

TANGGUNG JAWAB SOSIAL:
Suatu Tantangan Bagi Manajemen

MarwanAsri SW^{*)}

"Society wants business as well as other major institutions to assume significant social responsibility. Social responsibility has become the hallmark of a mature, global civilization...."

(Keith Davis)

Mengapa Muncul Isu Tanggung Jawab Sosial

Dunia bisnis menghadapi dua kutub yang kadang-kadang bertentangan satu sama lain. Disatu pihak, bisnis sangat mendambakan efisiensi yang antara lain harus disertai upaya penekanan biaya. Setiap rupiah yang dibayarkan harus dianggap sebagai input yang harus dapat dipertanggungjawabkan dan tampak jelas pengaruhnya pada output. Pengeluaran-pengeluaran yang tidak memenuhi kriteria itu adalah pemborosan yang harus ditekan kalau tidak bisa dihindarkan. Di lain sisi bisnis mempunyai tanggung jawab terhadap lingkungan di mana ia beroperasi. Lingkungan menuntut berbagai hal yang kadang-kadang justru menghambat perusahaan untuk bekerja efisien (menurut ukuran di atas). Bila tuntutan ini dijawab, akan dikeluarkan berbagai biaya yang mungkin cukup besar dan signifikan untuk menjadi faktor pemberat sehingga kenaikan keuntungan tertahan.

Pandangan terhadap tuntutan di atas juga terbelah dua. Sebagian Manajer memandangnya dengan positif. Sudah sepantasnyalah jika perusahaan menyisihkan sebagian pendapatannya untuk lingkungan sebagai "balas jasa" bagi penyediaan berbagai sumberdaya. Kalangan ini menganggap bahwa perusahaan "berutang" pada lingkungan, sehingga perlu untuk melakukan sesuatu sebagai ekspresi pembayaran utang tersebut. Sebagian Manajer yang lain berpendapat sebaliknya. Perusahaan telah

^{*)} Marwan Asri SW, adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Pengelola Program Magister Manajemen Fakultas Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

membayar berbagai kewajiban-kewajiban dengan baik (pajak, bea, redistribusi, bunga, upah, dan sebagainya) sehingga tidak perlu lagi untuk membuat pengeluaran-pengeluaran lain yang tidak perlu. Perusahaan bukan meminjam, tetapi membeli sumberdaya dengan harga yang pantas.

Perkembangan Lingkup Tanggung Jawab Sosial

Isu tanggung jawab sosial (Social responsibility) sebenarnya mulai muncul ke permukaan sejak awal abad kedupuluh. Suatu yang menarik adalah, bahwa isu ini justru dibawa ke permukaan oleh kalangan eksekutif, bukan dari kalangan luar perusahaan (para ilmuwan misalnya). "Tiba-tiba" saja mereka sadar bahwa perusahaan (industri) mempunyai kewajiban untuk berbuat sesuatu yang pada akhirnya akan bermanfaat bagi masyarakat luas. Sejak itu, tidak kurang dari Andrew Carnegie (industri logam) dan Henry Ford (industri otomotif) membuat program yang lebih tegas sebagai cerminan tanggung jawab sosial mereka. Pada masa itu tanggung jawab sosial masih terbatas pada perhatian yang lebih baik pada kondisi kerja karyawan, karena saat itu memang kondisi kerja umumnya masih menyedihkan. Tetapi makin lama konsep tanggung jawab sosial ini semakin berkembang. Bahkan semakin diyakini bahwa kesediaan manajemen untuk memperhatikan dan melaksanakan berbagai hal yang menjadi tanggung jawab sosialnya adalah suatu bekal yang ikut serta menentukan **long-term benefits**.

Perkembangan lingkup tanggung jawab sosial dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang. Pertama, ditinjau dari variasi perwujudannya. Tabel 1 menggambarkan lebih jauh wujud nyata dari tanggung jawab sosial perusahaan. Tampak bahwa lingkup tanggung jawab sosial pada saat ini sangat luas, tidak lagi hanya ditujukan pada pihak internal perusahaan (karyawan, pemegang saham, dan lain-lain), tetapi juga pihak luar. Tanggung jawab sosial tidak lagi terbatas pada tindakan-tindakan yang secara langsung dapat dilihat manfaatnya (seperti perbaikan kondisi kerja karyawan, keselamatan kerja, dan lain-lain), melainkan juga tindakan yang tidak secara langsung menampakkan manfaat seperti pemberian perhatian kepada seni dan budaya, pendidikan, dan sebagainya.

Berbagai Ujud Nyata Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

<p>Kualitas Lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penanggulangan polusi - Pemilihan lokasi - Keasrian lingkungan 	<p>Pemerataan Kesempatan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kesempatan kerja - Kesempatan berkembang (training, dan lain-lain)
<p>Konsumerisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak menjerumuskan - Jaminan dan layanan purna jual - Pemberian peringatan bagi produk-produk yang membahayakan 	<p>Hubungan Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki kondisi kerja - Pengaturan jam kerja - Pengaturan jaminan/tunjangan
<p>Kepentingan masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan fasilitas kesehatan, pendidikan, dan lain-lain. - Penyediaan tenaga sukarela - Pemberian bea siswa - Pemberian bantuan sosial 	<p>Hubungan dengan Pemegang Saham</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keterbukaan finansial <p>Corporate Philanthropy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bantuan untuk seni dan kebudayaan

Kedua, ditinjau secara sektoral. Tanggung jawab sosial juga semakin meluas. Memang, sampai sekarang yang seolah-olah paling banyak dituntut untuk "berbuat sesuatu" bagi lingkungan adalah sektor industri, pertambangan dan agribisnis (terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan hutan). Hal ini dapat dimengerti. Ketiga sektor di atas memang yang paling banyak melibatkan aneka semua sumber daya alam, manusia, dan kapital. Dampak berupa limbah, polusi dan kerusakan alam yang ditimbulkan oleh ketiga sektor itu sangat mudah dilihat secara fisik. Cerobong yang mengepulkan asap industri, saluran yang mengeluarkan sampah kimia dan sisa industri lainnya, hutan yang menjadi gundul, dengan mudah dapat dideteksi oleh mata terbuka (apalagi dengan penelitian yang lebih rinci) sehingga dengan mudah menimbulkan tentangan di sana sini.

Namun demikian, sektor-sektor yang lain sebenarnya mendapat tuntutan yang tidak jauh berbeda meskipun dasar pemikirannya sedikit berlainan. Untuk sektor-

sektor ini tuntutan terhadap tanggung jawab sosial tidak berdasarkan besar-kecilnya dampak negatif yang ditimbulkan, karena memang relatif kecil dan walaupun ada tidak secara langsung dapat dilacak dengan pancaindera. Tanggung jawab sosial lebih didasarkan pada alasan bahwa sektor-sektor ini telah memperoleh manfaat (benefits, return) dari hasil operasi mereka, sehingga sudah selayaknya jika mereka "menyisihkan" sebagian hasil itu bagi orang lain. Katakanlah bahwa mereka "berutang" kepada lingkungan, sehingga perlu memikirkan bagaimana cara membayar utang tersebut.

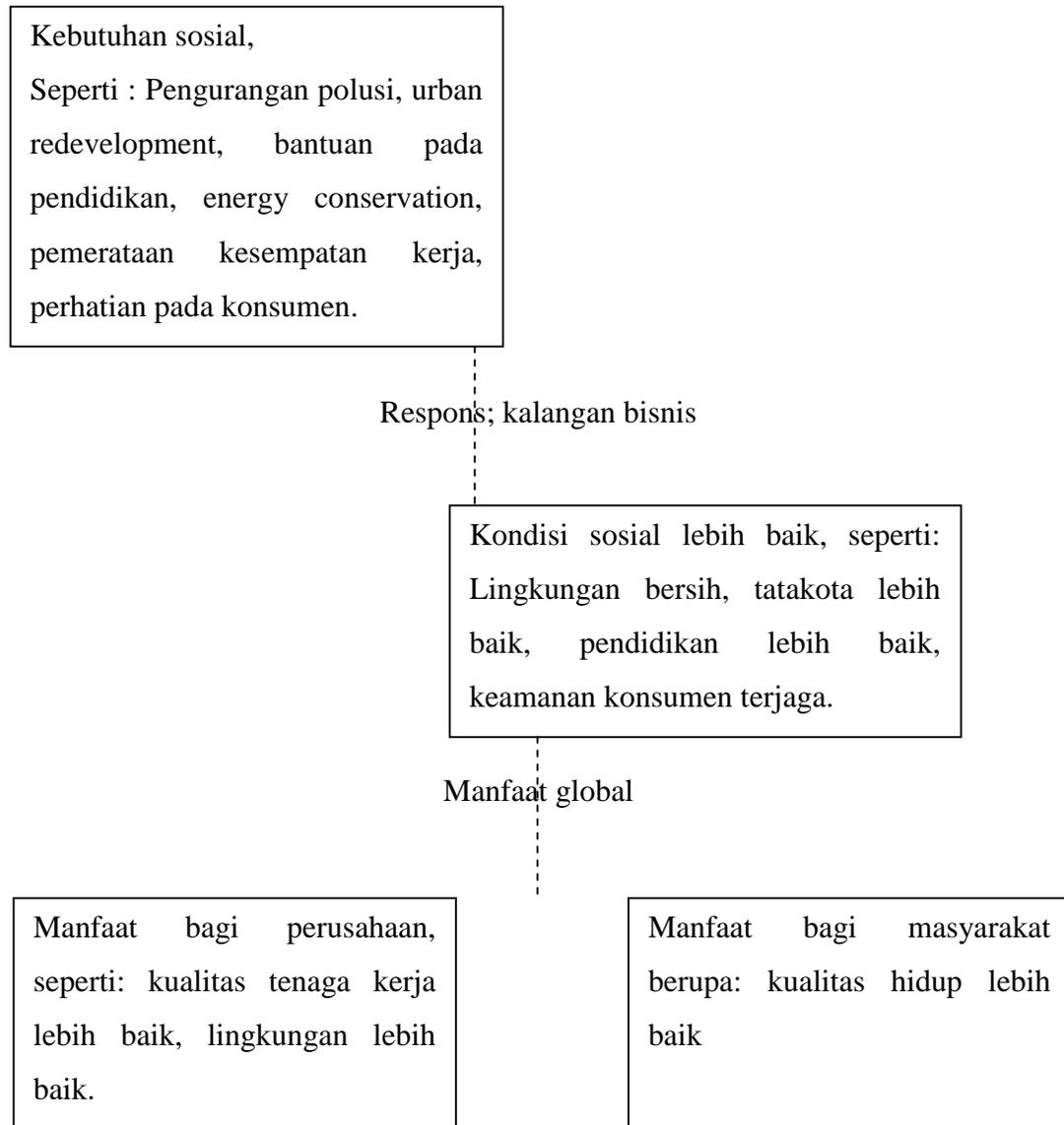
Ketiga, ditinjau dari sudut "keseriusan" dalam memperhatikan tanggung jawab sosial, tampaknya juga terdapat perkembangan yang berarti. Pada masa awal ditonjolkannya isu ini, belum jelas benar siapa yang diberi wewenang untuk memutuskan pelaksanaan tanggung jawab sosial. Pemilik dan pimpinan tertinggi biasanya sangat dominan untuk menentukannya. Saat ini, bahkan banyak organisasi bisnis yang secara tegas membentuk bagian atau seksi khusus yang bertugas memikirkan dan menangani pelaksanaan tanggung jawab sosial. Bahkan lebih jauh lagi, perusahaan besar sudah banyak yang mendirikan "anak perusahaan" tersendiri, khusus bergerak dalam bidang sosial.

Pada dasarnya, keterkaitan perusahaan yang semakin besar terhadap lingkungan sosial, antara lain disebabkan oleh semakin besarnya social needs dan social expectations. Perlu diingat bahwa kebutuhan sosial merupakan salah satu kebutuhan manusia dalam kehidupannya. Davis dan Frederick mensinyalir bahwa seiring dengan perbaikan kondisi ekonomi dunia pada umumnya, social expectation juga meningkat dramatis sejak tahun 1960 an sehingga social challenge bagi dunia usaha semakin bertambah¹. Tantangan sosial ini terutama meliputi perhatian yang seimbang terhadap sumberdaya, perhatian yang seimbang terhadap etika dan ekonomi, sampai pada perhatian terhadap keseimbangan ekologi. Dengan kata lain, respons sosial sangat diperlukan untuk memperkecil jurang yang memisahkan perusahaan dengan lingkungannya. Kebutuhan sosial semakin meningkat dengan semakin majunya peradaban manusia, apalagi bila kebutuhan dasar bukan lagi semata-mata yang harus dipenuhi.

¹ Davis.K dan W.C.Frederick, Bussines and Society, McGraw Hill, edisi 5, 1984

Ada beberapa hal yang dasar pertimbangan yang mendukung dan sebaliknya ada pula beberapa argumen sebagai dalih untuk membatasi tanggung jawab sosial. Dasar-dasar pertimbangan untuk menentang tanggung jawab sosial (meskipun tidak sepenuhnya benar) diantaranya: Menghambat upaya maksimal laba, mengaburkan tujuan perusahaan, terlalu "berlebihan", dan sebagainya. Namun di lain pihak, terdapat berbagai dasar pemikiran yang mendukung perlunya operasionalisasi tanggung jawab sosial ini. Alasan yang melatar belakangi pemikiran ini di antaranya: Public Expectation, public image, penciptaan lingkungan yang menguntungkan, menambah "rasa aman", serta kompensasi bagi sumberdaya yang telah dimanfaatkan. Tegasnya, masyarakat menaruh "harapan" terhadap perusahaan yang berada dekat dengan mereka, bahwa perusahaan itu akan mengimbangi pengorbanan yang telah diberikan oleh lingkungannya. Tanggapan atas harapan ini akan membangun citra perusahaan, sehingga keberadaannya tidak mendapatkan tentangan.

Pelaksanaan tanggung jawab sosial oleh kalangan bisnis pada dasarnya akan menimbulkan dampak ganda (multiplier effect) bagi lingkungan secara keseluruhan. Kalau diperhatikan gambar 1, tampak bahwa berawal dari kebutuhan sosial yang semakin meningkat serta respons dari dunia bisnis, akan timbul manfaat primer maupun sekunder bagi lingkungan, yang pada akhirnya akan memperbaiki quality of life. Kebutuhan sosial semakin lama semakin beragam, mengikuti perkembangan masa (apalagi bila kebutuhan fisik relatif sudah terpenuhi, seperti di negara-negara maju). Pada gambar tersebut tampak bahwa kebutuhan sosial antara lain mencakup pengurangan pencemaran, penataan lingkungan, pendidikan, pengaturan pemanfaatan energi, pemerataan kesempatan kerja, perhatian pada aspek keamanan, bahkan sampai pada perhatian kepada masalah seni-budaya.



Gambar 1: Dampak Tanggung Jawab Sosial

Quality of life yang lebih baik merupakan dambaan semua orang. Kondisi ini akan menciptakan manfaat bagi dua pihak: Masyarakat dan kalangan bisnis. Mutu kehidupan yang baik memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk hidup aman (kriminalitas berkurang), iklim yang menyenangkan, lingkungan yang ramah, dan kehidupan keluarga yang lebih stabil. Bagi dunia usaha, kondisi ini memungkinkan untuk tersedianya supply tenaga kerja yang lebih baik, produktivitas yang relatif lebih tinggi, serta berkurangnya labor turnover dan tingkat absensi. Size dan banyaknya

perusahaan yang melaksanakan tanggung jawab sosialnya, tentu akan ikut menentukan besarnya dampak ganda ini.

Operasionalisasi Tanggung Jawab Sosial

Beberapa ahli mengatakan bahwa kemauan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial (social responsibility) tergantung pada tingkat kepekaan sosial (social responsiveness) manajemen perusahaan. Tingkat kepekaan ini merupakan akumulasi dari kepekaan individu-individu yang menduduki berbagai jabatan dalam organisasi perusahaan itu. Tabel 2 menggambarkan berbagai tindakan aktif yang dapat dilakukan oleh setiap orang dalam perusahaan dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial. Tampak bahwa tingkat kepekaan sosial yang dimiliki oleh semua pihak yang berperan dalam organisasi akan ikut menentukan kepekaan perusahaan (corporate social responsiveness). Secara bersama-sama, semua pihak dalam organisasi menjalankan perannya, sehingga pada akhirnya akan menjadi suatu wujud nyata pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan.

Dengan adanya perhatian kepada tanggung jawab sosial ini peran manajer menjadi bertambah luas. Seorang manajer pada prinsipnya memegang empat macam peranan: sebagai boundary agent, productivity agent, change agent maupun sebagai leader. Sebagai boundary agent, peran seorang manajer tidak lagi hanya menghubungkan organisasinya dengan pemasok, investor, konsumen, dan berbagai pihak lainnya. Dalam hal ini, perannya akan bertambah sebagai penghubung organisasi dengan pemerintah, pemuka masyarakat, anggota masyarakat, media masa dan berbagai unsur sosial lainnya. Dengan kata lain, selain menghubungkan organisasi dengan economic Stakeholders manajer juga menghubungkan organisasi dengan social stakeholders.

Dalam perannya sebagai productivity agent, manajer tidak lagi hanya memikirkan economic performance yang diukur dengan membandingkan output (ekonomi) dengan input (ekonomi). Dalam hal ini perhatiannya juga harus ditujukan pada social performance, dengan melihat besarnya manfaat sosial yang dihasilkan oleh suatu kegiatan. Sebagai change agent, manajemen tidak lagi hanya memusatkan perhatiannya pada pemanfaatan dan penerapan metoda dan teknologi baru yang mempunyai nilai ekonomi tinggi, tetapi juga perlu mempertimbangkan apakah

pembaharuan itu membawa dampak sosial yang positif. Akhirnya sebagai leader manajer tidak lagi hanya mengarahkan segala kegiatan pada economic objectives, tetapi juga pada social objectives.

Tabel 2 Tindakan-tindakan Sebagai Pencerminan Kepekaan Sosial

Jabatan dalam organisasi	Tindakan-tindakan
Boards of Directors dan Top Management	<ul style="list-style-type: none"> - memperbaiki pola hubungan dengan lingkungan - mendefinisikan social philosophy serta komitmen terhadapnya - menentukan social actions - membentuk staf khusus (misalnya public affairs department). - mengalokasikan sebagian sumberdaya untuk tujuan sosial. - memberi penghargaan pada social performance tertentu - menilai kembali social performance perusahaan - mengamati lingkungan sosial.
Staff	<ul style="list-style-type: none"> - memberi advis kepada manajemen untuk kebijakan sosial. - memantau social performance perusahaan. - menjaga keserasian kegiatan dengan lingkungan. - merevisi pola operasi agar sesuai dengan social.
Middle/lower Management philosophy.	<ul style="list-style-type: none"> - mengkomunikasikan kebijakan sosial dengan pekerja. - menyiapkan sumberdaya untuk keperluan sosial. - mengevaluasi dan melaporkan kegiatan sosial.

Bagaimana di Indonesia?

Munculnya Jepang, Taiwan dan Korea sebagai raksasa-raksasa baru dunia mau tidak mau membawa angin baru, memunculkan berbagai ide dan kesempatan untuk investasi yang ke hulu berakibat menambah "konsumsi" pada berbagai macam sumberdaya dan ke hilir sedikit demi sedikit merubah pola kehidupan sosial kemasyarakatan. Perkembangan dunia bisnis secara global dalam dua dasawarsa ini juga terasa di Indonesia. Bermunculannya perusahaan-perusahaan (besar) hampir di semua sektor ikut mendorong pertumbuhan ekonomi negara dengan akselerasi yang cukup berarti. Pendek kata di satu sisi banyak keuntungan dan manfaat makro yang

dapat direguk oleh bangsa Indonesia. Namun, di balik keuntungan dan manfaat itu terbawa pula suatu produk bawaan yang mempunyai potensi untuk merusak tata kehidupan sosial masyarakat, apabila tidak ditanggulangi sejak awal.

Kurun waktu sepuluh tahun (1970an) tampaknya belum cukup waktu untuk merubah tolok ukur keberhasilan seorang manajer secara tegas. Sampai awal tahun 1980an, tolok ukur itu masih lebih condong kearah penampilan ekonomi. Seorang manajer akan segera dinilai kurang "bijaksana" bila kepentingan economic stakeholders tidak dinomorsatukan. Dalam perannya sebagai productivity agent, ia juga akan dinilai tidak qualified bila economic performance perusahaan yang dipimpinya tidak menunjukkan pertumbuhan (bahkan sekarangpun manajer BUMN diharuskan untuk menambah perhatiannya kepada laba, apabila tidak ingin dicap tidak profesional). Dalam perannya sebagai change agent, manajer di Indonesia masih berlomba untuk menerapkan berbagai metoda dan teknologi baru yang mempunyai nilai ekonomi tinggi. Komputerisasi seringkali diartikan sebagai suatu keharusan tanpa memandang apakah proses ini perlu atau tidak. Dalam peranannya sebagai leaderpun para manajer di Indonesia masih cenderung untuk mengarahkan kemudinya pada *economic obyectives*.

Keadaan ini mengingatkan kita pada dunia bisnis di Amerika Serikat dan Eropa Barat pada awal abad kedua puluh ini, dimana orang masih bertarung untuk merebut prestasi ekonomis. Pada masa itu baru beberapa perusahaan terkemuka saja yang memberi perhatian memadai kepada lingkungan (diantaranya Ford di Amerika dan Philips di Eropa). Atau, keadaan ini dapat pula disejajarkan dengan kondisi pada pertama jenjang kebutuhan Maslow, yaitu tahap pemenuhan kebutuhan dasar dimana keberhasilan seseorang dikaitkan dengan kemampuannya untuk mengumpulkan uang demi memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan.

Pada pertengahan kurun tahun 1980an tampaknya mulai terjadi perubahan yang cukup berarti pada perilaku dunia bisnis Indonesia dalam menghadapi lingkungan sosialnya. Sedikit demi sedikit, dimulai oleh perusahaan-perusahaan besar, hubungan yang bersifat non-economic mulai ditonjolkan. Kesediaan untuk menyediakan sarana penyaring limbah (sebuah investasi yang dianggap menghasilkan Net Present Value negatif) mulai "memasyarakat" di kalangan industri. Sedikit demi sedikit pagar tembok tinggi yang mengelilingi pabrik dibuka untuk umum

(sebelumnya, berbagai fasilitas yang ada di kompleks pabrik/perusahaan seperti kolam renang, sarana air minum, listrik, sekolah, dan lain-lain khusus disediakan untuk kalangan "dalam" saja). Dana yang disalurkan ke arah yang "tidak menguntungkan" semakin banyak. Bakrie & Brothers dan Djarum Kudus, misalnya, mengeluarkan dana yang besar untuk membantu perkembangan dunia olah raga. Kelompok perusahaan besar yang lain mengekspresikan hal ini dengan wujud yayasan pendidikan (Prasetya Mulya, misalnya).

Sebenarnya, kebersamaan sikap antara berbagai pihak mengenai perlunya tanggung jawab sosial di Indonesia muncul pada awal tahun 1980an ini. Pemerintah, setidak-tidaknya menggunakan dua cara untuk "mengingat" dunia usaha tentang tanggung jawab sosial mereka, meskipun lebih banyak diarahkan pada tanggung jawab atas kelestarian lingkungan hidup. Cara pertama adalah dengan membuat "aturan permainan" berupa undang-undang No.4 tahun 1982 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Pengelolaan Lingkungan Hidup. Cara kedua yang ditempuh lebih bersifat persuasif, dengan memberikan penghargaan kepada badan usaha (pemerintah maupun swasta) yang telah berjasa dalam bidang kepeloporan dan pengabdian. Bahkan sejak tahun 1985, jumlah penerima penghargaan pemerintah karena jasa kepeloporan dan pengabdian (Upakarti) dari kalangan badan usaha semakin bertambah. Diantaranya, karena perusahaan dianggap berjasa dalam pembentukan dan pelaksanaan pola hubungan bapak-anak angkat dengan perusahaan-perusahaan kecil serta menambah jumlah kesempatan kerja secara mencolok.

Di kalangan swasta juga muncul "suara" yang cukup nyaring untuk dipakai sebagai kendali "gerak-gerik" dunia industri. Dua lembaga yang cukup berarti adalah Lembaga Swadaya Masyarakat dan Yayasan Lembaga Konsumen. Terlepas dari alasan-alasan lain, keputusan Scott Papers Co. untuk mengundurkan diri dari rencana pembangunan pabrik kertas tisu di Irian Jaya (bersama PT.Astra) dipercaya banyak pihak sebagai salah satu contoh hasil upaya LSM (bersama kelompok-kelompok lainnya dari mancanegara seperti Green Peace International, Friends of the Earth, Third World Network, maupun Save the Rainforest) dalam menentang terlaksananya rencana tersebut. Yayasan Lembaga Konsumen, dengan berbagai kemampuan dan keterbatasan yang ada telah banyak memberikan berbagai informasi netral kepada konsumen tentang hak-hak mereka, yang seharusnya mereka perjuangkan. Penelitian

tentang mutu air minum yang dilakukan tahun 1988, sebuah produk yang sangat "strategis" sifatnya karena langsung dikonsumsi banyak orang, telah banyak membuka mata konsumen (dan juga produsen) untuk lebih berhati-hati.

Secara keseluruhan, sampai saat ini tampak bahwa ketiga belah pihak masih bekerja sendiri-sendiri. Di pihak pemerintah sering terjadi ketidaksefahaman dalam menerjemahkan "arti" perilaku industri terhadap lingkungan. Banyak kasus pelanggaran ketentuan tentang lingkungan yang "kandas" di pengadilan, sehingga memberi peluang untuk munculnya pelanggaran-pelanggaran yang lebih serius. Di pihak industri, pelaksanaan tanggung jawab seringkali masih tidak konsisten. Dengan satu tangan mereka memberikan uluran perhatian kepada lingkungan, tetapi dengan tangan lain mereka masih meminta pengorbanan orang lain. Lembaga-lembaga swadaya masih sering saling bersaing satu sama lain, meskipun pada dasarnya mereka mempunyai sasaran bersama, kesejahteraan umat manusia.

Bagaimanapun, tanggung jawab sosial merupakan isu penting yang menempel pada kemajuan dunia usaha. Apalagi bila dikaitkan dengan kedudukan dunia usaha yang tidak terpisah dari lingkungannya, sehingga segala tindak-tanduknya akan selalu dinilai. Bila tindak-tanduk itu tidak sesuai dengan kehendak lingkungan, tentu saja lambat laun akan terjadi konflik yang pada akhirnya akan merugikan dunia usaha sendiri. Untuk itu diperlukan langkah-langkah yang lebih komprehensif. Pemerintah tidak hanya menugasi satu "petugas" saja (KLH) untuk menanggulangi masalah ini, karena tanpa perhatian dari Departemen lain KLH bagaikan berteriak di padang pasir. Perangkat hukum perlu disiapkan bersama-sama, agar pertumbuhan ekonomi negara tidak justru menimbulkan kegelisahan nasional.

Acuan

1. Davis, K dan W.C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, edisi 5, 1984.
2. Rugman A, D.J. Lecraw dan L.D. Booth, *International Business: Firm and Environment*, McGraw-Hill, 1986.
3. Schermerhorn, J.R, *Management of Productivity*, edisi 3, John Wiley, 1989.