba setinggi-tingginya untuk memakmurkan sang pemilik (dengan kurang mementingkan hal-hal lainnya).

Dengan pemahaman *going concern* dan pertumbuhan bagi sebuah perusahaan, maka CSR layak diimplementasikan sebagai sesuatu yang sifatnya *mandatory*. Kita tidak dapat menutup mata bahwa akan selalu ada pengaruh negatif dari operasional sebuah perusahaan atau komunitas bisnis, yang cepat atau lambat akan menimbulkan kerugian. Kerugian tersebut mungkin tidak bisa dikompensasikan dengan penggantian dalam satuan moneter saja, karena hal ini menyangkut kenyamanan hidup, keberlangsungan hidup, rasa aman dan tuntutan akan apresiasi sebuah masyarakat atau komunitas tertentu yang seharusnya hal itu menjadi hak asasi. Semua permasalahan tersebut akan bermuara pada suatu pertanyaan: Bagaimana pertanggungjawaban sosial perusahaan terhadap pihak-pihak diluar perusahaan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut memang tidak mudah. Manajemen yang diberi wewenang untuk mengelola perusahaan sering dihadapkan pada kondisi yang dilematis. Keinginan untuk mewujudkan hal itu bukannya tidak pernah terlintas, akan tetapi manajemen harus memilih mana yang harus didahulukan: *shareholder* atau *stakeholder*. Atau dengan kata lain: apakah melaksanakan kewajiban utama dulu (kesejahteraan pemilik) atau memikirkan aspek lain (aspek sosial tadi).

Penulis mengasumsikan dalam penentuan indikator pelaksanaan CSR sangat perlu disesuaikan dengan jenis perusahaan, bagaimana perusahaan tersebut beroperasi dan *main effect* yang ditimbulkan sebagai "konsekuensi negatif" dari aktivitas perusahaan tersebut. Sehingga dari pemahaman ini, penulis mencoba menggali lebih detail bagaimana penerapan CSR dan pengaruhnya terhadap perubahan budaya organisasi. Lebih jauh lagi penulis termotivasi untuk melihat kasus implementasi CSR ini karena adanya indikasi di lapangan bahwa kepatuhan akan aturan terutama untuk swakelola lingkungan dan masyarakat hanya sebagai syarat awal untuk memperoleh surat ijin usaha, setelah itu menjadi hal yang sangat biasa bahwasanya aturan hanya tinggal aturan. Hal ini menjadi fenomena yang nyata ketika konsekuensi finansial yang besar diperoleh dengan melakukan eksplorasi secara membabi buta sedangkan konsekuensi sosial hanya tinggal wacana saja. Lebih jauh lagi tampaknya praktek CSR itu ekspedisi kepedulian yang sengaja diumumkan. Jadi perusahaan melakukan CSR itu lebih banyak karena kesunkanan ataupun basa-basi. Pada akhirnya masyarakat dan lingkungan menerima dampak negatif terbesar seperti terjadinya pencemaran.

Kesadaran perusahaan bahwa nasib dirinya tergantung juga pada kondisi lingkungan dan masyarakat sekitar memang meningkat akhir-akhir ini. Karena itu, kita juga bisa lebih sering membaca berita tentang meningkatnya upaya-upaya yang termasuk *corporate social responsibility* (CSR). Di dalam negeri kita bisa melihat upaya-upaya seperti Telkom yang menyumbangkan komputer dan membantu koneksi Internet di desa-desa, Sampoerna yang rajin memberikan beasiswa, atau Unilever yang melalui produk Lifebouy membantu pembangunan kakus yang higienis di desa-desa. Siapapun yang melakukan hal-hal tersebut, dan apapun yang

dilakukan mereka, kita tentu layak memberi mereka pujian. Kita juga berharap lebih banyak lagi perusahaan-perusahaan yang mengikuti jejak mereka.

Sayangnya, kebanyakan perusahaan masih melihat CSR sebagai bagian dari biaya atau tindakan reaktif untuk mengantisipasi penolakan masyarakat dan lingkungan. Beberapa perusahaan memang mampu mengangkat status CSR ke tingkat yang lebih tinggi dengan menjadikannya sebagai bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. Namun upaya-upaya CSR tersebut masih jarang yang dijadikan sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan. Untung saja beberapa perusahaan besar dan kalangan akademis, berhasil membuktikan program-program CSR yang disinergikan dengan strategi perusahaan akan memberikan dampak yang jauh lebih besar kepada masyarakat dan perusahaan itu sendiri dibanding upaya-upaya CSR yang ala kadarnya. Menurut mereka, hanya dengan menjadikan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan, program-program CSR tersebut bisa langgeng.

Salah satu contoh kasus yang sangat menarik adalah Nestle yang membantu para peternak sapi di India. Sebelum Nestle masuk ke India, para peternak yang sulit memperoleh akses ke saluran air bersih, tanah-tanah yang subur, dan infrastruktur lainnya yang mendukung harus puas hidup dengan sapi-sapi kurus dan berumur pendek. Ketika Nestle masuk ke India, perusahaan ini dengan cepat menyadari untuk mendapatkan pasokan susu murni yang cukup, mereka harus membantu para peternak tersebut. Maka, diluncurkanlah program CSR besar-besaran. Nestle mendirikan pusat-pusat penyimpanan susu dengan mesin pendingin di beberapa tempat. Selain itu, secara berkala, mobil Nestle yang membawa para dokter hewan, ahli gizi, ahli pertanian, dan ahli kualitas datang mengunjungi para peternak. Bantuan finansial dan teknis juga diberikan untuk membantu para peternak menggali sumur-sumur dan memperbaiki sistem irigasi. Hasilnya? Ketika Nestle pertama kali meluncurkan program ini, hanya 180 peternak lokal yang ikut. Sekarang Nestle harus menangani sekitar 75.000 peternak. Produksi susu per peternak meningkat 50 kali lipat, dan taraf hidup para peternak tentu ikut meningkat jauh.

Perusahaan-perusahaan teknologi informasi seperti Cisco dan Microsoft juga tidak ketinggalan. Cisco memberikan pelatihan gratis pada mereka-mereka yang tidak mampu tetapi berbakat untuk memperoleh sertifikasi dari Cisco. Microsoft membantu sekolah-sekolah di negara-negara berkembang (termasuk Indonesia) dalam perancangan kurikulum pelajaran komputer. Ketika para siswa-siswa tersebut lulus, ketrampilan mereka bisa dipakai untuk mendukung produk-produk yang dihasilkan kedua perusahaan tersebut.

Perusahaan *Body Shop* jadi contoh perusahaan yang sedari awal sudah didisain melibatkan petani jadi pemasok bahan. Perusahaan yang berdiri tahun 1976 di Inggris ini, mungkin awalnya tak paham apa itu CSR. Tapi kiprah perusahaan yang dimulai dari garasi ini, jelas telah menjalankan CSR dengan kesadaran penuh. Ada beberapa manfaat dengan CSR *Body Shop Way* ini. Pertama dengan melibatkan petani, *skill up* petani berkembang. Kedua pendapat ekonomi meningkat. Ketiga lapangan kerja tumbuh. Keempat kegiatan sosial jadi imbas otomatis. Kelima lingkungan pun tertata. Dan akhirnya keenam, *Body Shop* merebut simpati masyarakat dengan CSR-nya.

Itulah beberapa contoh perusahaan yang berhasil dalam menyelaraskan strategi dan program CSR mereka. Mereka tidak saja berhasil membantu lingkungan

dan masyarakat setempat, namun juga perusahaan itu sendiri. Sinergi antara keduanya ternyata sangat mungkin dilakukan. Bila kita ingin menyelesaikan permasalahan sosial, Yang menjadi masalah utama adalah sulitnya melakukan perubahan cara pikir yang selama ini melihat tujuan perusahaan dan CSR saling bertolak belakang, yang artinya adalah perubahan pada area yang mendasar yaitu budaya organisasi itu sendiri.

Semestinya aktivitas CSR harus disikapi secara strategis dengan melakukan alignment initiative CSR dengan strategi perusahaan pembentukan budaya organisasi, perumusan visi, misi, dan tujuan bisnis, pengambilan isu yang relevan dengan produk inti dan pasar inti, membangun identitas merek, bahkan menggaet segmen pasar yang baru dan memporakporandakan pesaing. CSR mestilah berada pada koridor strategis perusahaan yang diarahkan untuk meraih *bottom line business goal* diantaranya mendorong penjualan dan segmen pasar, membangun positioning merek, menarik, memotivasi serta membangun loyalitas pegawai, mengurangi biaya operasional sampai dengan membuat image korporat di pasar modal. Kotler dan kawan-kawannya itu sejatinya ingin mengatakan bahwa CSR tidak lagi hanya sebagai hiasan apalagi aktivitas yang termarginalkan, namun sudah merupakan nyawa perusahaan.

Tulisan ini antara lain ingin menguraikan perkembangan pertanggungjawaban sosial organisasi dan hubungannya dengan perubahan strategi organisasi itu sendiri.

## Konsep Corporate Social Responsibility (CSR)

### Definisi CSR

Beberapa definisi CSR di bawah ini menunjukkan keragaman pengertian CSR menurut berbagai organisasi (Wikipedia).

**World Business Council for Sustainable Development:** Komitmen berkesinambungan dari kalangan bisnis untuk berperilaku etis dan memberi kontribusi bagi pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya.

**International Finance Corporation:** Komitmen dunia bisnis untuk memberi kontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal dan masyarakat luas untuk meningkatkan kehidupan mereka melalui cara-cara yang baik bagi bisnis maupun pembangunan.

**Institute of Chartered Accountants, England and Wales:** Jaminan bahwa organisasi-organisasi pengelola bisnis mampu memberi dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan, seraya memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham (*shareholders*) mereka.

**Canadian Government:** Kegiatan usaha yang mengintegrasikan ekonomi, lingkungan dan sosial ke dalam nilai, budaya, pengambilan keputusan, strategi, dan operasi perusahaan yang dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab untuk menciptakan masyarakat yang sehat dan berkembang.

**European Commission:** Sebuah konsep dengan mana perusahaan mengintegrasikan perhatian terhadap sosial dan lingkungan dalam operasi

bisnis mereka dan dalam interaksinya dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berdasarkan prinsip kesukarelaan.

**CSR Asia:** Komitmen perusahaan untuk beroperasi secara berkelanjutan berdasarkan prinsip ekonomi, sosial dan lingkungan, seraya menyeimbangkan beragam kepentingan para *stakeholders*.

Selain itu, ISO 26000 mengenai *Guidance on Sosial Responsibility* juga memberikan definisi CSR. Meskipun pedoman CSR standard internasional ini baru akan ditetapkan tahun 2010, draft pedoman ini bisa dijadikan rujukan. Menurut ISO 26000, CSR adalah: *Tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh (draft 3, 2007).*

Berdasarkan pedoman ini, CSR tidaklah sesederhana sebagaimana dipahami dan dipraktikkan oleh kebanyakan perusahaan. CSR mencakup tujuh komponen utama, yaitu: *the environment, sosial development, human rights, organizational governance, labor practices, fair operating practices, dan consumer issues.*

Jika diungkapkan dengan lebih komprehensif, pendefinisian CSR yang lebih mudah difahami adalah dengan mengembangkan konsep *Tripple Bottom Lines* dan menambahkannya dengan satu *line* tambahan, yakni *procedure* (Kotler dan Lee, 2005). Dengan demikian, CSR adalah: *Kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (profit) bagi kepentingan pembangunan manusia (people) dan lingkungan (planet) secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (procedure) yang tepat dan profesional. Global Reporting Initiative* menekankan pentingnya enam prinsip yang perlu diperhatikan dalam membuat pelaporan CSR yang baik :

*Accuracy:* informasi harus lengkap dan cukup detail agar bisa dinilai oleh pemangku kepentingan secara jelas, tepat dan akurat.

*Balance:* seimbang yang mencerminkan aspek-aspek positif dan negatif dari kegiatan CSR yang dilakukan.

*Comparability:* aspek atau variabel yang digunakan dan dilaporkan harus konsisten sehingga dapat dibandingkan antar waktu.

*Clarity:* informasi harus tersedia dalam bentuk yang mudah dipahami dan bisa diakses oleh pemangku kepentingan.

*Reliability:* informasi harus ajeg dan terpercaya yang dikumpulkan, direkam, dianalisis dan disajikan berdasarkan cara atau metodologi yang dapat dipertanggung jawabkan.

*Timeliness:* laporan dibuat secara reguler dan tersedia tepat waktu bagi pemangku kepentingan dan pihak-pihak lain yang memerlukan.

Dari beberapa definisi diatas bila ditilik lebih jauh sebenarnya terkandung inti yang hampir sama, yakni selalu mengacu pada kenyataan bahwa tanggungjawab sosial perusahaan merupakan bagian penting dari strategi bisnis yang berkaitan erat dengan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Disamping itu, apa yang dilakukan dalam implementasi dari tanggungjawab sosial tersebut tidak berdasarkan pada tekanan dari masyarakat, pemerintah, atau pihak lain, tetapi berasal dari

kehendak, komitmen dan etika moral dunia bisnis sendiri yang tidak dipaksakan. Bertolak dari pemahaman di atas, ternyata CSR itu tidak saja bergerak di wilayah eksternal organisasi, tetapi juga diruang internal organisasi tersebut.

### Sejarah Singkat CSR

Dalam konteks global, istilah CSR mulai digunakan sejak tahun 1970an dan semakin populer terutama setelah kehadiran buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998), karya John Elkington. Mengembangkan tiga komponen penting sustainable development, yakni *economic growth*, *environmental protection*, dan *sosial equity*, yang digagas *the World Commission on Environment and Development* (WCED), Elkington mengemas CSR ke dalam tiga fokus: 3P, singkatan dari *profit*, *planet* dan *people*. Perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*). Melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*).

Di Indonesia, istilah CSR semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa perusahaan sebenarnya telah lama melakukan CSA (Corporate Sosial Activity) atau "aktivitas sosial perusahaan". Walaupun tidak menamainya sebagai CSR, secara faktual aksinya mendekati konsep CSR yang merepresentasikan bentuk "peran serta" dan "kepedulian" perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan. Melalui konsep investasi sosial perusahaan "*seat belt*", sejak tahun 2003 Departemen Sosial tercatat sebagai lembaga pemerintah yang aktif dalam mengembangkan konsep CSR dan melakukan advokasi kepada berbagai perusahaan nasional.

CSR memberi manfaat positif terhadap perusahaan, terutama dalam jangka panjang. Selain menegaskan *brand differentiation* perusahaan, CSR juga berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh *license to operate*, baik dari pemerintah maupun masyarakat. CSR juga bisa berfungsi sebagai strategi *risk management* perusahaan (Christina, 2001).

### Perkembangan Perspektif Strategi Organisasi Terhadap Tanggungjawab Sosial

Sejauh yang dapat diketahui ada tiga cara perusahaan memandang CSR yaitu sebagai berikut; *Pertama*, sebagai strategi perusahaan yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan. *Kedua*, sebagai *compliance* (kewajiban) karena intinya ada hukum yang memaksa untuk menerapkannya. *Ketiga*, yang melakukan sebagai *beyond compliance* sebab perusahaan sebagai bagian dari suatu komunitas yang kesadarannya bukan karena untuk kepentingan domestik atau *Public Relation* melainkan secara sadar karena dianggap sebagai sesuatu yang penting.

Pada sudut yang lain CSR ada kecenderungan untuk dijadikan sebagai salah satu syarat dalam berbisnis. Dalam jagat pasar modal dunia CSR kian maju. *New York Stock Exchange* misalnya sekarang telah memiliki *Dow Jones Sustainability* untuk aneka saham perusahaan yang dikategorikan mempunyai nilai CSR yang baik dan ini telah dipraktekkan sejak tahun 1999. Adapun bidang-bidang *Corporate Sosial Responsibility* yang pada umumnya dikembangkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

### 1. Stakeholder

*Stakeholder* organisasi adalah orang dan institusi yang dipengaruhi langsung oleh praktek organisasi tertentu dan memiliki kepentingan terhadap kinerja organisasi itu. Sebagian besar pelaku bisnis yang berjuang untuk bertanggungjawab terhadap stakeholder berkonsentrasi dan berfokus pada tiga komponen yakni; pelanggan, pegawai dan investor. Barulah kemudian memilih *stakeholder* lain yang terkait atau penting bagi organisasi dan berusaha untuk mengenali kebutuhan dan asal mereka. Organisasi atau perusahaan yang bertanggungjawab sosial terhadap pelanggan berupa; *pertama*, memperlakukan mereka secara adil dan jujur serta bermartabat. *Kedua*, menawarkan produk yang bermutu dengan jaminan harga yang sesuai, aman terhadap kesehatan dan keamanan mereka. *Ketiga*, menghormati integritas dan kebudayaan mereka.

Organisasi atau perusahaan yang bertanggungjawab secara sosial terhadap pegawai yang merupakan aset yang amat berharga ini diwujudkan antara lain dengan memperlakukan mereka secara adil (tidak diskriminasi), terbuka, bermartabat, tulus menjadikan mereka sebagai bagian dari tim serta menghargai kebebasan dan kebutuhan dasar mereka, melindungi dari kecelakaan, gangguan kesehatan di tempat kerja. Disamping itu juga mendorong dan membantu para pegawai untuk mengembangkan skill dan pengetahuan yang relevan dan dapat dipakai di tempat lain.

### 2. Lingkungan

Bidang kedua yang tak kalah penting dalam tanggungjawab sosial adalah berkaitan dengan lingkungan alam. Beroperasinya suatu perusahaan pasti akan memberikan dampak terhadap lingkungan alam, terutama dampak negatif. Tanggungjawab sosial perusahaan terhadap lingkungan alam ini diwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap masa depan bumi. Sehingga ketika beroperasi perusahaan harus sedapat mungkin menghindari diri dari kegiatan mencemari lingkungan atau pengurasan sumberdaya alam. Perusahaan secara terus menerus mengembangkan metode alternatif dalam menangani kotoran, limbah berbahaya maupun sampah biasa.

### 3. Kesejahteraan Sosial

Semua organisasi pada hakikatnya merupakan sistem terbuka yang bergantung pada lingkungannya, karena ketergantungan itu maka setiap organisasi perlu memperhatikan pandangan dan harapan masyarakat. Semua organisasi harus tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Ini berlaku pula untuk perusahaan. Tanggungjawab sosial telah menjadi isu yang kian penting karena masyarakat semakin besar harapannya terhadap organisasi atau perusahaan.

Harus diingat, CSR harus dipandang sebagai mesin perubahan masyarakat, bukan sebagai penyelamat perusahaan. Organisasi jangan memakai CSR untuk bersolek tapi bersihkanlah perusahaan itu sendiri terlebih dahulu. Analoginya, orang belum mandi bisa saja memakai parfum agar wanginya enak tapi lebih baik orang tersebut mandi bersih terlebih dahulu.

### Sikap Organisasi terhadap Tanggungjawab Sosial (CSR)

Menurut Ricky W. Giffin dan Michael W. Pustay (2005) ada empat pendirian atau sikap yang diambil oleh organisasi dalam praktik tanggungjawab sosial yaitu; *pertama*, sikap menghalangi artinya organisasi yang berada di wilayah

ini tanggapan mereka biasanya menolak atau menghindari tanggungjawab sosial dan walaupun terpaksa harus melakukannya yang amat kecil. *Kedua*, sikap bertahan, organisasi melakukan tanggungjawab sosial secara normatif sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam hukum alias aturan yang tidak lebih. *Ketiga*, sikap akomodatif, mereka yang berada dalam wilayah ini setuju dan dengan sukarela berpartisipasi dalam program sosial. *Keempat*, sikap proaktif, perusahaan-perusahaan yang berpihak pada pendekatan ini sungguh-sungguh mendukung praktik-praktik tanggungjawab sosial.

Manfaat yang dapat diraih oleh para pelaku bisnis yang telah peduli terhadap tanggungjawab sosial antara lain; *pertama*, terpelihara dan meningkatnya citra perusahaan; *kedua*, terciptanya hubungan yang lebih baik dengan masyarakat; *ketiga*, terdukungnya operasional perusahaan; *keempat*, sebagai sarana aktualisasi perusahaan dan karyawan; *kelima*, memudahkan perolehan bahan baku dan *keenam*, berkurangnya gangguan masyarakat terhadap operasional perusahaan. Ternyata praktek tanggungjawab sosial tidak saja berdampak positif bagi perusahaan, tetapi terbukti memberi manfaat bagi masyarakat seperti meningkatnya sarana fasilitas umum, berkembangnya usaha masyarakat, meningkatnya kualitas pendidikan, meningkatkan kelestarian lingkungan, terciptanya lapangan kerja baru, meningkatnya mutu kesehatan masyarakat. Terdapat dua aspek penting CSR yakni

1. Perusahaan harus mengerti bagaimana dampak akan keputusan dan kegiatan perusahaan pada *stakeholder* dan lingkungan sekitar.
2. Perusahaan harus dapat mengerti harapan masyarakat akan perilaku perusahaan yang bertanggung jawab akan dampak dampak yang telah terjadi.

Permasalahannya adalah bagaimana perusahaan memandang perubahan tersebut dan melakukan penyesuaian bahkan menjadikannya sebagai peluang untuk pertumbuhan bisnis mereka. Jika sebelumnya konsen perusahaan hanya pada visi, misi, operasional dan rantai nilainya dalam bisnis mereka, maka saat ini perlu mereka ubah menjadi:

1. Visi dan misi ditambah dengan nilai-nilai yang damut
2. Operasional perusahaan
3. Pengaruh operasional pada lingkungan hidup
4. *Stakeholder* secara keseluruhan yakni pihak pihak yang berkepentingan terhadap kehadiran perusahaan dan bisa mempengaruhi kinerja perusahaan
5. *Stakeholder* prioritas yakni pihak -pihak yang terkait dengan operasional perusahaan dan menjadi perhatian pihak lainnya

### Strategi yang Membudaya dalam Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang diadun oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sehingga dengan demikian budaya organisasi berfungsi sebagai:

- Mempunyai peran menetapkan tapal batas, perbedaan antara satu dengan lainnya.
- Memberikan identitas ke anggota-anggota organisasi.
- Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari diri pribadi seseorang.
- Meningkatkan kemandirian sistem sosial.
- Berfungsi sebagai pembuat makna dan mekanisme pengendali.

Ketika orang-orang dalam organisasi menyadari dan mengetahui bahwa budaya organisasi perlu diubah untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi, perubahan bisa terjadi. Tapi perubahan tidak cukup dan perubahan tidak mudah dilakukan. Perubahan budaya organisasi adalah hal yang memungkinkan. Perubahan budaya memerlukan pemahaman, komitmen, dan alat.

Cameron dan Quinn memandang budaya organisasi merupakan bentukan dari 4 hal dalam kekuatan yang berbeda. Budaya *Clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *Hierarchy*, dan budaya *Market*. Sedangkan kriteria atau atribut budaya yang digunakan untuk membedakannya adalah Karakteristik Organisasi (*Organizational Characteristics*), Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*), Manajemen Karyawan/Personalia (*Management of Employees*), Perekat Organisasi (*Organizational Glue*), Penekanan Strategis (*Strategic Emphasis*), dan Kriteria Sukses (*Criteria of Success*). Jika menggunakan sudut pandang teori di atas maka kita dapat melihat budaya organisasi pada sebuah perusahaan dengan 4 jenis budaya organisasi di atas.

Budaya *Clan* adalah tempat kerja yang atmosfirnya sangat bersahabat seperti layaknya sebuah keluarga besar. Pimpinan-pimpinan pada organisasi dianggap seperti pembimbing, bahkan mungkin sudah seperti seperti figur bapak.

Budaya *Adhocracy* sangat dinamis, berjiwa *entrepreneur*, dan kreatif. Artinya orang-orangnya berani mengambil risiko untuk mencoba sesuatu yang baru dalam melaksanakan tugasnya.

Budaya organisasi *Hierarchy*, birokratis di sini lebih dalam artian sangat formal dan serba tertata. Orang-orangnya bekerja mengikuti prosedur. Pemimpin organisasi yang dianggap baik adalah mereka yang mampu menjadi koordinator dan organisator handal dan mengutamakan efisiensi di segala bidang.

Budaya organisasi *Market*, orientasinya adalah hasil, orang-orangnya sangat kompetitif dan *goal-oriented*. Jajaran pimpinannya biasanya tipe pekerja keras, sangat prestatif. Perekat dalam organisasi seperti ini adalah semangat untuk unggul.

Organisasi harus merencanakan kemana tujuan mereka sebelum mencoba membuat perubahan dalam budaya organisasi. Dengan gambaran yang jelas dimana posisi perusahaan, organisasi bisa merencanakan kemana arah selanjutnya. Misi, visi, dan nilai memberikan kerangka penilaian dan evaluasi budaya organisasi, organisasi harus mengembangkan gambaran masa depan yang diinginkan. Apa yang ingin diciptakan organisasi di masa datang? Misi, visi, dan nilai harus diuji, baik strateginya dan nilai yang berdasarkan komponen organisasi. Namun, dengan mengetahui seperti apa budaya organisasi yang diinginkan belumlah cukup. Organisasi harus menciptakan rencana untuk memastikan bahwa budaya organisasi yang diinginkan menjadi kenyataan.

Lebih sulit untuk merubah budaya sebuah organisasi yang eksis daripada menciptakan budaya didalam organisasi baru. Jika budaya organisasi telah ditetapkan, orang harus melepaskan nilai-nilai lama, asumsi, dan perilaku sebelum mereka belajar yang baru. Dua elemen terpenting dalam menciptakan perubahan budaya organisasi adalah dukungan eksekutif dan pelatihan.

*Dukungan Eksekutif:* eksekutif dalam organisasi harus mendukung perubahan budaya, selain dukungan verbal. Mereka harus menunjukkan dukungan perilaku untuk perubahan budaya. Eksekutif harus memimpin perubahan dengan merubah perilaku mereka. Ini sangat penting bagi para eksekutif untuk mendukung perubahan secara konsisten.

*Pelatihan:* perubahan budaya tergantung pada perubahan perilaku. Anggota organisasi harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka, dan harus tahu bagaimana melakukan kebiasaan baru, setelah ditentukan. Training bisa jadi sangat berguna baik untuk mengkomunikasikan harapan dan mengajarkan kebiasaan baru.

Komponen penting lainnya dalam perubahan budaya organisasi adalah:

*Menciptakan pernyataan nilai dan kepercayaan:* gunakan fokus karyawan pada kelompok, dengan departemen untuk meletakkan misi, visi, dan nilai-nilai kedalam kata-kata yang menyatakan pengaruh di masing-masing pekerjaan karyawan. Untuk satu pekerjaan, karyawan menyatakan: "Saya menghidupkan nilai kualitas perawatan pasien dengan mendengarkan dengan penuh perhatian apa yang diucapkan pasien." Latihan ini akan memberikan pemahaman umum terhadap budaya yang diinginkan yang sebenarnya merefleksikan tindakan yang harus dipenuhi dalam pekerjaan mereka.

*Mempraktekkan komunikasi yang efektif:* membuat semua karyawan mendapatkan informasi terkait dengan proses perubahan budaya organisasi memastikan akan komitmen dan keberhasilan. Dengan mengatakan pada karyawan apa yang diharapkan dari mereka adalah penting untuk perubahan budaya organisasi yang efektif.

*Review struktur organisasi:* perubahan struktur organisasi secara fisik untuk memenuhi keinginan budaya organisasi yang diperlukan. Misalnya, dalam perusahaan kecil, empat unit bisnis yang berbeda berkompetisi dalam hal produk, pelanggan, dan sumber dukungan internal, mungkin tidak akan mendukung penciptaan budaya organisasi yang efektif. Unit-unit ini seperti tidak mendukung kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

*Desain ulang pendekatan terhadap reward dan pengakuan:* Anda perlu mengubah sistem reward untuk mendorong perilaku penting yang diinginkan dalam budaya organisasi.

*Review semua sistem kerja Anda,* seperti promosi karyawan, manajemen kinerja, dan pemilihan karyawan untuk memastikan mereka sesuai dengan budaya yang diinginkan. Misalnya, Anda tidak bisa memberikan reward kinerja individu jika persyaratan budaya organisasi menetapkan *team work*. Bonus total eksekutif tidak bisa digunakan sebagai reward sasaran departemennya tanpa mengenali pentingnya peran dia dalam tim eksekutif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembenahan budaya perusahaan adalah hal yang pertama kali dilakukan mengingat budaya adalah sumber kekuatan yang sesungguhnya dalam organisasi. Perspektif budaya tersebut digunakan, karena banyak perusahaan yang tidak sukses sering melemparkan program perubahan baru, terlebih yang berdampak pada perubahan budaya, tanpa mempertimbangkan, **pertama**, perlunya suatu pandangan konsensus tentang budaya perusahaan saat ini, **kedua**, perlunya konsensus tentang

perubahan apa yang berarti dan tidak berarti, dan **ketiga**, perubahan spesifik untuk mulai, berhenti dan melanjutkan. Kekuatan penggerak dan kunci sukses sesungguhnya menghadirkan budaya organisasi selalu melalui proses belajar yang ditandai dengan berubahnya perilaku individu, keputusan dan tindakan nyata yang realistis, dan dapat diteladani.

### Penutup

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya bahwa CSR merupakan representasi dari nilai-nilai kepedulian organisasi yang terefleksi dalam visi, misi dan strategi organisasi yang merupakan gambaran jelas dari arah masa depan organisasi diharapkan serta merupakan kerangka penilaian dan evaluasi dari budaya organisasi itu sendiri, yang secara konseptual bukan merupakan sesuatu yang bersifat jangka pendek, tetapi mencakup aktivitas organisasi dalam jangka panjang, sehingga sangat dipentingkan untuk menginstitusionalisasi nilai-nilai tersebut kedalam level organisasi secara umum, maupun personel organisasi secara khusus.

Pelaksanaan CSR yang bukan hanya "jargon", tetapi yang bersumber dari nilai-nilai luhur organisasi yang dieksplorasi dengan harapan memberikan kontribusi positif yang sebesar-besarnya bagi seluruh *stakeholder* organisasi, dan dapat diterjemahkan kedalam rutinitas organisasi ketika menghasilkan produk dan jasa yang *value-added*, pemberdayaan personel organisasi sampai pada level tertinggi dan kepedulian terhadap isu pembangunan berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan, akan sangat membutuhkan perjuangan pada perubahan bagian penting dari *mindset* organisasi maupun *mindset* personel organisasi yang semula berada pada tataran *financial orientation mindset* menuju kepada *non-financial orientation mindset* (sosial dan lingkungan), yang dalam jangka panjang akan menjadi *corporate brand*, yang juga merupakan salah satu bagian dari budaya organisasi.

Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan organisasi untuk mengaplikasikan CSR kedalam budaya organisasi merupakan salah satu keunggulan kompetitif organisasi yang dalam jangka panjang akan memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri.

### Daftar Pustaka

- Burdge J. Rabel (1994), *Social impact, assessment approach*. Longman Chesire publisher, Ltd.
- Boyd, Graham (1998), *Social Auditing: A Method of Determining Impact*, <http://www.caledonia.org.uk/socialland/social.htm>
- Elkington, John (1998), *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*, Gabriola Island, BC: New Society Publishers
- Fremton E. Kast, James E. Rosenzwing (1995), *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler P dan Nancy Lee (2005), *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your cause*, John Wiley & Sons inc.
- Majalah Bisnis dan CSR (2007), *Regulasi Setengah Hati*, Edisi Oktober
- Morimoto, Ash dan Hope (2004), *Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice*, Cambridge: The Judge Institute of Management, University of Cambridge

- Ricky W. Griffin & W. Pustay (2005), *Internasional Business New Jersey*. Upper Sadle River
- Suharto, Edi (2006), *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategi Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*, Bandung: Refika Aditama (cetakan kedua)
- Suharto, Edi (2007a), *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*, Bandung: Refika Aditama
- Suharto, Edi (2007b), *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik: Peran Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial dalam Mewujudkan Negara Kesejahteraan di Indonesia*, Bandung: Alfabeta
- Suharto, Edi (2008), "Corporate Social Responsibility: What is and Benefit for Corporate" makalah yang disajikan pada Seminar Dua Hari, *Corporate Social Responsibility: Strategy, Management and Leadership*, Intipesan, Hotel Aryaduta Jakarta 13-14 Februari
- Sukada, Sonny dan Jalal (2008) "Pelaporan Keberlanjutan: Alat Akuntabilitas dan Manajemen" makalah yang disajikan pada Seminar Dua Hari, *Corporate Social Responsibility: Strategy, Management and Leadership*, Intipesan, Hotel Aryaduta Jakarta 13-14 Februari
- Suratno, Sribogo (2008), "Implementasi CSR di Perusahaan" makalah yang disajikan pada Seminar Dua Hari, *Corporate Social Responsibility: Strategy, Management and Leadership*, Intipesan, Hotel Aryaduta Jakarta 13-14 Februari
- Wikipedia (2010), *Corporate Social Responsibility*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)
- Yakin Addimal (1997), *Ekonomi sumberdaya dan lingkungan, teori dan kebijaksanaan pembangunan berkelanjutan*, Jakarta : Akademika Presindo.
- [www.humanresources.about.com](http://www.humanresources.about.com)
- <http://mhs.blog.ui.ac.id/harry.surjadi/2008/12/15/organisasi-dan-lingkungan/>
- <http://mhs.blog.ui.ac.id/harry.surjadi/2008/11/10/organisasi-dan-lingkungannya/>
- <http://makalah85.blogspot.com/2009/10/lingkungan-dan-budaya-organisasi.html>
- <http://andreaotis-organisasi.blogspot.com/2010/02/pengertian-organisasi-dan-lingkungan.html>
- <http://ekonomi-ucv.blogspot.com/2009/11/lingkungan-organisasi-dan-manajerial.html>
- <http://www.interdev.co.id>