



Rentang Program CSR di Mata Para Ahli Pemasaran

Judul Buku:	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause
Pengarang:	Philip Kotler dan Nancy Lee
Penerbit:	John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005
Halaman:	x + 307

We have a common agenda. We all want a better world and are convinced that communities need corporate support and partnership to help make that happen. A key to bringing about this support is for corporations to recognize and realize opportunities for bottom-line benefits including corporate goodwill.

Kotler dan Lee (2005, h. x)

CSR: Kosmetika Belaka?

Kiranya memang wajar dan sangat sah jika terdapat kalangan yang menyikapi konsep CSR, *Corporate Citizenship*, *corporate philanthropy*, *corporate community involvement*, *social reporting* dan sejenisnya dengan penuh skeptisisme. Para aktivis HAM, lingkungan dan masyarakat adat kerap menyatakan bahwa motif dasar dari semua konsep itu hanyalah strategi kaum neoliberal untuk tetap bisa melanggengkan hegemoni kapitalisme. CSR hanyalah piranti penaklukan dalam pigura sensitivitas sosial dan lingkungan dengan motif dasar yang tidak berubah, yaitu motif primitif

pengusahaan keuntungan sebesar mungkin dan akumulasi kapital.

Pendapat ini memang mendapat dukungan fakta empiris dari terus berlanjutnya proses pemiskinan dan marginalisasi kelompok-kelompok masyarakat rentan (a.l.: masyarakat adat, kaum buruh, kaum miskin kota; anak-anak dan perempuan) serta degradasi lingkungan termasuk punahnya berbagai spesies hingga kehancuran lapisan ozon. Pandangan seperti inilah yang – antara lain— mendasari prakarsa penyelenggaraan World Social Forum (WSF) di Porto Alegre sebagai tandingan dari World Economic Forum yang bermula di Davos.

Selain fakta di atas, keraguan akan kesungguhan implementasi CSR –harus diakui— juga diperburuk oleh kinerja CSR yang dilakukan oleh berbagai korporasi sejauh ini. Di tataran praktik, implementasi CSR masih kerap menunjukkan kecenderungan sebagai kegiatan kosmetik.

Ia menjadi sekedar fungsi kepentingan *public relations*, citra korporasi atau reputasi dan kepentingan perusahaan untuk mendongkrak nilai di bursa saham. CSR hanya dilakukan sebagai pemenuhan kecenderungan global tanpa substansi distribusi kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan, jauh dari gagasan John Elkington (1997) tentang konsep *triple bottom line*.

Para pengamat dan praktisi yang menggeluti praktik CSR sangat mafhum jika praktik CSR kosmetik masih sangat banyak ditemui. Nuansa kosmetik itu tercermin di berbagai aspek sejak perumusan kebijakan dan penentuan orientasi program, pengorganisasian, pendanaan, eksekusi program hingga evaluasi dan pelaporan. Dewasa ini sudah cukup banyak ditemui artikel dan laporan penelitian tentang hal ini (lihat misalnya, David Crowther, *A Social Critique of Corporate Reporting*, 2002; Peter Muchlinski, *Human Rights, Social Responsibility and the Regulation of International Business: The development of international standards by intergovernmental organizations*, 2003; Ralph Hamann, *Mining Companies' Role in Sustainable Development; the 'why' and 'how' of corporate social responsibility from business perspective*, 2003; Christian Aid, *Behind the Mask: The Real Case of Corporate Social Responsibility*, 2004; Terry Collingsworth, "Corporate Social Responsibility," *Unmasked*, 2004)

Di sisi lain, dengan mengikuti perkembangan pelaksanaan CSR dari sisi internal korporasi (atau asosiasi korporasi dan lembaga antarnegara), tak dapat disangkal bahwa kecenderungan positif juga telah berkembang cukup jauh. Upaya-upaya nyata dan membumi yang dilandasi niat baik untuk memperbaiki kondisi sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat serta pelestarian lingkungan sudah dilakukan. Standar-standar CSR semakin dekat dengan tuntutan keadilan sosial dan lingkungan, terutama dikarenakan banyaknya masukan dari berbagai organisasi masyarakat sipil yang kritis. Diakui bahwa upaya-upaya

tersebut memang masih belum optimal. Namun, bila diletakkan dalam dimensi waktu, upaya-upaya ini telah memberikan harapan dan optimisme. Pada sepuluh tahun terakhir ini secara perlahan gejala perubahan pelaksanaan CSR ke arah yang lebih baik dan lebih berdaya-guna semakin tampak.

Berkait dengan gejala dampak positif praktik CSR di atas, Philip Kotler, pakar ternama di bidang International Marketing, dan Nancy Lee, Presiden dari Social Marketing Services Inc., juga melihat adanya pergeseran (*shift*) dalam pendekatan korporasi dalam melaksanakan CSR. Semula CSR dilaksanakan dalam kerangka pendekatan tradisional, yaitu di mana implementasi CSR dianggap sebagai beban belaka; kini sudah timbul kesadaran di mana pelaksanaan CSR merupakan bagian yang menyatu dalam strategi bisnis suatu korporasi. Dalam pendekatan baru ini implementasi CSR justru mendukung tujuan-tujuan bisnis inti. (Lihat juga misalnya, Lynn Sharpe Paine, *Value Shift*, 2003; Peter Schwartz and Blair Gibb, *When Good Companies Do Bad Things*, 1999; Malcolm Mcintosh et.al, *Corporate Citizenship*, 1998; Ann Svendsen, *The Stakeholder Strategy*, 1998).

Selain indikator di atas, Kotler juga menengarai tiga indikator lain (h. 4 – 10), yaitu: *pertama*, adanya peningkatan pemberian nilai sumbangan/donasi yang bersifat *charity*, dari US \$ 9,6 miliar pada tahun 1999, menjadi US \$12,19 miliar pada tahun 2002. *Kedua*, adanya peningkatan dalam pelaporan atau pernyataan swakarsa (*self declare*) tentang bantuan dan program sosial yang dilakukan oleh korporasi. *Ketiga*, adanya perumusan norma-norma sosial korporasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan terpuji.

Secara umum buku ini mengukuhkan signifikansi implementasi CSR terhadap tujuan-tujuan bisnis korporasi sebagaimana telah disinggung oleh a.l.: Paine, Schwartz, Mcintosh dan Svendsen. Namun, dengan

mengeksplorasi lebih jauh keahlian di bidang pemasaran, buku ini mampu menyajikan suatu paparan tentang pelaksanaan CSR terhadap suatu korporasi secara lebih meyakinkan. Selain itu, karena orientasi praktisnya, buku ini dilengkapi dengan paparan aspek-aspek strategis bagi CEO, manajer dan staf korporasi dalam dan mengambil keputusan dan prakarsa untuk mengimplementasikan CSR .

Panduan Praktik CSR: Kelebihan dan Kekurangan

“*This is a practical book*” adalah pernyataan eksplisit pembuka Bab I. Pernyataan tersebut secara konsisten dan inspirasional diuraikan dalam buku yang terdiri dari 10 bab ini. Dibandingkan dengan buku lain yang berorientasi praktis (misal Mcintosh, 1998; Doris Rubenstein, 2004), karya Kotler dan Lee lebih memiliki kekuatan dalam memberikan panduan yang bersifat lengkap dan menyeluruh. Dari awal memilih prakarsa, merumuskannya, menyosialisasikan gagasan, mengoordinasikan pelaksanaannya dengan pemangku kepentingan hingga evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatannya. Perangkap, hambatan dan kendala dalam seluruh tahapan-tahapan pelaksanaan CSR tersebut juga disajikan secara lugas.

Aspek-aspek panduan yang disajikan dalam buku ini dimulai dengan argumen awal tentang tidak terpisahkannya tindakan filantropi dengan tindakan-tindakan yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Sejumlah lebih dari 50 korporasi yang disajikan sebagai kasus telah memberi pelajaran bahwa inovasi dan keuntungan kompetitif dapat dihasilkan dari jalinan pertimbangan sosial dan lingkungan di dalam strategi bisnis yang dimulai sejak awal.

Kandungan utama buku ini bertumpu pada pembahasan enam prakarsa untuk melakukan tindak kebajikan yang disajikan dalam bab 2 sebagai berikut (h. 21 – 24, lihat juga karya terdahulu Kotler dan Lee,

Best of Breed, yang diterbitkan oleh Stanford Social Innovation Review, Musim Semi 2004):

- 1) *Cause Promotions*, yaitu inisiatif korporasi untuk mengalokasikan dana atau bantuan dalam bentuk barang dan sumber daya lain untuk meningkatkan kesadaran dan perhatian tentang masalah sosial tertentu atau dalam rangka rekrutmen sukarelawan.
- 2) *Cause-Related Marketing*, yang berarti korporasi berkomitmen untuk mendonasikan sejumlah persentase tertentu dari pendapatan untuk hal tertentu yang berkaitan dengan penjualan produk.
- 3) *Corporate Social Marketing*, yaitu upaya korporasi memberi dukungan pada pembangunan dan/atau pelaksanaan kegiatan yang ditujukan untuk mengubah sikap dan perilaku dalam rangka memperbaiki kesehatan masyarakat, pelestarian lingkungan, dll
- 4) *Corporate Philanthropy*, berupa pemberian sumbangan sebagai kegiatan amal (*charity*). Seringkali dalam bentuk hibah tunai, donasi dan/atau dalam bentuk barang.
- 5) *Community Volunteering*, dalam perwujudan dukungan dan dorongan korporasi kepada para karyawan, mitra pemasaran dan/atau anggota *franchise* untuk menyediakan dan mengabdikan waktu dan tenaga mereka untuk membantu kegiatan organisasi sosial tertentu.
- 6) *Socially Responsible Business Practices*, yaitu adopsi praktik-praktik bisnis yang bersifat diskresi serta berbagai investasi yang mendukung pemecahan masalah sosial tertentu.

Keenam prakarsa ini selanjutnya dibahas secara khusus dalam enam bab (bab 3 hingga bab 8). Dengan sistematika pemaparan yang menarik, gaya bahasa yang mudah, dan kaya variasi kasus, Kotler dan Lee berhasil ‘menjual’ gagasan tentang keniscayaan implementasi CSR bagi korporasi khususnya. Gagasan-gagasan itu sesungguhnya juga akan sangat berguna

bagi kelompok-kelompok masyarakat sipil serta instansi pemerintahan yang berkehendak untuk membangun relasi konstruktif dengan korporasi dalam mencapai tujuan sosial dan lingkungan tertentu. Sungguh tepat bila Carol L. Cone, CEO Cone Inc., dalam apresiasinya menyatakan: “*Aligning with causes is no longer a ‘nice to do,’ but a ‘have to do.’ Corporate Social Responsibility is a must-read for marketers and managers desiring the most significant outcomes from their cause investments.*”

Dua bab terakhir (bab 9 dan 10) merupakan paparan yang bersifat rangkuman. Bab 9 menyetengahkan pokok-pokok kesimpulan sekaligus pelajaran yang dapat diambil dari berbagai kasus program dan kegiatan yang telah dipraktikkan oleh berbagai korporasi. Bab 10 sebagai penutup menyajikan 10 rekomendasi pendekatan pemasaran dalam menciptakan dukungan dan pendanaan korporasi bagi perwujudan prakarsa CSR.

Dengan segala kekuatan itu, kiranya wajar saja kalau banyak apresiasi yang kemudian diberikan kepada kedua penulis. Di sampul belakang buku ini empat orang terkemuka memberikan komentar singkat yang membanggakan. Kalau mesin pencari Google digunakan, dua resensi atas buku ini atas nama Michael Clark (di http://www.ami.org.au/amimu/0507July/0507_book_csr.htm) serta Raeka Mallikarjun (<http://www.onphilanthropy.com/reviews/rv2005-04-22.html>) akan ditemukan, dan keduanya mengamini saja apresiasi positif tersebut. Namun demikian, sebetulnya buku ini bukannya tidak mengandung kekurangan yang juga seharusnya pantas dikemukakan. Setidaknya ada tiga kelemahan yang patut dikritisi karena tampak sangat menonjol.

Kelemahan pertama, adalah definisi CSR yang sangat longgar. Menurut Kotler dan Lee, CSR adalah “...*a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.*” (h. 3). Buat kebanyakan pendukung CSR yang beraliran lebih keras, definisi seperti

ini akan dianggap tidak memadai untuk menjelaskan substansi CSR yang sesungguhnya. Anak kalimat “*to improve community well-being*” mengisyaratkan sumbangan positif perusahaan bagi masyarakat, padahal banyak pengamat menyatakan bahwa CSR seharusnya terlebih dahulu menugaskan korporasi untuk meminimumkan (kalau tidak dapat menghilangkan sama sekali) dampak negatif operasi perusahaan terhadap masyarakat lokal dan lingkungan, sebelum korporasi memikirkan dampak positifnya. Ini tampaknya sangat berhubungan dengan kasus-kasus yang dipilih Kotler dan Lee dalam buku ini. Dari seluruh perusahaan yang dipilih, hanya Shell saja yang merupakan industri ekstraktif, sementara puluhan kasus lainnya diambil dari sektor non-ekstraktif lainnya. CSR, sebagaimana yang ditengarai oleh Alyson Warhurst (*Corporate Citizenship and Corporate Social Investment, Drivers of Tri-Sector Partnerships*, 2001) sebetulnya berhimpit dengan berbagai bencana sosial dan lingkungan yang berhubungan dengan operasi industri ekstraktif. Karenanya, pilihan untuk menyajikan kasus CSR di luar industri tersebut dipastikan akan menghasilkan suatu pelajaran yang bias.

Lebih lanjut, dengan konsep bahwa CSR bersifat *discretionary*, maka kedua pengarang telah mengambil posisi bahwa CSR adalah tindakan yang voluntari, padahal perdebatan apakah CSR itu harus bersifat mandatori (sebagaimana tercermin dalam kata *responsibility*) ataukah voluntari belumlah benar-benar selesai. Skema CSR yang mandatori meniscayakan pentingnya regulasi pemerintah untuk itu, sementara skema voluntari mensyaratkan kekuasaan korporasi untuk mengatur dirinya sendiri. Kiranya Kotler dan Lee perlu mempertimbangkan piramida tanggung jawab perusahaan karya Archie Carroll untuk melengkapi pandangannya. Dalam CSR sudah seharusnya ditekankan bahwa kepatuhan kepada seluruh aturan yang berlaku merupakan hal yang tidak bisa ditawar lagi, baru kemudian tanggung jawab

yang lebih tinggi lagi. Tanggung jawab yang *discretionary* haruslah hanya menjadi bagian dari CSR dan tidak mencakup penjabaran CSR secara menyeluruh. Dengan demikian, CSR dalam definisi Kotler dan Lee harus diletakkan di bagian paling akhir dari piramida tanggung jawab. Di tengah-tengah perdebatan itu juga sesungguhnya ada posisi bahwa CSR seharusnya diatur oleh berbagai inisiatif dari kelompok-kelompok masyarakat sipil (lihat misalnya karya Jim Bendell, *Barricades and Boardrooms, A Contemporary History of Corporate Accountability Movement*, 2004; serta Peter Utting, *Regulating Business via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment*, 2001). Kotler dan Lee, dengan orientasi praktisnya, telah mengabaikan perdebatan penting ini.

Kelemahan kedua adalah tiadanya pembahasan yang memadai tentang berbagai istilah yang ‘serupa tapi tak sama’. Kotler dan Lee benar-benar mengabaikan adanya berbagai nuansa perbedaan dalam istilah-istilah “...*Corporate Social Responsibility, corporate citizenship, corporate philanthropy, ..., corporate societal marketing*” yang mereka senaraikan di h. 2. Lagi-lagi orientasi praktis serta penekanan pada ‘kepentingan pemasaran’ buku ini menghalangi mereka untuk memberikan penjelasan yang memadai mengenai perbedaan-perbedaan yang sesungguhnya kerap membingungkan para pembaca wacana hubungan korporasi dan masyarakat. Padahal, jangankan istilah-istilah yang berbeda, istilah CSR sendiripun memiliki arti yang bermacam-macam, sehingga praktiknya pun berbeda-beda mengikuti pengertian yang dipegang. Karya Fairbrass, et al. (*Corporate Social Responsibility: Differing Definitions and Practices?*, 2005) sangat baik dirujuk untuk membuktikan bahwa dalam satu sektor saja yang berada di wilayah yang relatif berdekatan (industri farmasi di Eropa) telah terjadi diferensiasi pengertian dan praktik yang luar biasa. Tentu saja, Kotler dan Lee akan berjasa besar buat pembacanya apabila mau menyisihkan 3 hingga 5 halaman untuk mendiskusikan berbagai konsep penting, perbedaan antarkonsep serta implikasinya

dalam penjabaran konsep-konsep tersebut di tataran praktik.

Kelemahan terakhir, adalah penerimaan total terhadap CSR. Kotler dan Lee tidak memberikan ruang sama sekali untuk mendiskusikan bahwa sesungguhnya CSR memiliki keterbatasan-keterbatasan. Sikap mereka memang bahwa *Corporate Social Responsibility/ Marketing* “...*leads the pack,*” sebagaimana yang mereka ungkapkan di artikel *Stanford Social Innovation Review* 2004. Ini juga berarti pengabaian terhadap kritik keras Joel Bakan (lihat Joel Bakan, *The Corporation: Pathological Pursuit of Profit and Power*, 2004; serta debat Joel Bakan dan Tom Burke di *The Ecologist* bertajuk *Corporate Social Responsibility*, 2005) atau Deborah Doane (*The Myth of CSR*, 2005) di antara banyak kritikus lainnya.

Bagaimanapun, CSR mendasarkan dirinya sebagai instrumen pasar dan karenanya segala keterbatasan instrumen pasar yang telah diakui oleh para pengamat juga melekat pada CSR. Sedari awal, setiap pendukung CSR, termasuk Kotler dan Lee, seharusnya waspada terhadap hal ini. CSR dalam kinerja terbaiknya pun memiliki kelemahan dan harus dilengkapi dengan instrumen regulasi pemerintah dan kontrol dari masyarakat sipil yang baik untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Bagaimanapun, buku ini diakui memiliki daya memotivasi dan mengilhami para manajer dan staf korporasi untuk bisa melakukan hal-hal terbaik bagi masyarakat, lingkungan sekaligus menciptakan dampak positif terhadap kinerja bisnis dan citra korporasi. Dengan lugas, buku ini berhasil menguraikan panduan tentang bagaimana mereka hendaknya menanggapi dan menyikapi berbagai permintaan serta proposal untuk mendukung aneka kegiatan donasi, filantropi, sosial, ekonomi, seni-budaya hingga pelestarian lingkungan. Buku ini juga penuh inspirasi bagi mereka yang hendak mengembangkan bermacam program CSR untuk korporasinya. Rentang kasus yang lebar benar-benar bisa membuat

tiap pembacanya mendapatkan ide-ide baru pengembangan program yang mungkin cocok untuk kurun waktu dan lokasi tertentu. Karenanya, buku ini sangat layak digunakan sebagai pegangan praktis bagi seluruh jenjang dan jajaran staf—CEO, Manajer hingga staf dari berbagai divisi dan unit—korporasi manapun yang melangsungkan kegiatan investasinya di era globalisasi ini. Seperti juga disampaikan oleh Kotler dan Lee, buku ini dapat memberi manfaat yang tidak kecil bagi kalangan organisasi non-pemerintah, kalangan pemerintahan serta masyarakat umum.

Nasib CSR di Masa Depan

Untuk lingkungan internal korporasi, patut digarisbawahi salah satu catatan yang disampaikan Kotler dan Lee dalam pendahuluan bahwa, bahkan di dalam suatu korporasi sekali pun, gagasan dan pelaksanaan CSR itu patut diperjuangkan, “dipasarkan” pada staf-staf korporasi yang lain, serta diinternalisasi, baik secara horizontal (divisi/departemen/ seksi/unit) lain maupun secara vertikal (kepada bawahan atau atasan). Hal ini sangat perlu diperhatikan mengingat terdapat gejala umum yang kerap ditemui di berbagai korporasi besar dan kecil adalah adanya anggapan bahwa pelaksanaan program CSR itu merupakan tanggung jawab sepenuhnya dari divisi/departemen/seksi/unit *Community Relations*, *Government Relations* atau *Community Development*. Dengan kata lain, masih kuat gejala di mana staf (bahkan personel di tingkat manajer) di luar divisi/departemen tersebut merasa tidak ada kaitan dengan program CSR. Kasus-kasus seperti ini banyak dijumpai di perusahaan pertambangan, minyak dan gas maupun juga di perusahaan manufaktur pada umumnya.

Implementasi CSR adalah tanggung jawab korporasi dalam arti menyeluruh. Sesungguhnya tidak ada satu bagian dari korporasi yang tidak terkait dengan tanggung jawab mewujudkan program CSR. Perumusan gagasan, penyusunan strategi, hubungan dengan para pemangku

kepentingan, eksekusi program, pemantauan dan evaluasi serta pelaporan adalah tanggung jawab seluruh staf dari seluruh divisi/departemen dari sebuah perusahaan. Sedangkan divisi/departemen atau unit yang langsung berhubungan dalam pelaksanaan CSR (seperti Divisi/Departemen *External Relation*, misalnya) pada dasarnya hanya bertindak sebagai koordinator.

Bagi korporasi masa kini, tuntutan etis dan moral implementasi CSR tidak hanya bersifat eksternal (tekanan dari masyarakat global tentang perlunya perubahan etika dan paradigma dalam melakukan bisnis), tetapi juga bersifat tekanan internal (dalam rangka memperbaiki kebijakan bisnis, kinerja dan citra). Saat ini, terlepas dari derajat perwujudan komitmen, setiap korporasi saat ini seperti berpacu dengan waktu untuk cepat atau lambat, niscaya mempraktikkan substansi gagasan yang terkandung dalam CSR.

Karya Kotler dan Lee diharapkan dapat memberi sumbangan bagi wacana dan praktik CSR di Indonesia. CSR sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk mendorong korporasi untuk mewujudkan gagasan keadilan sosial (redistribusi kesejahteraan dan kepemilikan) dan lingkungan dalam kerangka pembangunan yang berkelanjutan. Implementasi yang baik dari instrumen ini membutuhkan penjabaran nilai-nilai etika sosial dan lingkungan lebih jauh dalam organisasi korporasi. Prasyarat ini membutuhkan proses yang biasanya tidak singkat. Perjalanan waktu di kurun 30 tahun terakhir ini semakin menunjukkan gejala positif global, di mana CSR sebagai konsep normatif dapat dijabarkan dalam prinsip dan standar terukur yang dapat diterapkan, dapat dipantau, dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya sesuai dengan tuntutan perkembangan kesadaran komunitas global terhadap etika dan praktik bisnis.

Masa depan yang mampu mewujudkan kesepakatan global tentang pembangunan

berkelanjutan serta berkeadilan secara multidimensional harus diperjuangkan dalam berbagai bentuk upaya. Dalam kaitan ini serta berdasarkan praktik dan wacana yang berkembang sejauh ini, CSR, merupakan pilihan instrumen yang mungkin (*possible*) serta dapat diterima berbagai pihak (*plausible*) untuk digunakan sebagai salah satu bentuk upaya perjuangan mewujudkannya. [PW]

Pamadi Wibowo, A+ CSR Indonesia. Resensi buku ini pernah dimuat di Jurnal Galang Vol. II tahun 2005 yang diterbitkan PIRAC