

Intrapreneurship
di BUMN

EcoFaeBrick: Juara Dunia *Business Plan*
Rumah Berdinding Kotoran Sapi?

Forum Manajemen

ISSN 0215 - 1148

Vol. III | 10 | Juli - Agustus 2009

PRASETIYA MULYA



Management Responsibility
dari Kewargaan
ke **Kenegarawanan**
Perusahaan

**“Responsible Investment”
dan Siklus Krisis**

Fenomena Kondusen
Tren Melibatkan Konsumen
sebagai Produsen

Bisnis VS Lingkungan:
Bagaimana Mempertemukan
Keduanya?

Rp. 20.000



Management Responsibility: dari Kewargaan ke **Kenegarawanan Perusahaan**

Oleh: Sammy Kristamuljana

Ide Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau belakangan ini lazim disebut CSR (*Corporate Social Responsibility*) telah menempatkan manajemen pada kedudukan yang tidak pernah dialami sebelumnya. Apakah hal ini akan membebani dan akhirnya merugikan Perusahaan?

Di antara banyak temuan manusia, ekonomi pasar persaingan adalah salah satunya yang paling unggul dalam membangun peradaban modern saat ini. Sekalipun diterpa oleh badai krisis ekonomi global, kemampuan kreatifnya tidak berkurang. Buktinya, produk baru terus diluncurkan, produktivitas terus meningkat, peluang pertumbuhan baru tetap

terbuka, dan fleksibilitas merespon tantangan tetap tinggi.

Keunggulan ekonomi pasar persaingan secara langsung tercermin dari perusahaan, institusi yang merupakan "agen"-nya. Keunggulan perusahaan telah menjadikannya rujukan bagi institusi-institusi yang lain khususnya dalam aspek meng-"administrasi" organisasi. Tidak ketinggalan, institusi

pendidikan juga turut menyebarkan pengetahuan tentang keunggulan administrasi perusahaan, salah satunya melalui program studi Master of Business Administration (MBA), atau di Indonesia dikenal dengan nama Magister Manajemen (MM).

Meredam Efek Negatif Sistem

Memasuki millennium ketiga, keunggulan ekonomi pasar persaingan dan perusahaan sebagai agennya dapat dikatakan sedang berada pada kondisi puncak. Kecenderungan globalisasi, kemajuan teknologi informasi dan tidak adanya regulasi yang berlaku untuk seluruh dunia telah memberikan kekuasaan dan sekaligus kebebasan yang demikian besar bagi perusahaan, di mana hal yang seperti ini belum pernah terjadi sebelumnya.

Segala yang berlebihan menimbulkan eksekusi, tidak terkecuali sistem ekonomi pasar persaingan. Berbagai skandal terjadi, mulai dari kasus perusahaan

GAGASAN

- Manajemen disarankan untuk memahami hakikat kewargaan perusahaan
- Tujuan tunggal, orang-bumi-laba, telah mulai menggantikan laba sebagai tujuan tunggal perusahaan
- Corporate Social Responsibility (CSR) saat ini menjadi sumber keunggulan bersaing dibandingkan hanya sebagai biaya perusahaan
- Melalui CSR perusahaan memiliki peluang untuk turut dalam transformasi menuju kesejahteraan masyarakat dan kelestarian lingkungan.

 corporate social responsibility, stakeholders, etika, kenegarawanan

energi Enron yang me-*mark up* nilai investasinya dengan sepengetahuan kantor akuntan publiknya Arthur Andersen, hingga kasus *subprime mortgage* atau penerbitan surat berharga yang dijamin dengan "surat hipotik" atau Kredit Kepemilikan Rumah oleh bank-bank investasi di Amerika Serikat. Surat berharga yang dijual ke investor di seluruh dunia ini tiba-tiba jatuh harganya akibat pemilik rumah gagal membayar angsuran hipotik karena Bank Sentral menaikkan suku bunga. Kerugian sangat besar yang dialami investor membuat

dana investasi mengering, lapangan kerja menyusut, indeks konsumen merosot, pertumbuhan ekonomi menurun, dan dunia masuk ke dalam krisis ekonomi global sampai hari ini.

Dari Biaya Menjadi Sumber Keunggulan
Sebenarnya, perusahaan tidak benar-benar sepi dari rasa tanggung jawab sosial. Sejak abad ke-19, pada zaman Revolusi Industri, perusahaan-perusahaan yang berpandangan maju

Sistem ekonomi pasar persaingan tidak memiliki sistem pengaturan melekat seperti yang diasumsikan selama ini.

Pengalaman di atas membangkitkan kesadaran bahwa sistem ekonomi pasar persaingan tidak memiliki sistem pengaturan melekat seperti yang diasumsikan selama ini. Untuk meminimalkan eksekusi dari sistem ekonomi pasar persaingan dibutuhkan sebuah sistem pengaturan melekat tanggung jawab sosial perusahaan. Selain terintegrasi dengan sistem yang lain, rasa tanggung jawab sosial itu sendiri harus ada di dalam diri warga perusahaan, khususnya mereka yang bertanggung jawab dalam memajemeni perusahaan. Ide tentang sistem pengaturan melekat tanggung jawab sosial perusahaan itu, belakangan ini semakin dikenal dengan istilah "Corporate Social Responsibility" atau disingkat CSR.

telah berinisiatif mewujudkan rasa tanggung jawab sosial mereka melalui penyediaan perumahan dan kebutuhan dasar hidup lainnya bagi pekerja perusahaan. Tetapi, rasa tanggung jawab sosial itu kemudian dianggap sudah selesai setelah dituangkan ke dalam peraturan kepegawaian yang mengacu kepada Undang-Undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Untuk menghadirkan kembali rasa tanggung jawab sosial itu diperlukan kejelasan mengenai kepada siapa itu ditujukan, dampaknya bagi perusahaan, bentuk serta cara penerapannya, dan manfaatnya bagi bisnis keseluruhan.

Selama 40 tahun terakhir, kepada siapa rasa tanggung jawab itu ditujukan telah mengkristal dalam konsep "Pemangku

Kepentingan” (*Stakeholders*). Pemangku Kepentingan adalah berbagai kelompok orang yang mempercayakan kepentingannya kepada perusahaan, yang selain dipengaruhi juga mempengaruhi keputusan perusahaan, termasuk proses bisnis dan kinerjanya. Sejauh ini diketahui ada sembilan kelompok Pemangku Kepentingan (Steger, 2006), tiga terkait dengan sistem bisnis perusahaan: Pasar Modal, Pemasok, Pelanggan; dan enam tidak terkait:

..tanggung jawab itu ditujukan pada sembilan kelompok “Pemangku Kepentingan” (*Stakeholders*)...

Masyarakat dan Institusi Kota, LSM bidang lingkungan dan sosial, Lembaga Konsumen, Serikat Pekerja, Lembaga Pemerintah non-DPR, dan Media. Dari sudut pandang kesembilan Pemangku Kepentingan itu pengadopsian ide CSR akan mengarahkan perusahaan pada tiga tujuan: tingkat laba yang layak bagi pemegang saham, kesejahteraan masyarakat - di mana perusahaan sebagai warga juga wajib berkontribusi - dan lingkungan hidup di planet bumi yang memenuhi syarat-syarat kehidupan bagi generasi masa depan. Tujuan tritunggal (*triple bottom*

line) ini – orang, bumi dan laba – telah menggantikan tujuan tunggal perusahaan (*single bottom line*) – laba – selama ini (Elkington, 1994). Alasan tujuan kepada orang dan bumi dalam model tujuan tritunggal diletakkan mendahului laba dimaksudkan untuk memperlihatkan pentingnya kedua tujuan itu mendapat perhatian lebih besar karena selama ini hanya laba yang diutamakan.

Tujuan tritunggal perusahaan juga tercermin pada model-model penerapan CSR. Sebagai contoh, Hill, et al., (2003) menyarankan Model Lima Komponen Perilaku Bertanggung jawab Sosial: menjalankan perusahaan dengan cara yang terhormat dan menjunjung tinggi etika, menempuh cara-cara yang berbeda di dalam menghadirkan kesejahteraan yang lebih besar bagi masyarakat, memperlihatkan rasa cinta yang tulus kepada lingkungan, terus berupaya menjadikan perusahaan tempat bekerja yang paling menyenangkan dan aksi nyata dalam mewujudkan diversitas karyawan.

Penerapan CSR menawarkan tiga manfaat bagi bisnis secara keseluruhan. Yang pertama adalah peningkatan reputasi perusahaan sehingga memudahkan rekrutmen, meminimalkan tingkat keluar-masuk

Laporan Tahunan Tanggung jawab Sosial-nya secara terbuka untuk diakses publik. Isinya meliputi komitmen ke depan dan laporan kemajuan pelaksanaan komitmen sebelumnya (Porter & Kramer, 2006). Kesadaran

pentingnya tujuan orang dan bumi perlu mendapatkan perhatian karena selama ini hanya laba yang diutamakan.

karyawan, meningkatkan motivasi bekerja, dan menurunkan biaya pelatihan. Kedua, penurunan risiko kerusakan reputasi akibat kejadian tiba-tiba, reputasi yang baik membuat kastemer bersedia menjadi semacam “pelindung” perusahaan. Yang terakhir, CSR menawarkan perlindungan terbaik bagi kepentingan pemegang saham, seperti ditunjukkan oleh sebuah hasil riset bahwa harga saham perusahaan yang mempraktekkan CSR lebih tinggi 35 sampai 45 persen dari rata-rata harga saham 2500 perusahaan dalam Dow Jones Global Index (Roberts, et al., 2003). Dengan semua kejelasan itu, CSR telah berkembang dari konsep moral yang sederhana: “Ini adalah sesuatu yang benar untuk dijalankan” yang identik dengan “biaya”, menjadi “sumber” keunggulan bersaing. Riset menunjukkan bahwa ribuan perusahaan telah menyampaikan

akan nilai strategik CSR juga terungkap melalui pernyataan salah satu pimpinan perusahaan Royal Dutch/Shell bahwa tanggung jawab sosial perusahaan “bukanlah kosmetik; itu harus berakar pada nilai-nilai perusahaan. Itulah yang membedakan cara kita menjalankan bisnis” (Smith, 2003).

Bukan Sembarang Pemimpin

Untuk mempraktekkan CSR secara efektif dibutuhkan jenis kepemimpinan yang beretika. Arti beretika di sini adalah memiliki kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip dan standar-standar etika – konsep-konsep mengenai apa yang benar dan salah, adil dan tidak adil, bermoral dan tidak bermoral – ke dalam perilaku menjalankan bisnis. Kemampuan yang berakar pada keyakinan bahwa apa yang etis berlaku sebagai pedoman moral dalam

menuntun perbuatan dan perilaku orang-orang dan organisasi-organisasi. Kebutuhan ini mengemuka karena pelaksanaan CSR menuntut perusahaan untuk mengatur "keseimbangan" terus-menerus pemenuhan ketiga tanggung jawabnya: kepada masyarakat, kelanjutan kehidupan di planet bumi dan pemegang saham. Bentuk-bentuknya meliputi bukan saja tanggung jawab ekonomi dalam artian laba bagi pemegang saham tetapi juga tanggung jawab hukum kepada negara tempatnya berdomisili, tanggung jawab



etis dalam berperilaku sesuai dengan norma-norma moral dan keadilan, dan tanggung jawab filantropis dalam bentuk sumbangan bagi kebutuhan nonekonomi masyarakat.

Kecilnya jumlah individu yang beretika dari seluruh populasi manajer layak memperoleh perhatian. Salah satu penelitian (Caroll, 2001) memperlihatkan bahwa manajer yang "immoral" – tidak peduli etika – dan "amoral" – memandang bisnis dan etika adalah terpisah – mengambil porsi terbesar dari seluruh populasi dibandingkan manajer yang ber-"moral" – taat kepada standar perilaku etis yang tinggi. Gambaran ini sejalan dengan hasil survei tahun 2008 *Transparency International* yang berbasis di Berlin (www.globalcorruptionreport.org), yang menunjukkan mewabahnya korupsi di kalangan pejabat publik dan di dalam transaksi-transaksi bisnis di seluruh dunia. Berita "Kegagalan Rekrutmen Pejabat Publik Kita" dalam harian Kompas (8/5/09) juga mengindikasikan kecenderungan serupa.

Tetapi, perusahaan tidak bisa menunggu hingga jumlah individu manajer yang beretika mencukupi. Dalam hal ini, perusahaan memiliki empat pilihan. Yang pertama adalah tidak memberi perhatian kepada isu etis, yang penting

tidak melanggar hukum dan peraturan pemerintah. Kedua, memberi perhatian kepada isu etis bila itu menimbulkan dampak negatif terhadap perusahaan. Ketiga, memenuhi prinsip-prinsip dan standar-standar etis yang ditetapkan perusahaan. Terakhir, menjadikan

Kerugian yang paling sulit diduga: hilangnya kastemer, rusaknya reputasi, patahnya semangat karyawan, dan sangat tingginya biaya administrasi untuk menjamin dipenuhinya standar etika di waktu yang akan datang.

Untuk mempraktekkan CSR yang efektif dibutuhkan kepemimpinan yang **beretika**.

standar-standar etis, prinsip-prinsip bisnis dan nilai-nilai perusahaan sebagai bagian tak terpisahkan dari identitas diri, citra perusahaan dan cara menjalankan bisnis sehari-hari.

Menarik pelajaran dari kerugian yang dialami perusahaan lain akibat melanggar etika juga sangat dianjurkan untuk membangkitkan kesadaran akan besarnya risiko yang harus ditanggung (Thomas, et al., 2004). Ada tiga tingkatan kerugian di sini. Kerugian yang bisa diduga: biaya denda pengadilan, ganti rugi, dan turunnya harga saham perusahaan. Kerugian yang sulit diduga: biaya hukum dan penyidikan, pendidikan dan pelatihan etika bagi karyawan, tindakan perbaikan atas kerusakan yang timbul, dan administrasi untuk menjamin dipenuhinya standar etika di waktu yang akan datang.

Dari gambaran besarnya risiko kerugian yang dihadapi itu, tidak mengherankan betapa masyarakat menaruh respek yang tinggi kepada perusahaan obat Johnson & Johnson dan khususnya Jim Burke, yang ketika itu menjabat pimpinan tertinggi perusahaan. Sebab pada masa ia menjabat, tepatnya akhir September 1982, Johnson & Johnson menghadapi problem bahwa produk Tylenol-nya (obat bebas resep dokter berbahan baku utama aspirin yang dikemas dalam bentuk kapsul) yang sangat laku dimasukkan racun oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Akibatnya, beberapa kastemer menjadi korban. Untuk menghindarkan lebih banyak lagi korban yang jatuh Jim Burke dengan tanpa memikirkan biaya memerintahkan untuk menarik produk Tylenol-nya dari semua tempat penjualan di seluruh AS (Foster, 1999).



Kenegarawan Perusahaan

Seiring dengan dijalankannya berbagai program kongkrit untuk mendudukkan manajer-manajer yang beretika pada berbagai jabatan strategis, perusahaan harus dengan proaktif mulai melaksanakan fungsi kenegarawanannya. Yang dimaksud adalah berinisiatif menjadikan organisasinya penyumbang aktif dalam program-program menyejahterakan

Pelajaran dari kerugian yang dialami perusahaan lain akibat **melanggar etika** sangat dianjurkan untuk membangkitkan kesadaran akan besarnya **risiko** yang harus ditanggung.

Dengan kesadaran akan risiko kerugian akibat pelanggaran etika dan juga nilai dari respek yang diberikan masyarakat atas tindakan bisnis yang etis, diharapkan lebih banyak lagi manajer yang "immoral" dan "amoral" yang bergerak maju selangkah dari tidak memberi perhatian ke memberi perhatian kepada isu etis. Sejalan dengan itu, manajer yang ber-"moral" juga diharapkan akan bergerak maju dari memenuhi ke menjadikan etika sebagai bagian tidak terpisahkan dalam menjalankan bisnis sehari-hari.

masyarakat sehingga evolusi dari suatu fase kesejahteraan ke fase berikutnya dapat berlangsung dengan lancar. Sikap proaktif perusahaan sangat diharapkan mengingat pada sisi publik kenegarawanannya masih menjadi "barang langka" (Kompas, 4/5/09).

Dalam menjalankan fungsi kenegarawanannya itu, salah satunya perusahaan diharapkan untuk bersedia melakukan debat terbuka apabila ada tindakan yang dirasa akan mengakibatkan konsekuensi sosial yang besar. Sejalan

dengan itu bentuk-bentuk dialog yang baru juga perlu dikembangkan, antara lain, dengan mengikutsertakan wakil-wakil dari masyarakat madani – seperti LSM, perguruan tinggi, lembaga keagamaan – dan badan-badan internasional selain dengan mitra sosial (perusahaan lain) dan pemerintah. Pendekatan-pendekatan ini dapat dipastikan akan melampaui batas-batas suatu nasion yang berlaku selama ini.

diperlihatkan oleh Green Mountain Coffee Roaster. Perusahaan ini dengan konsisten berhasil menerapkan kebijakan membeli 25% kebutuhan kopinya langsung dari petani kopi di Peru, Mexico dan Sumatra dengan harga beli-adil \$1.26 untuk kopi biasa dan \$1.41 untuk kopi organik sementara harga pasar adalah \$0.24 dan \$0.50 (Hess, et al., 2002). Dari gambaran ini dapat dikatakan bahwa itikad baik saja tidak cukup. Hanya bila perusahaan memiliki

Kenegarawanannya masih barang langka.

Perubahan-perubahan untuk membawa masyarakat ke tingkat kesejahteraan yang lebih baik lewat pendekatan sukarela seperti selama ini bukan tidak penting. Untuk membuat keinginan politik bisa diterjemahkan ke dalam Undang Undang dan peraturan baik pada tingkat negara maupun dunia, perusahaan sangat diharapkan untuk mengaktifkan fungsi kenegarawanannya lebih jauh dari sekedar melakukan lobi-lobi. Perusahaan diminta aktif mendengarkan apa yang dikatakan pihak lain dan memberi sumbangan dalam debat publik.

Salah satu contoh dari diperlukannya kapasitas kenegarawanannya perusahaan

kapasitas kenegarawanannya barulah hal itu bisa diwujudkan secara berkelanjutan.

Ekonomi pasar persaingan telah mentransformasi perusahaan menjadi pelaku pasar dengan kekuatan yang paling besar. Dan CSR membuka peluang yang sebesar-besarnya untuk ambil bagian dalam mentransformasi masyarakat meningkatkan kesejahteraannya dan menjaga kelestarian lingkungan agar layak dihuni oleh generasi masa depan. Peluang ini hanya akan menjadi kenyataan bila perusahaan bersedia mendidik pemimpin yang beretika melalui praktik bisnis sehari-hari dan mengembangkan kapasitas kenegarawanannya dalam

Melalui semua ini, perusahaan akan menyumbang perbaikan kekurangan **sistem ekonomi** pasar persaingan.

dirinya. Melalui semua ini perusahaan akan menyumbang bagi perbaikan kekurangan sistem ekonomi pasar persaingan, bahkan menciptakan jembatan ke masa depan yang lebih baik bagi semua pihak. ▲

Referensi

- Caroll, A.B. 2001. "Models of Management Morality for the New Millenium", *Business Ethics Quarterly*, 11, no.2, pp.367-69.
- "Elkington, J. 1994. "Towards The Sustainable Corporation: Wn-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, 36, no.2, pp.90-100.
- Foster, L.G. 1999. *Robert Wood Johnson. The gentleman rebel*. Lillian Press, p.613-38.
- Hess, D., N. Rogovsky and T.W. Dunfee. 2002. "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review*, 44, no.2 (Winter), h.110-125.
- Hill, R.P., D. Stephens and I. Smith. 2003. "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual firm behavior", *Business and Society Review*, 108, no.3, (September), p.348.
- Kompas, 8 Mei 2009, "Kegagalan Rekrutmen Pejabat Publik Kita", h.1. 4 Mei 2009, "Politisi Belum Jadi Negarawan", h.1.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer. 2006. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84, no.12, (December), pp.78-92.
- Roberts, S., J. Keeble and D. Brown. 2003. "The Business Case for Corporate Citizenship", a study for the World Economic Forum, p.3, www.weforum.org/corporatecitizenship (accessed October 14, 2003).
- Smith, N.C. 2003. "Corporate Responsibility: Whether and How", *California Management Review*, 45, no.4 (Summer), h.63.
- Steger, U. 2006. *Inside the Mind of the Stakeholder: The hype behind stakeholder pressure*. Palgrave Macmillan.
- Thomas, T., J.R. Schermerhorn and J.W. Dienhart. 2004. "Strategic Leadership of Ethical Behavior", *Academy of Management Executive*, 18, no.2 (May), p.58.

Sammy Kristamuljana
Profesor Manajemen Strategik
dan Ketua Prasetya Mulya
Business School.

