

Suara Jernih di Tengah Hiruk Pikuk

Apresiasi atas Kontribusi Profesor Emil Salim dalam Wacana CSR di Indonesia

*“the business of business
is to raise sustainability and humanity”*

Emil Salim

CSR di Indonesia, antara Wacana dan Praktik

Sandra Waddock pernah menyatakan bahwa wacana dan praktik CSR merupakan dua dunia paralel.¹ Wacana dimaksudkan untuk melakukan refleksi mengenai sejauh mana praktik CSR telah dilakukan di dunia usaha. Sifat paralel yang dimaksudkan oleh Waddock menyatakan bahwa keduanya adalah setara di negara-negara maju. Para akademisi dan profesional yang terlibat dalam wacana berusaha untuk sebaik mungkin memaparkan perkembangan praktik mutakhir di dunia bisnis dan memberikan saran perbaikan; sementara mereka yang mempraktikkan CSR di dunia bisnis mengambil manfaat refleksi tersebut untuk memperbaiki kinerjanya.

Sayangnya, harus dinyatakan bahwa untuk konteks Indonesia, keduanya tidaklah paralel. Dalam wacana, CSR tampaknya jauh melampaui praktik.² Sudah ada cukup banyak wacana CSR yang maju, mengikuti arus utama CSR di tingkat dunia, namun praktiknya—mungkin dengan perkecualian sangat sedikit perusahaan—masih jauh dari ide-ide yang dipertukarkan dalam forum-forum ilmiah dan profesional. Seminar-seminar internasional (misalnya yang digagas Indonesia Business Links di tahun 2006 dan 2008) maupun nasional, lokakarya, pelatihan telah kerap mendatangkan pembicara asing maupun lokal yang mampu merujuk pada pemikiran CSR arus utama. Indonesia juga melibatkan diri dalam pembentukan *guidelines* untuk tanggung jawab sosial organisasi di tingkat global, yaitu ISO 26000, sehingga perkembangan mutakhir di dunia internasional juga dengan mudah diakses. Perkembangan di kampus-kampus perguruan tinggi³ maupun pendirian organisasi seperti Konsorsium CSR dan Asosiasi Profesi CSR Indonesia, serta pemberian penghargaan seperti CSR Awards 2005 dan 2008) atau Indonesian Sustainability

Yang dimaksud dengan CSR arus utama adalah karakteristik inti CSR sebagaimana yang dipahami dan dianut oleh sebagian besar pendukungnya di tingkat global.

¹ Waddock, S. 2004. *Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship*. Business and Society Review 109/1.

² Pernyataan ini tidak untuk menyatakan bahwa semua wacana CSR bersifat progresif. Pada faktanya, ada cukup banyak kekacauan dalam wacana mengenai CSR di Indonesia, seperti yang diulas dalam Jalal, Rahman, T. dan Wibowo, P. 2008. *Geger Ce-eS-eR: Catatan atas Hubungan Perusahaan dan Pemangku Kepentingan di Indonesia Sepanjang 2007*. Lingkaran Studi CSR, Bogor. Namun demikian, ada cukup banyak komponen progresif dalam wacana CSR yang masih belum muncul praktiknya sama sekali atau baru dilakukan oleh sangat sedikit perusahaan.

³ Universitas Trisakti telah memiliki program MM-CSR, Universitas Gajah Mada memiliki program Magister Kebijakan Publik dengan konsentrasi CSR, sementara di UI telah ada pidato pengukuhan guru besar bertemakan laporan keberlanjutan perusahaan, yaitu oleh Prof. Sidharta Utama di tahun 2007, dan 3 kursi guru besar CSR di tahun 2009.

Reporting Awards (ISRA) yang diselenggarakan setiap tahun juga berkontribusi dalam menyebarkan pengetahuan CSR arus utama.

Yang dimaksud dengan CSR arus utama adalah karakteristik inti CSR sebagaimana yang dipahami dan dianut oleh sebagian besar pendukungnya di tingkat global. Walaupun definisi CSR adalah beragam—Alexander Dahlsrud⁴ menemukan lebih dari 1000 definisi CSR melalui pencarian di Google di tahun 2007—namun kini terdapat kesepakatan atas karakter inti, yang meliputi: sifat sukarela (yang berarti melampaui ketentuan regulasi), internalisasi atau pengelolaan atas eksternalitas, orientasi atas beragam pemangku kepentingan, penyatuan antara kepentingan sosial dan ekonomi, kesesuaian antara praktik dan nilai, serta sifat melampaui filantropi.⁵

Harus dinyatakan bahwa karakteristik inti CSR di atas belumlah menjadi karakter dari praktik CSR di sebagian besar perusahaan yang beroperasi di Indonesia. Sifat sukarela masih jauh lebih kerap diartikan sebagai “semaunya”, bukan sebagai ketaatan kepada seluruh regulasi—dari tingkat lokal hingga internasional—lalu berusaha sekuat mungkin melampaui itu semua. Eksternalitas negatif masih menjadi ciri utama dari sebagian besar operasi perusahaan di Indonesia. Dampak negatif sosial dan lingkungan belumlah dikelola dengan memadai, seakan-akan bukan menjadi tanggung jawab perusahaan. Sebagian besar perusahaan telah mengenal istilah pemangku kepentingan, bahkan menggunakannya sebagai kosakata sehari-hari, namun kebanyakan perusahaan melihat pemangku kepentingan dalam kondisi buta separuh. Mereka dengan mudah melihat siapa saja pihak (elit) yang bisa memengaruhi operasi mereka, lalu berusaha membuat hubungan yang “baik” dengan pihak-pihak itu. Di sisi lain, kelompok-kelompok masyarakat marginal yang mendapatkan dampak negatif operasi perusahaan tidak cukup mendapatkan perhatian.

Karena pemahaman yang masih dangkal, kebanyakan perusahaan di Indonesia belum bisa mengaitkan antara tanggung jawab sosial dengan tujuan ekonomi mereka. Aktivitas CSR kebanyakan masih hanya berupa *outlet* dari sebagian kecil keuntungan yang dibuat perusahaan, bukan sebagai strategi untuk memastikan keberlanjutan usaha. Kalau praktik CSR masih “begitu-begitu saja”, nilai yang dianut sebagian besar perusahaan di Indonesia juga belum mengalami kemajuan berarti. Sebagian besar perusahaan di Indonesia belum lagi menyatakan pembangunan berkelanjutan sebagai visi mereka. Sementara, tidak juga semua perusahaan yang telah mencantumkan pembangunan berkelanjutan sebagai visi mereka benar-benar mempraktikannya dengan konsisten.⁶ Dan, sebagian besar perusahaan di Indonesia yang menyatakan “telah melaksanakan CSR” sesungguhnya baru melaksanakan filantropi terbatas, belum sampai pada tingkatan filantropi strategis, apalagi CSR.⁷

⁴ Dahlsrud, A. 2008. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15.

⁵ Crane, A. Matten, D. and Spence, L (eds.). 2008. *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*. Routledge, New York. Silakan periksa halaman 7-9.

⁶ Hal ini sebetulnya sama sekali tidak khas Indonesia. Penelitian-penelitian mutakhir juga mengungkapkan bahwa pembangunan berkelanjutan sebagai kredo bisnis di seluruh dunia sebetulnya baru diterima sebagian kecil perusahaan, dan masih jauh lebih banyak diucapkan daripada dipraktikkan. Lihat misalnya Bullis, C. and Ie, F. 2007. *Corporate Environmentalism* dalam S. May, G. Cheney and J. Roper (eds.). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford and New York.

⁷ Padahal, filantropi adalah bagian dari CSR yang semakin lama semakin dianggap kurang penting, seperti yang misalnya dinyatakan oleh Smith, N. and Lessen, G. (eds.). 2009. *Mainstreaming Corporate Responsibility*. Wiley, West Sussex. Di tingkat Asia, survei CSR Asia di tahun 2008 mengungkapkan bahwa dari 22 aktivitas yang dianggap masuk ke dalam CSR, filantropi ada pada nomor buncit. Sementara pada survei global GlobeScan di tahun yang sama, filantropi bahkan tidak masuk sama sekali. Untuk pembahasan bagaimana filantropi bisa bersifat strategis, silakan periksa Porter, M. and Kramer, M. 2002. *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, December. Makalah seminal tersebut

Kalau praktik CSR di Indonesia ditimbang dengan menggunakan kerangka Sistem CSR a la CSR Asia,⁸ misalnya, maka hasilnya juga tak jauh berbeda. Sistem CSR adalah kesatuan manajemen tanggung jawab sosial yang dimulai dari penilaian (*assessment*), pembuatan strategi, eksekusi (termasuk di dalamnya pemantauan dan evaluasi), hingga komunikasi. Dalam hal penilaian, pemetaan pemangku kepentingan, penilaian kebutuhan masyarakat, penilaian risiko nonfinansial, dan *benchmarking* dengan standar CSR tertentu memegang peranan penting. Di Indonesia berbagai aktivitas tersebut sangat jarang dilakukan. Metodologi pemetaan pemangku kepentingan, yang di negara-negara maju telah berkembang dengan baik,⁹ hampir-hampir tidak dikenal di Indonesia. Sebagian besar perusahaan yang menyatakan telah memiliki peta pemangku kepentingan ternyata hanya melakukan pendaftaran pemangku kepentingan dengan *common sense* atau dengan metodologi yang tertinggal jauh.¹⁰ Perusahaan yang melakukan penilaian kebutuhan masyarakat mungkin jumlahnya agak jauh lebih banyak—dikarenakan lebih maraknya pengembangan masyarakat sebelum istilah CSR masuk. Namun, sebagian besar perusahaan belum lagi melakukan penilaian risiko nonfinansial ketika hendak melakukan investasi, baik melalui pembukaan operasi baru maupun akuisisi. Istilah *due diligence* kebanyakan masih diartikan sebagai penilaian menyeluruh dalam dimensi ekonomi—yang sesungguhnya berarti bukanlah penilaian menyeluruh.

Praktik CSR di Indonesia yang paling menyedihkan tampaknya terkait dengan komunikasi.

Kalau strategi CSR dinyatakan sebagai himpunan pernyataan visi dan misi, kebijakan, rencana strategis, program dan proyek yang koheren untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, tampaknya sebagian besar perusahaan di Indonesia belum memilikinya. Ada cukup banyak perusahaan yang telah mencantumkan visi dan misi yang berusaha mengaitkannya dengan pembangunan berkelanjutan, namun ketika dilacak lebih lanjut ke dalam kebijakannya, pernyataan tersebut menguap begitu saja. Rencana strategis CSR juga sangat jarang ditemukan, kecuali di perusahaan-perusahaan besar multinasional, yang memang harus membuatnya sebagai pengejawantahan kebijakan kantor pusatnya. Kebanyakan perusahaan baru memiliki rencana setahunan yang berupa tema-tema proyek yang akan dibiayai dengan anggaran tertentu.

CSR dilaksanakan dengan beragam. Dari sudut pandang pelakunya, ada perusahaan-perusahaan yang melaksanakannya sendiri, atau sebaliknya meminta pihak ketiga untuk melakukan sepenuhnya (perusahaan menanggung seluruh biayanya). Namun, kemitraan yang strategis masih sangat jarang ditemukan. *Tri-sector partnership* yang merupakan salah satu nilai terpenting yang didorong oleh CSR masih sangat langka ditemukan. Belakangan, malah timbul gejala yang sangat tidak sehat, terutama di daerah-daerah. Pemerintah daerah yang mengendus telah munculnya inisiatif CSR, kemudian memunculkan beragam perda yang meminta seluruh “dana CSR” untuk diserahkan kepada pemda dan pengurusannya dilakukan oleh mereka. Ketika UUPT melalui pasal

kemudian dilanjutkan dengan Porter, M. and Kramer, M. 2006. *Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, December.

⁸ Silakan periksa presentasi Welford, R. and Brown, M. 2009. *CSR Master Class 2009*. CSR Asia, Singapore.

⁹ Lihat Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. 1997. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review, October. Teori mereka dikembangkan lebih jauh dalam Driscoll, C. and Starik, M. 2004. *The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment*. Journal of Business Ethics, Vol. 49. Untuk metodologi identifikasi pemangku kepentingan yang berbeda sama sekali dibandingkan kedua literatur tersebut, silakan lihat Boutilier, R. 2009. *Stakeholder Politics. Social Capital, Sustainable Development and the Corporation*. Greenleaf Publishing, Sheffield.

¹⁰ Sebuah perusahaan pertambangan di Sulawesi, misalnya, diketahui salah satu penulis makalah ini menggunakan tiga atribut pemangku kepentingan dari Mitchell, Agle dan Wood (*power, urgency* dan *legitimacy*), tanpa menggunakan masukan dari Driscoll dan Starik (*proximity*), serta tidak ada upaya kontekstualisasi Indonesia. Lingkar Studi CSR dan Kiroyan Partners menyarankan berdasarkan pengalaman penelitian di lapangan bahwa untuk konteks Indonesia, keempat atribut tersebut perlu ditambah dengan *real impact* dan *vulnerability*.

74 mewajibkan perusahaan menganggarkan dana tertentu untuk “tanggung jawab sosial dan lingkungan,” semakin banyak perda serupa bermunculan. Hal ini telah memungkinkan timbulnya berbagai praktik korupsi baru.¹¹ Selain itu, banyak perusahaan yang kemudian berpikir telah “melaksanakan CSR” setelah menyerahkan dananya seperti yang diminta perda-perda tersebut. Padahal, penyerahan dana tersebut tidak menghapus kewajiban perusahaan untuk melakukan internalisasi eksternalitas sebagaimana yang dituntut dalam CSR arus utama. Hal yang mungkin cukup menggembirakan adalah bahwa ragam praktik CSR telah semakin banyak. Kalau dahulu CSR identik dengan filantropi dan pengembangan masyarakat belaka, kini mulai terlihat—walau masih tetap minoritas—adanya ragam lain seperti pengelolaan lingkungan yang progresif,¹² *cause related marketing*,¹³ dan sebagainya.

Praktik CSR di Indonesia yang paling menyedihkan tampaknya terkait dengan komunikasi. Sebagian besar komunikasi perusahaan yang menggunakan istilah CSR tampaknya adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan citra belaka, tanpa didukung oleh peningkatan kinerja sosial dan lingkungan yang nyata. *Greenwashing*, atau pengelabuan citra, sesungguhnya sangat ditentang oleh CSR. Komunikasi dalam CSR sesungguhnya adalah komunikasi kinerja *triple bottom line*. Asumsinya yang dipegang erat adalah bahwa komunikasi tidak boleh memberikan gambaran yang melampaui kinerja objektifnya.¹⁴ Namun yang terjadi di Indonesia adalah sebaliknya. Ada banyak perusahaan yang mencurahkan sumberdaya finansial untuk mengiklankan dirinya lebih daripada sumberdaya yang dicurahkan untuk aktivitasnya sendiri. Ada banyak upaya menyesatkan persepsi pemangku kepentingan. Sebagai misal, pada tahun 2008 sebuah perusahaan nasional yang operasinya mendapatkan banyak sekali peringkat PROPER hitam dan merah, habis-habisan mempromosikan satu-satunya operasi mereka yang mendapat peringkat hijau.

Pemikiran CSR Emil Salim

Masih jauhnya jarak antara praktik dan wacana CSR sesungguhnya sangat disayangkan. Sebagaimana yang akan ditunjukkan pada bagian ini, pemikiran CSR yang sangat progresif, bukan saja di tingkat nasional namun juga di tingkat internasional, sesungguhnya eksis di Indonesia. Profesor Emil Salim dalam berbagai kesempatan telah mengemukakan pemikirannya yang sangat sesuai dengan CSR arus utama dan progresif. Analisis yang dilakukan atas 10 presentasi Prof. Salim antara Januari 2005 hingga Mei 2009¹⁵ menunjukkan bahwa gagasan-gagasannya yang original dan diturunkan dari konsep pembangunan berkelanjutan—konsep yang turut ia bantu kelahirannya di tahun 1987 melalui keanggotaannya di Komisi Brundtland—sesungguhnya sangat dekat dengan gagasan para pemuka CSR di tingkat global. Seandainya saja gagasan tersebut didengarkan, dicerna, dan dipraktikkan oleh sebagian besar perusahaan di Indonesia, maka perkembangan CSR di Indonesia, juga wajah bisnis secara keseluruhan, akan menjadi jauh lebih baik.

¹¹ Kasus terbaru yang diketahui pada saat tulisan ini dibuat adalah Kabupaten Karimun di Provinsi Kepulauan Riau yang mengeluarkan perda tersebut di kuartal ketiga 2009.

¹² Kalau PROPER KLH digunakan sebagai tolok ukur, maka di tahun 2009 telah terdapat 42 perusahaan—terdiri dari 41 perusahaan berperingkat Hijau dan 1 perusahaan berperingkat Emas—yang telah melakukan pengelolaan lingkungan melampaui ekspektasi regulasi. Lihat Sekretariat PROPER. 2009. *Hasil Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup*. Kementerian Negara Lingkungan Hidup Indonesia.

¹³ *Cause related marketing* yang paling terkenal di Indonesia mungkin adalah program Aqua 1 untuk 10 dari Danone Indonesia, serta berbagai program dari Unilever, seperti Lifebuoy Berbagi Sehat.

¹⁴ Lihat misalnya, Friedman, J. 2008. *The New PR*. SBNOW and Caux Round Table.

¹⁵ Empat penulis makalah ini, secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri, menyaksikan secara langsung hampir seluruh pemaparan Prof. Salim tersebut. Sebagian presentasi dikumpulkan oleh para penulis sendiri. Ali Sofiawan, yang bekerja untuk Prof. Salim dalam Dewan Pertimbangan Presiden melengkapi bahan-bahan tersebut dengan mengumpulkan presentasi yang tidak dimiliki oleh para penulis.

Kesepuluh materi presentasi dari Prof. Salim yang dipergunakan sebagai bahan analisis bagian berikut ini adalah:

1. Salim, E. 2009a. *Bank dan Sustainable Business*. Presentasi untuk Pre-Workshop BNI 1946. Tanggal 25 Mei 2009. Yayasan Pembangunan Berkelanjutan.
2. Salim, E. 2009b. *Value-Based Management dengan CSR*. Presentasi di Bakrie School of Management. Tanggal 20 Maret 2009.
3. Salim, E. 2009c. *CSR Benefits for the Community*. Presentasi di seminar Tujuh Profesor Bicara CSR (pra penganugrahan CSR Awards 2008). Tanggal 21 Januari 2009. CFCD, Departemen Sosial, dan KLH.
4. Salim, E. 2008a. *CSR dan Perusahaan*. Presentasi tanggal 18 Juli 2008.
5. Salim, E. 2007a. *Road-Map of Society for Biodiversity*. Presentation in Seminar on Business and Biodiversity. 8 November 2007. Yayasan Keanekaragaman Hayati.
6. Salim, E. 2007b. *Keynote Speech. Seminar The Systems Thinking Approach to CSR*. Tanggal 14 Maret 2007.
7. Salim, E. 2007c. *Energi untuk Pembangunan Berkelanjutan*. Presentasi untuk peserta Leadership for Environment and Development Cohort 12 (Energy and Climate Change). Tanggal 5 Maret 2007. Yayasan Pembangunan Berkelanjutan.
8. Salim, E. 2006a. *Emerging Trends of Corporate Social Responsibility*. Presentation in The Indonesia Business Links Conference on Corporate Social Responsibility. September 7-8 2006. Indonesia Business Links.
9. Salim, E. 2006b. *Corporate Social Responsibility in Environment*. Presentation in International Conference of Islamic Scholars, Jakarta. June 21st 2006.
10. Salim, E. 2005. *Corporate Social Responsibility for Sustainable Development*. Presentasi untuk peserta Leadership for Environmental and Development Cohort 11 (Corporate Social Responsibility). Tanggal 26 Januari 2005. Yayasan Pembangunan Berkelanjutan.

Kritik atas Milton Friedman dan Praktik Pembangunan.¹⁶ Pada berbagai kesempatan berbicara mengenai CSR, Prof. Salim membukanya dengan pernyataan bahwa ia menentang keras pendirian Milton Friedman “*the business of business is business.*”¹⁷ Ia mencela logika bahwa bisnis adalah cara untuk mengumpulkan uang semata, baru kemudian membagi keuntungan yang diperolehnya untuk beragam tujuan, termasuk “CSR.” Ia merujuk banyak praktik bisnis perusahaan yang menganaktirikan investasi sosial, yaitu melaksanakannya hanya ketika keuntungan sudah diperoleh. Itupun dalam proporsi yang sangat sedikit terhadap keuntungan yang diperoleh. Menurut dia, praktik yang demikian berarti CSR hanyalah sampiran yang ditaruh pada bagian akhir dari aktivitas perusahaan. Padahal, CSR menurut Prof. Salim seharusnya eksis sejak awal. CSR haruslah benar-benar menjadi cara berbisnis yang menyeimbangkan antara tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan (*triple bottom line*).¹⁸ Hanya dengan demikian CSR benar-benar menjadi proporsi

Prof. Salim juga kerap menyatakan betapa pembangunan versi Abad 20 sangatlah tidak baik.

¹⁶ Bagian ini terutama dari Salim, E. 2009b; Salim, E. 2009c; Salim, E. 2007b; dan Salim, E. 2006a. Dalam berbagai kesempatan, pernyataan kritik atas pembangunan yang tidak berkelanjutan selalu juga disampaikan Prof. Salim, walau tidak secara eksplisit ditampilkan dalam bahan presentasi.

¹⁷ Pernyataan tersebut sering diatribusikan kepada tulisan Friedman, M. 1970. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. New York Time Magazine, 13 September. Tulisan klasik anti-CSR ini mudah diperoleh di mana-mana, termasuk di dunia maya. Sebagai salah satu tulisan dalam kumpulan bacaan, yang terakhir mungkin bisa dilihat sebagai bab dalam Burchell, J (ed.). 2008. *The Corporate Social Responsibility Reader*. Routledge, New York.

¹⁸ Ketiga dimensi CSR yang disebutkan Prof. Salim tentu berasal dari konsep pembangunan berkelanjutan. Ketiga dimensi tersebut kemudian diturunkan ke dalam CSR dan diberi nama *triple bottom line* oleh John Elkington melalui karya seminal Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century*. New Society, Philadelphia. Buku tentang CSR lainnya yang menggunakan konsep tersebut di antaranya adalah Savitz, A. and Weber, K. 2006. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success—and How You Can Too*. Jossey-Bass, San

kerja perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan. Menurut dia, bisnis suatu perusahaan bisa saja berhenti, misalnya karena wilayah operasinya berpindah, namun pembangunan di tempat tersebut harus terus berlanjut untuk memenuhi kebutuhan generasi masa kini dan masa mendatang. Karenanya hanya perusahaan yang menganut nilai yang sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan saja yang memiliki hak untuk terus eksis.

Prof. Salim juga kerap menyatakan betapa pembangunan versi Abad 20 sangatlah tidak baik. Pertumbuhan ekonomi global naik 7 kali lipat sepanjang abad lalu, namun proporsi penduduk miskin sangatlah besar, yaitu sekitar 20%. Payahnya lagi, proporsi tersebut terus-menerus meningkat, bukan menurun. Akibatnya adalah ketimpangan kesejahteraan antara penduduk dan negara kaya dengan yang miskin juga meningkat. Gambaran ketimpangan yang sering juga dikutipnya adalah bahwa 20% penduduk paling kaya menguasai 80% kekayaan, sementara 80% penduduk lainnya harus berbagi 20% kekayaan yang tersisa.¹⁹

Kalau dampak lingkungan dihitung, maka gambarannya akan bertambah suram lagi. Banyak sekali aktivitas pembangunan—termasuk oleh perusahaan—yang mengorbankan lingkungan hidup sehingga daya dukungnya terus merosot. Hal ini terjadi karena pasar tidaklah menunjukkan harga sebenarnya dari dimensi sosial dan lingkungan. Karena pasar tidak memerhitungkan hal tersebut, bisnis di masa lampau pun memperlakukan kedua dimensi tersebut sebagai eksternalitas belaka. Tidak dapat disangkal, menurut Prof. Salim, bahwa pembangunan dalam gaya yang demikian sesungguhnya adalah pembangunan yang jelek.

Untuk keluar dari kondisi tersebut, yang harus dilakukan oleh dunia bisnis—dengan konsep CSRnya—adalah mengubah paradigma bisnis dari apa yang diajarkan Friedman. Menurut Prof. Salim, *“the business of business is to raise sustainability and humanity.”* Kredo ini seharusnya menjadi basis kesadaran setiap pihak yang hendak menjalankan bisnis, karena hanya dengan demikian maka bisnis akan kembali diakui menjadi “anak kandung peradaban.” Dalam sejarah memang tercatat bahwa masyarakat luas memberikan ijin kepada siapapun untuk berusaha untuk melayani kebutuhan masyarakat. Aktivitas bisnis pada mulanya adalah aktivitas yang mulia, karena secara murni ditujukan untuk melayani kebutuhan. Namun sang anak kandung ini kemudian menjadi durhaka karena kerap terbukti mengorbankan kepentingan masyarakat luas—dengan mengabaikan dimensi sosial dan lingkungan—untuk memenuhi kepentingan ekonomi yang sempit dari para pemilik perusahaan.

Buat Prof. Salim, fokus yang menyempit itulah yang harus dibongkar, lalu dikembalikan kepada *kittah*-nya. Pembangunan bukanlah upaya untuk meningkatkan kondisi ekonomi semata—seperti yang ditunjukkan selama abad 20. Pembangunan seharusnya merupakan upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam pengertian yang utuh, yaitu sosial, lingkungan dan ekonomi. Berkali-kali Prof. Salim menyatakan bahwa pembangunan yang hanya memerhatikan dimensi ekonomi saja, dan mengabaikan dua dimensi yang lain, hanya akan menjadikan pembangunan sebagai laknat atau kutukan. Pembangunan hanya akan menjadi rahmat manakala ketiga dimensi diperhatikan secara seimbang.

Francisco; juga Henriques, A. and Richardson, J. (eds.). 2004. *The Triple Bottom Line: Does It All Add-Up?* Earthscan, London. Jumlah artikel yang menggunakan konsep tersebut sebagai judul mungkin mencapai ratusan.

¹⁹ Diskusi mengenai ketimpangan hasil pembangunan adalah “wajib” dalam pengantar pembangunan berkelanjutan. Hampir seluruh literatur pengantar mengenai pembangunan berkelanjutan memulai pembahasannya dengan mengemukakan data yang disampaikan Prof. Salim. Yang terbaru misalnya dari Blewitt, J. 2008. *Understanding Sustainable Development*. Earthscan, London; Rogers, P. Jalal, K. and Boyd, J. 2008. *An Introduction to Sustainable Development*. Earthscan, London; serta Rossa, S. *Sustainable Development Handbook*. Fairmont Press, Lilburn.

Perusahaan, sebagai aktor pembangunan, harus memilih apakah akan menjadi rahmat atau laknat. Perusahaan yang memilih menjadi rahmat akan menjadi perusahaan yang berkelanjutan—karena eksistensinya akan didukung oleh pemangku kepentingannya. Sementara, perusahaan yang memilih menjadi laknat harus berhadapan dengan keniscayaan bahwa bisnis mereka akan kehilangan dukungan pemangku kepentingan dan akan punah.²⁰ Bagi Prof. Salim, perusahaan akan menjadi rahmat manakala ia benar-benar bertanggung jawab penuh atas dampak yang ditimbulkannya, baik itu terhadap pemangku kepentingan internal maupun eksternal hingga masyarakat secara luas. Bahkan, pada beberapa kesempatan Prof. Salim menyatakan bahwa orang-orang yang berada di manajemen perusahaan harus ingat bahwa mereka juga bertanggung jawab kepada Tuhan. Tuhan, dalam pemikiran Prof. Salim, adalah pemangku kepentingan tertinggi, karena Ia menciptakan alam dan isinya dengan mandat pengurusan (*khilafah, stewardship*) kepada manusia agar dijaga kelestariannya bagi kepentingan seluruh isinya—bukan hanya untuk manusia—hingga masa yang tak terbatas.²¹

Dimensi Sosial.²² Konsep pembangunan berkelanjutan—yang diejawantahkan oleh bisnis dalam CSR—datang untuk mengembalikan si anak durhaka menjadi anak yang patuh pada orang tuanya. Untuk itu, penerimaan bahwa bisnis memiliki tiga kepentingan yang harus dilayani dengan seimbang adalah mutlak. Prof. Salim menyebutkan bahwa yang pertama-tama adalah “*focusing on humanity and society*,” yaitu upaya untuk secara sadar dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas manusia, baik yang terlibat dalam proses produksi maupun yang mengkonsumsi produk yang dihasilkan. Secara spesifik, Prof. Salim menyatakan bahwa dampak negatif kehadiran perusahaan adalah ketidakadilan sosial, yang kemudian memunculkan disharmoni sosial, dan apabila tidak dikelola dengan benar maka akhirnya akan menggerus kohesi sosial.

Dalam berbagai kesempatan, Prof. Salim menyatakan bahwa kondisi kohesi sosial yang diperlukan bangsa Indonesia adalah sikap mengedepankan “kita” atau *inclusive we*. Sementara, kondisi yang sekarang semakin marak adalah sikap “kami” atau *exclusive we*, atau bahkan “saya”. Perusahaan, seharusnya mempromosikan sikap “kita” tersebut, baik ke dalam (ke pemangku kepentingan internal) maupun ke luar (ke pemangku kepentingan eksternal). Secara tegas, Prof. Salim menyatakan bahwa turut menciptakan kondisi sosial yang adil, harmonis, kohesif dan plural adalah tanggung jawab sosial perusahaan di wilayah di mana ia beroperasi.

Tanggung jawab tersebut mustahil bisa dilaksanakan perusahaan manakala perusahaan tidak melakukan *social impact assessment* atau analisis dampak sosial dengan mendetail. Dalam hal ini, berkali-kali Prof. Salim menyatakan kegeramannya pada analisis yang dangkal dan formalistik—terutama hanya dibuat untuk kepentingan perijinan belaka. Menurut dia, hal tersebut sangat jamak dilakukan oleh perusahaan di Indonesia. Bagian sosial dalam Amdal, sering hanya menjadi “pelengkap penderita.” Padahal, tanpa analisis yang mendalam atas kondisi sosial para pemangku kepentingannya, mustahil perusahaan bisa mengetahui ambang batas sosial serta membuat

²⁰ Bandingkan kesetaraannya dengan pemikiran Keith Davis tentang *the iron law of social responsibility*, seperti yang termuat dalam Wood, D. 1991. *Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance*. *Journal of Management*, Vol. 17/2. Davis sendiri selain sangat terkenal karena hukum besi tersebut, juga terkenal karena ramalannya yang tegas soal kepastian CSR akan menjadi keharusan bagi bisnis di masa mendatang dalam Davis, K. 1976. *Social Responsibility is Inevitable*. *California Management Review*, Fall.

²¹ Pernyataan ini diungkapkan berulang kali oleh Prof. Salim dalam berbagai kesempatan. Namun, yang paling tegas adalah pada presentasi Salim, E. 2006b serta pernyataan verbal ketika menjelaskan Salim, E. 2009a.

²² Dimensi sosial dari CSR paling banyak didiskusikan pada Salim, E. 2009c; Salim, E. 2008a; Salim, E. 2007b; Salim, E. 2006a; serta Salim, E. 2005.

Namun, yang menjadi perhatian utamanya adalah sifat memberdayakan masyarakat.

berbagai program sosial yang tepat untuk meningkatkan ambang batas itu dan memastikan bahwa perusahaan tidak melampauinya.²³

Bentuk-bentuk program bisa bermacam-macam. Dalam beberapa kesempatan, Prof. Salim menyatakan bahwa pendidikan, kesehatan, kebudayaan dan keagamaan adalah tema-tema yang sangat penting. Namun, yang menjadi perhatian utamanya adalah sifat memberdayakan masyarakat. Perusahaan, bisa eksis terus di suatu tempat atau harus memindahkan operasinya, namun yang terpenting adalah bagaimana kehidupan masyarakat bisa dijamin berlanjut—dengan atau tanpa perusahaan tersebut. Dengan pemikiran yang demikian, Prof. Salim menghimbau berkali-kali bahwa program yang bersifat sekadar donasi atau *charity* harus diminimumkan, lalu digantikan dengan yang lebih bersifat pemberdayaan. Karenanya, bentuk CSR yang paling penting, mengingat kondisi Indonesia saat ini, adalah pengembangan masyarakat. Prof. Salim menyatakan bahwa perusahaan harus memfokuskan program pengembangan masyarakat ini pada kelompok-kelompok masyarakat miskin, dengan menciptakan kesempatan kerja dan berusaha bagi mereka.²⁴

Hal yang berkali-kali juga ditegaskan Prof. Salim adalah keharusan perusahaan untuk menjunjung tinggi *free prior informed consent* atas dampak positif maupun negatif dari operasi perusahaan. Dalam berbagai kesempatan, Prof. Salim menyatakan kritiknya mengenai praktik membesar-besarkan potensi dampak positif ketika perusahaan ingin mendapatkan dukungan masyarakat. Berbagai kemungkinan dampak negatif disembunyikan dengan sengaja, sehingga masyarakat tidak mendapatkan informasi yang berimbang. Padahal, Prof. Salim juga menyatakan bahwa ada hak yang bernama *community right to know*, yang melekat pada setiap anggota masyarakat yang mungkin terkena dampak pembangunan—bukan hanya yang diprakarsai oleh perusahaan. Hak untuk mengetahui dampak pembangunan yang mungkin mengenai dirinya mewajibkan perusahaan untuk menyampaikan berbagai kemungkinan dampak itu dengan transparansi maksimum.²⁵

Ketika perusahaan sudah berada dalam fase operasional, perusahaan wajib untuk menyediakan *grievance mechanism* atau mekanisme (penanganan) keluhan.²⁶ Transparansi maksimum sudah seharusnya diupayakan sepanjang eksistensi perusahaan, sehingga ketika masyarakat memiliki permasalahan dengan perusahaan, maka saluran untuk menyatakan keluhan harus tersedia. Dalam hal ini, perusahaan perlu untuk membuat mekanisme bagaimana keluhan bisa disampaikan, dicatat dengan benar, sumber permasalahan diselidiki dan diselesaikan seperti seharusnya, dan hasil penyelesaian itu dikomunikasikan dengan benar. Rangkaian tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan memang memiliki niat baik untuk meminimumkan dan mengkompensasi dampak negatif yang ditimbulkannya. Prof. Salim berpendirian bahwa mekanisme tersebut adalah bagian integral dari internalisasi eksternalitas.

Satu lagi hal yang menjadi perhatian Prof. Salim adalah soal ketenagakerjaan. Pekerja, menurut dia, adalah pemangku kepentingan internal perusahaan, yang kepentingannya wajib diperhatikan dengan saksama oleh perusahaan. Hak-hak normatif pekerja wajib dijamin pemenuhannya. Selain itu, khusus untuk praktik ketenagakerjaan di perusahaan multinasional, harus ada ketegasan soal *equal opportunity* atau kesempatan yang setara. Buat Prof. Salim, ketika kesempatan untuk naik

²³ Kritik ini dilontarkan terutama melalui presentasi Salim, E. 2009c dan Salim, E. 2007b.

²⁴ Bandingkan dengan pemikiran Jim Ife dalam Ife, J. 2002. *Community Development: Community-Based Alternatives in an Age of Globalization*. Pearson Education, Australia. soal pengembangan masyarakat. Pendirian Prof. Salim ini sekaligus kembali menggarisbawahi bahwa pengembangan masyarakat memang secara spesifik merupakan program yang ditujukan kepada kelompok masyarakat rentan, bukan masyarakat umum, apalagi kaum elit. Prof. Salim pernah melontarkan kritik mengenai bias elit dalam berbagai program yang diberi nama “pengembangan masyarakat” oleh perusahaan, yang sesungguhnya bertentangan dengan hakikat pengembangan masyarakat itu sendiri.

²⁵ Hal ini paling tegas dinyatakan pada Salim, E. 2009b.

²⁶ *Loc. cit.* Salim, E. 2009b.

dalam jenjang karir di perusahaan multinasional tidak dibuka selebarnya untuk para pekerja negara berkembang tempat perusahaan itu beroperasi, termasuk di Indonesia, maka komitmen CSR perusahaan tersebut tidak bisa dianggap memadai.

Dimensi Lingkungan.²⁷ Dimensi CSR yang berikutnya adalah “*assuring God given life supporting natural resources are being sustained.*” Prof. Salim mengingatkan bahwa manusia hanya mampu untuk mentransformasikan atau mengubah berbagai bentuk sumberdaya alam, bukan menciptakannya. Karena itu, maka sumberdaya alam pastilah jumlahnya terbatas—terutama yang bersifat tak terbarukan. Dengan kesadaran ini, maka pilihan-pilihan dalam mengubah bentuk sumberdaya alam itu harus benar-benar dipikirkan. Hal tersebut bukan saja untuk kebaikan generasi sekarang, namun juga untuk jaminan ketersediaan sumberdaya alam bagi generasi mendatang. Untuk menegaskan hal tersebut, Prof. Salim dan Rob Peddle pernah bertanya: adakah perusahaan yang menganggap generasi cucu kita sebagai pemangku kepentingan?²⁸ Menurut keduanya, dari sudut pandang pembangunan berkelanjutan dan CSR, kesetaraan antargenerasi atau *intergenerational equity* sangatlah krusial. Kalau perusahaan tidak bisa menjamin kesetaraan itu, maka tanggung jawabnya belumlah lengkap.

Prinsip yang harus dipegang teguh untuk memastikan bahwa generasi mendatang tetap bisa memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya adalah harus dipastikannya daya dukung lingkungan tidak dilampaui oleh upaya pembangunan apapun, termasuk yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk memastikannya, lagi-lagi Prof. Salim mengingatkan pentingnya Amdal yang sangat detail dilakukan oleh pemrakarsa proyek pembangunan. Pemenuhan prinsip itu bukan saja krusial dalam manajemen risiko lingkungan bagi perusahaan dan pemangku kepentingannya. Seperti yang banyak disarankan oleh para pakar keberlanjutan, manakala hukum-hukum alam dipatuhi, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan.²⁹ Terkait dengan alam moda pemikiran “*thinking inside the box*”-lah yang harus dilakukan. Hanya manakala “kotak hukum alam” dipatuhi saja maka umat manusia dapat memperoleh kesejahteraan dalam jangka panjang. Prof. Salim berkali-kali menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan asing yang tunduk, patuh, dan meniru hukum-hukum alam (melakukan biomimikri) telah mendapatkan keuntungan yang besar. Indonesia, sebagai negara yang sangat kaya dengan keanekaragaman hayati, menurut Prof. Salim, memiliki potensi besar untuk mendapatkan keuntungan bila memfokuskan diri memelajari biomimikri.

Perusahaan juga sangat penting untuk memastikan bahwa pengelolaan sumberdaya alamnya optimal. Prof. Salim menyatakan bahwa untuk mencapai kondisi tersebut manajemen sumberdaya alam yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara menurunkan: (1) penggunaan berbagai jenis sumberdaya tak terbarukan, (2) penggunaan energi tak terbarukan, (3) penggunaan sumberdaya yang tak bisa didaur ulang, dan (4) limbah. Sementara, perusahaan perlu untuk menaikkan: (1) penggunaan berbagai sumberdaya terbarukan, (2) penggunaan energi terbarukan, (3) penggunaan berbagai sumberdaya yang diperoleh dari upaya *reuse* dan *recycle*, serta (4) penggunaan berbagai bentuk teknologi ramah lingkungan. Prof. Salim berulang kali menunjuk penggunaan sumberdaya alam termasuk energi tak terbarukan sebagai sumber berbagai masalah

²⁷ Presentasi Prof. Salim yang terbanyak membicarakan mengenai dimensi lingkungan adalah Salim, E. 2009a; Salim, E. 2009b; Salim, E. 2009c; Salim, E. 2007a; dan Salim, E. 2006b.

²⁸ Pertanyaan tersebut dilontarkan Prof. Salim dalam kesempatan seminar *Systems Thinking Approach to CSR*. Paparannya dituliskan pada Salim, E. 2007.

²⁹ Bandingkan dengan pemikiran Esty, D. and Winston, A. 2006. *Green to Gold. How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Yale University Press, New Haven; Korhonen, J. 2004. *Industrial Ecology in a Strategic Sustainable Development Model: Strategic Applications of Industrial Ecology*. Journal of Cleaner Production No. 12; Korhonen, J. 2001. *Four Ecosystem Principles for an Industrial Ecosystem*. Journal of Cleaner Production, No.9; Werbach, A. 2009. *Strategy for Sustainability: A Business Manifesto*. Harvard University Press, Boston.

pembangunan. Kalau Indonesia hendak keluar dari berbagai permasalahan itu, langkah tegas dan cepat menuju penggunaan sumberdaya alam yang terbarukan dalam proporsi yang jauh lebih besar dari yang digunakan sekarang harus segera dilakukan.

Dengan merujuk kenyataan bahwa Indonesia terkenal sebagai negara yang memiliki banyak sekali keanekaragaman hayati, maka Prof. Salim berkeyakinan bahwa sebenarnya potensi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari keanekaragaman hayati sangatlah besar. Ia mendorong agar perusahaan benar-benar memikirkan bagaimana caranya meningkatkan nilai tambah keanekaragaman hayati, terutama melalui industri pangan, kosmetika dan obat-obatan. Dalam berbagai kesempatan, Prof. Salim memuji beberapa perusahaan yang telah dengan sukses memanfaatkan keanekaragaman hayati untuk bisnisnya, antara lain Kalbe Fama, Kimia Farma, Martha Tilaar, dan Jamu Jago. Ia juga berargumentasi bahwa dengan nilai tambah tersebut, maka perusahaan akan diuntungkan, karena (1) Indonesia merupakan negara *mega-biodiversity*, (2) terdapat kecenderungan menguatnya gerakan konsumen yang sadar lingkungan, dan (3) pemeliharaan hutan di Indonesia sangat memerlukan dana dari perhitungan *carbon sink*, sehingga memelihara hutan dan hanya memanfaatkan keanekaragaman hayati yang terdapat di dalamnya merupakan pilihan yang lebih cerdas daripada mengkonversinya.³⁰

Untuk mewujudkan hal tersebut, menurut Prof. Salim, diperlukan dua prasyarat. Pertama, kerjasama yang produktif antara pemerintah, perusahaan dan masyarakat sipil untuk mendorong pemanfaatan keanekaragaman hayati Indonesia yang unik menjadi dasar keunggulan kompetitif bisnis Indonesia di tingkat global. Perlu segera diwujudkan sebuah peta jalan yang disepakati oleh ketiga sektor untuk mendorong terwujudnya keunggulan kompetitif itu. Kedua, perusahaan perlu mempertimbangkan untuk berinvestasi di berbagai cabang ilmu pengetahuan dan teknologi mutakhir yang bermanfaat untuk meningkatkan nilai tambah keanekaragaman hayati. Di antara berbagai cabang ilmu pengetahuan dan teknologi yang kerap dirujuk oleh Prof. Salim adalah bioteknologi, rekayasa genetika, nanoteknologi, teknologi kelautan serta teknologi informasi dan komunikasi.³¹

Terakhir, Prof. Salim menegaskan perlunya perusahaan untuk melakukan adaptasi dan mitigasi atas dampak perubahan iklim.³² Bagaimanapun, perusahaan merupakan penyumbang gas rumah kaca melalui kebutuhan energi (yang sebagian besar dipenuhi oleh energi fosil) untuk proses produksinya, serta polusi yang dihasilkan. Perusahaan yang bergerak di bidang pembangkitan listrik, pengolahan migas, transportasi dan manufaktur adalah penyumbang emisi yang besar di tingkat global. Di Indonesia, perusahaan-perusahaan yang mengkonversi lahan-lahan hutan—terutama perkebunan dan hutan tanaman industri—juga menjadi penyumbang emisi besar dalam kategori LULUCF (*land use, land use change and forestry*). Prof. Salim berkali-kali menekankan bagaimana seharusnya perusahaan bertindak untuk mencapai efisiensi energi yang tinggi, selain juga berupaya untuk memindahkan sumber energinya menjadi terbarukan (*energy efficiency and energy efficacy*). Perusahaan juga diminta untuk memelajari dengan saksama apa saja dampak perubahan iklim yang bakal menimpa bisnis mereka, lalu berupaya untuk—bersama-sama dengan sektor lainnya—melakukan adaptasi atas dampak tersebut.

³⁰ Salim, E. 2009c; Salim, E. 2007a.

³¹ Salim, E. 2007a, secara sepintas juga disampaikan secara verbal pada beberapa kesempatan lain.

³² Salim, E. 2007c.

Dimensi Ekonomi.³³ Dalam dimensi ekonomi, perusahaan benar-benar harus memikirkan “*economic development on its broadest sense: best resource allocation.*” Ini mendudukkan perusahaan pada tujuan awal eksistensinya, yaitu untuk memenuhi kebutuhan umat manusia dengan melakukan alokasi sumberdaya dengan cara terbaik. Dalam hal ini, perusahaan harus memikirkan ulang apakah alokasi sumberdaya yang kini dilakukannya adalah benar yang terbaik, ataukah belum. Salah satu hal yang paling mengganggu kemampuan bisnis dalam mengalokasikan sumberdaya secara terbaik adalah distorsi pasar—termasuk pengabaian perhitungan biaya sosial dan lingkungan. Kerap kali disebutkan Prof. Salim bahwa banyak sekali aktivitas ekonomi yang sebetulnya “menguntungkan” hanya karena seluruh biaya tidak dihitung dengan benar. Dampak sosial dan lingkungan dianggap sebagai eksternalitas dan karenanya aktivitas yang merusak keduanya malahan menjadi murah dan bisa dikonsumsi banyak orang.

Kalau hal tersebut terus menerus dibiarkan, maka memberikan sinyal pasar yang salah, yaitu bahwa masyarakat memang mendukung ketidakpedulian atas dampak negatif operasi perusahaan. Ekstraksi sumberdaya alam tak terbarukan seperti energi fosil mengidap masalah ini dengan sangat parah. Bahkan, pada kasus energi fosil ini, bahan mentah hampir dipastikan tidak dihitung harganya. Hanya proses pengambilan, pengolahan dan penyebarannya sajalah yang dihitung. Murahannya energi fosil membuat penyediaan bentuk-bentuk energi terbarukan menjadi sulit berkembang.

Kalau mau dianggap bertanggung jawab penuh, Prof. Salim menegaskan, perusahaan-perusahaan ekstraktif harus berupaya pula untuk mengurangi distorsi pasar atas harga itu. Contohnya adalah upaya perusahaan-perusahaan kehutanan yang progresif telah mengikuti inisiatif ekolabel. Dengan standar yang bersifat *triple bottom line*, perusahaan-perusahaan itu memang harus berinvestasi lebih tinggi—karena menekan eksternalitas negatif dalam dimensi sosial dan lingkungan—namun juga mendapatkan keuntungan ekonomi yang lebih tinggi karena terdapat ceruk pasar yang rela membayar harga yang lebih tinggi untuk internalisasi eksternalitas itu. Karena itu, CSR dalam pendirian Prof. Salim juga berarti koreksi atas cara pasar “tradisional” menentukan harga.

Hanya saja, koreksi terhadap pengabaian eksternalitas negatif itu tidaklah mungkin dilakukan sendirian oleh perusahaan. Agar koreksi pasar bisa berjalan dengan baik, maka harus ditegakkan tata kelola (*good governance*) secara menyeluruh, bukan hanya di perusahaan. Buat Prof. Salim, *good governance* yang menyeluruh berarti “*triangle of equal partnership*”. Dalam berbagai literatur mengenai CSR, istilah yang kerap dipergunakan sebetulnya adalah *tri-sector partnership*.³⁴ Namun, tampaknya Prof. Salim ingin menegaskan bahwa kemitraan tiga sektor tidaklah akan memadai kalau hal itu tidak dilaksanakan dalam relasi kuasa yang setara. Ketimpangan dalam relasi tidaklah akan membawa pada tata kelola yang baik, karena akan menonjolkan kepentingan pihak yang lebih kuat. Dengan pemikiran tersebut, Prof. Salim menyatakan bahwa CSR hanya mungkin dilaksanakan dalam kondisi tata kelola perusahaan yang baik. Namun juga, perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memasarkan ide tata kelola yang baik itu kepada pihak-pihak lain. Program promosi tata kelola melalui dialog kebijakan dan sebagainya seharusnya dilakukan oleh perusahaan sebagai bagian dari CSR-nya.³⁵

³³ Sebagai orang yang memperoleh pendidikan formal dalam ekonomi, dimensi ini sangat menonjol dalam seluruh presentasi, namun seperti yang tergambar dalam deskripsi bagian tersebut, kritik atas dominasi pertimbangan ekonomi dalam pembangunanlah yang menjadi perhatian Prof. Salim. Secara sangat tegas, kritik tersebut muncul pada Salim, E. 2009a; Salim, E. 2009b; Salim, E. 2008a; dan Salim, E. 2007b.

³⁴ Warhurst, A. 2001. *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment. Drivers of Tri-Sector Partnership*. Journal of Corporate Citizenship, Spring. Lihat juga seri *working paper* yang diterbitkan oleh Business Partners for Development, Natural Resources Cluster, untuk berbagai aplikasi kemitraan tiga sektor.

³⁵ Bandingkan dengan Vogel, D. 2005. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press, Washington DC. yang mempromosikan istilah *positive politic*, juga

Jadi, kaitan antara CSR dengan pengurangan pajak bisa dibenarkan hanya apabila perhitungan manfaat langsung ke pemangku kepentingan bisa dihitung dan dibuktikan

Hal yang sangat penting untuk juga dilakukan perusahaan untuk melakukan koreksi pasar adalah menciptakan *pseudo market* atau pasar semu untuk jasa lingkungan. Sesungguhnya berbagai jasa lingkungan hampir selalu dianggap gratis, sehingga menurunnya fungsi lingkungan yang disebabkan oleh berbagai aktivitas pembangunan—termasuk oleh perusahaan—kerap dipandang sebagai bukan masalah. Untuk membuat kesadaran bahwa sesungguhnya jasa lingkungan itu sesungguhnya berharga bagi kehidupan manusia dan proses pembangunan, maka penciptaan pasar semu adalah salah satu gagasan yang diciptakan para pakar *ecological economics*. Karena itu, Prof. Salim menyarankan perlunya penggalian lebih dalam atas cabang ilmu ekonomi ini, sehingga valuasi terhadap nilai jasa lingkungan bisa diketahui dengan cara lebih baik.³⁶ Untuk memastikan bahwa jasa lingkungan bisa dihargai dengan benar, maka nilainya memang perlu diketahui, lalu pendekatan atas pembayaran jasa lingkungan (PES atau *payment for environmental services*) tersebut harus diupayakan.

Jenis jasa lingkungan yang paling sering dijadikan sebagai objek pasar semu tersebut adalah penyediaan air, penyerapan karbon dan keindahan alam untuk pariwisata. Penyediaan air yang dibayarkan kepada pengelola hutan (biasanya masyarakat lokal atau kelembagaan pengelolaan yang sengaja dibuat) telah ditemukan contohnya di Indonesia, seperti misalnya di Hutan Lindung Sungai Wein di Kalimantan Timur. Sementara, yang kerap dipromosikan oleh Prof. Salim adalah pembayaran atas jasa lingkungan penyerapan karbon. Mengingat pasar karbon telah mulai berkembang di negara-negara maju, Prof. Salim mengingatkan agar hutan-hutan Indonesia yang masih ada dijaga kelestariannya, dan hutan-hutan yang telah rusak hendaknya diperbaiki. Dengan demikian, potensi Indonesia untuk mendapatkan pembayaran jasa lingkungan penyerapan karbon (juga wisata alam) akan bisa diwujudkan. Berulang kali Prof. Salim menyatakan bahwa hutan seharusnya dikelola secara lestari dengan hanya memungut hasil hutan non-kayu. Atau, apabila kayunya juga diambil, maka kelestarian sosial, lingkungan dan ekonominya perlu dipastikan.³⁷

Karena perusahaan sudah membayar internalisasi eksternalitas, berarti perusahaan sudah mengurangi keuntungan internalnya dan menambah manfaat langsung ke masyarakat, Prof. Salim menyatakan bahwa mereka layak untuk mendapatkan pengurangan pajak. Jadi, kaitan antara CSR dengan pengurangan pajak bisa dibenarkan hanya apabila perhitungan manfaat langsung ke pemangku kepentingan bisa dihitung dan dibuktikan. Prof. Salim, karenanya menyarankan agar pengurangan pajak bisa dihitung dengan sungguh-sungguh oleh Ditjen Pajak. Selain untuk memberikan insentif bagi perusahaan yang telah ber-CSR dengan benar (yaitu mereka yang melakukan internalisasi eksternalitas). Perhitungan itu juga penting untuk membuat perusahaan tidak menikmati potongan pajak sekadar untuk meningkatkan keuntungannya tanpa tambahan manfaat bagi pemangku kepentingan.

Kaitan Ketiga Dimensi. Salah satu kritik terpenting terhadap pendekatan *triple bottom line* dalam pembangunan berkelanjutan maupun CSR adalah bahwa ketiga dimensi seakan diperlakukan terpisah. Banyak pakar yang menuliskan bagian atau bab yang didedikasikan untuk masing-masing dimensi, lalu tak ada upaya untuk melihatnya sebagai kesatuan yang utuh. Tidak demikian dengan Prof. Salim. Dalam berbagai kesempatan, ia selalu mengingatkan bahwa ketiga dimensi sesungguhnya saling terkait atau berkelindan. Pengabaian salah satu atau lebih dimensi, atau perbedaan kinerja yang mencolok dalam dimensi-dimensi itu bisa membuat pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan terganggu.

Nelson, J and Prescott, D. 2003. *Business and Millennium Development Goals: A Framework for Action*. UNDP and IBLF. yang memopularikan *policy dialogue* sebagai bagian dari kontribusi perusahaan.

³⁶ Dinyatakan dalam Salim, E. 2009b dan Salim, E. 2006a.

³⁷ Misalnya dalam Salim, E. 2007a dan Salim, E. 2007c.

Setidaknya, Prof. Salim menyatakan bahwa ada tiga jenis kaitan penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam ber-CSR.³⁸ Pertama adalah kaitan antara dimensi ekonomi dengan lingkungan sebagaimana yang ditunjukkan dalam *ecological economics*. Berbagai hal yang selama ini dianggap sebagai eksternalitas belaka haruslah secara bertahap diperhitungkan hingga pada akhirnya bisa mencapai kondisi *full cost accounting* di mana tak ada lagi eksternalitas negatif yang harus ditanggung pihak lain. Kedua, perlunya penguatan dimensi sosial dan lingkungan dengan sungguh-sungguh, yang tujuannya adalah memastikan bahwa masyarakat tidak akan “dilumpuhkan oleh pertimbangan ekonomi jangka pendek.” Dalam hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk menempatkan keberlanjutan kehidupan masyarakat sebagai tujuan dari CSRnya. Ketiga, agar dukungan masyarakat bisa diperoleh maka perlu juga diperhatikan kemajuan sosial dan ekonomi sekaligus. Perusahaan yang bisa membuktikan dirinya membawa harmoni sosial sekaligus peningkatan kesejahteraan akan jauh lebih cepat mendapatkan kepercayaan masyarakat. Kalau dukungan masyarakat dan pemangku kepentingan lain telah diperoleh, maka perusahaan akan jauh lebih mudah dalam mencapai tujuan ekonominya dalam jangka panjang—bukan sekadar peningkatan *revenue* jangka pendek.

Berbagai Standar CSR.³⁹ Prof. Emil Salim dalam berbagai kesempatan juga menekankan perlunya perusahaan untuk mengadopsi berbagai standar internasional yang sudah atau akan diberlakukan. Adopsi standar itu sangat penting untuk alat manajemen untuk meningkatkan kinerja, pembuktian atas meningkatnya kinerja, serta untuk menaikkan posisi di pasar internasional.

Prof. Salim kerap menyebutkan dua standar ISO, yaitu ISO 14000 dan 26000. ISO 14000 adalah standar pengelolaan lingkungan, sementara ISO 26000 adalah petunjuk untuk tanggung jawab sosial organisasi yang hingga 2009 statusnya adalah *committee draft*.⁴⁰ ISO 26000, yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial atas dampak adalah melekat pada setiap bentuk organisasi (perusahaan, pemerintahan maupun masyarakat sipil) sangat cocok dengan pemikiran Prof. Salim mengenai internalisasi eksternalitas serta perlunya kemitraan tiga sektor tersebut. Untuk standar yang cakupannya luas namun kurang mendalam—isinya terutama adalah prinsip-prinsip—Prof. Salim menyebutkan UN Global Compact.⁴¹ Standar kinerja yang sering dikutip Prof. Salim adalah SA 8000 yang terkait dengan ketenagakerjaan. Selain itu, ia beberapa kali menyatakan perlunya akuntansi sosial terhadap pemangku kepentingan lainnya juga. Sementara, untuk melakukan pengukuran yang komprehensif dalam dimensi soal dan lingkungan, Prof. Salim menyebutkan perlunya perusahaan untuk melihat IFC Performance Standards.⁴²

Berbagai standar lain yang penting dilihat adalah standar yang terkait dengan industri tertentu. Prof. Salim setidaknya pernah menyatakan empat standar industri yang penting, yaitu RSPO untuk perkebunan dan pengolahan kelapa sawit,⁴³ Equatorial Principles untuk perbankan,⁴⁴ EITI

³⁸ Salim, E. 2009b.

³⁹ Pada hampir seluruh presentasinya Prof. Salim menyatakan mengenai pentingnya perusahaan mempelajari dan menimbang kepatuhan pada berbagai standar, *guidelines* serta praktik-praktik terbaik di dunia internasional sehingga dunia bisnis Indonesia tidak terpinggirkan. Pesan yang sangat jelas ada di Salim, E. 2009a; Salim, E. 2009c.; dan Salim, E. 2006a.

⁴⁰ Draft paling mutakhir dari ISO 26000 dapat diunduh melalui alamat URL <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=3935837&objAction=browse&sort=name>

⁴¹ Prinsip-prinsip yang diterakan dalam UN Global Compact dapat dilihat di <http://www.unglobalcompact.org/>

⁴² Banyak pakar yang berargumentasi bahwa standar kinerja sosial dan lingkungan yang terbaik di antara yang telah berlaku adalah IFC performance Standards. Standar-standar tersebut bisa dilihat pada alamat situs <http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/EnvSocStandards>.

⁴³ Silakan periksa <http://www.rspo.org>.

⁴⁴ Standar tersebut dapat dilihat pada <http://www.equator-principles.com/principles.shtml>

ISO 26000, yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial atas dampak adalah melekat pada setiap bentuk organisasi (perusahaan, pemerintahan maupun masyarakat sipil) sangat cocok dengan pemikiran Prof. Salim.

(*Extractive Industries Transparency Initiative*) untuk pertambangan dan migas,⁴⁵ serta ekolabel untuk kehutanan.⁴⁶ Untuk melaporkan tanggung jawab sosial, Prof. Salim menyarankan agar perusahaan mengadopsi standar Global Reporting Initiative (GRI),⁴⁷ yang mulai tahun 2006 telah memperkenalkan generasi ketiganya. Selain itu, Prof. Salim juga menyatakan dukungannya untuk pembuatan SRI (*socially responsible investment* atau *sustainable and responsible investment*).⁴⁸ Menurut dia, sangat penting bagi perusahaan untuk masuk ke dalam indeks keberlanjutan seperti SRI, karena dengan demikian perusahaan-perusahaan yang berkomitmen CSR tinggi bisa memisahkan dirinya dari perusahaan kebanyakan. Dampaknya adalah peningkatan reputasi, dan akhirnya keuntungan ekonomi yang lebih besar.

Regulasi CSR di Indonesia.⁴⁹ Salah satu hal penting yang juga kerap ditanggapi oleh Prof. Salim adalah mengenai regulasi “CSR” di Indonesia. Walaupun ada cukup banyak regulasi yang bisa dikaitkan dengan CSR secara keseluruhan maupun parsial—misalnya berbagai regulasi mengenai tata kelola perusahaan, HAM, ketenagakerjaan, dan perlindungan lingkungan—Prof. Salim berkonsentrasi dalam mengomentari UU Perseroan Terbatas (UU No. 40/2007). Prof. Salim tampaknya tidak pernah tidak mengomentari UU Penanaman Modal maupun SK Menteri Negara BUMN mengenai Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL).

Menurut Prof. Salim, sudah seharusnya perusahaan memang menganggarkan biaya untuk CSR. Namun demikian, penganggaran itu terutama terkait dengan keharusan untuk melakukan upaya internalisasi atas eksternalitas. Sementara, yang masih terlalu banyak dilakukan oleh perusahaan di Indonesia adalah anggaran sekadar untuk menampilkan diri menjadi perusahaan yang lebih baik. Kalau ide ini diterima, seharusnya perhitungan biaya yang harus disediakan oleh berbagai perusahaan akan berbeda-beda, tergantung dari dampak yang ditimbulkannya. Dalam hal ini, jenis industri serta ukuran perusahaan akan sangat berpengaruh. Dengan demikian, persentase anggaran untuk internalisasi eksternalitas tersebut terhadap keseluruhan anggaran tidaklah bisa diterapkan secara *gebyah uyah* atau sama rata untuk seluruh perusahaan.

Prof. Salim juga menyoroti mengenai dampak pemberlakuan UUPT terhadap perkembangan CSR di Indonesia. Menurut dia, dampak positifnya adalah mulai tersedianya sumberdaya finansial yang bisa dipergunakan untuk internalisasi eksternalitas perusahaan. Walaupun perhitungan mengenai besaran anggaran yang ideal masih harus dilakukan dengan benar—juga, Ditjen Pajak seharusnya turut campur dalam masalah ini—bagaimanapun pengakuan anggaran CSR sebagai biaya adalah kemajuan. Dampak negatif yang penting untuk diantisipasi adalah yang terkait dengan kewajibannya namun proses penjaminan transparansi tidak (belum?) diatur dengan memadai. Berulang kali Prof. Salim menyatakan bahwa kalau anggaran telah tersedia namun pelaporan atas penggunaannya tidaklah diatur dengan ketat, maka perusahaan bisa menyembunyikan pengeluaran lain untuk dimasukkan ke dalam “biaya CSR”.

Berbagai Pemikiran Lain. Di luar tema-tema utama di atas—yaitu yang sering diungkapkan oleh Prof. Salim dalam berbagai kesempatan—ada beberapa detail pemikiran CSR Prof. Salim yang dilontarkan selintasan di kesempatan yang berbeda-beda. Pertama, mengenai ekonomi politik CSR perusahaan multinasional. Menurut Prof. Salim, salah satu bentuk CSR perusahaan multinasional dari negara maju yang bekerja di negara berkembang adalah transfer teknologi dan kesempatan

⁴⁵ Lihat <http://eitransparency.org/>

⁴⁶ Untuk inisiatif Indonesia untuk ekolabel dapat diperiksa di www.lei.or.id, sementara untuk tingkat global bias dipelajari melalui <http://www.fsc.org/about-fsc.html>

⁴⁷ Kerangka pelaporan GRI dapat diunduh melalui <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/>.

⁴⁸ Untuk mempelajari SRI, situs <http://www.unpri.org/> dapat dikunjungi.

⁴⁹ Bagian ini terutama dari Salim, E. 2009b dan Salim, E. 2009c.

yang sama, atau bahkan diskriminasi positif dalam bentuk peningkatan kapasitas, bagi warga negara kesempatan.⁵⁰

Kedua, khusus mengenai negara-negara berkembang di Asia, Prof. Salim menyatakan bahwa hubungan antara pembangunan dengan sumberdaya alam sangat erat di negara-negara Asia. Karenanya, sangat penting untuk memastikan bahwa apapun aktivitas pembangunan yang dilakukan di Asia (termasuk Indonesia) tidaklah merusak daya dukung lingkungan. Kalau tidak, maka kehidupan di Asia tidak akan bisa berlanjut.⁵¹

Ketiga, Prof. Salim juga pernah berkomentar soal industri-industri yang berbahaya atau *harmful industries*. Rokok, judi, minuman keras, serta senjata (beberapa pakar juga memasukkan pembangkit listrik tenaga nuklir) biasanya masuk ke dalam kategori industri tersebut. Dalam berbagai indeks SRI, industri-industri tersebut secara otomatis dikeluarkan karena tidak dianggap *eligible* alias tidak mungkin dianggap bertanggung jawab sosial. Walaupun hal tersebut bisa diperdebatkan, namun faktanya hingga sekarang komunitas pakar CSR tampak bersikukuh pada pendirian tersebut. Prof. Salim pernah menyatakan bahwa hanya apabila industri rokok benar-benar bisa menunjukkan upaya serius menurunkan nikotin dan racun lainnya, serta melindungi dengan sungguh-sungguh mereka yang tidak merokok, sajalah perusahaan rokok bisa dianggap bertanggung jawab sosial.⁵²

Keempat, Prof. Salim menyatakan perlunya pengukuran CSR yang kokoh. Menurut dia, serius atau tidaknya perusahaan itu dilihat dari kondisi internal (termasuk di dalamnya hubungan dengan pekerja dan rantai pemasok), pasar, masyarakat dan lingkungan. Jadi, ukuran keberhasilan CSR bukanlah semata-mata keberhasilan ekonomi perusahaan (pasar), melainkan juga bagaimana dampaknya atas kesejahteraan pemangku kepentingan internal dan eksternal termasuk lingkungan.⁵³ Kelima, untuk sampai pada tujuan tersebut, Prof. Salim menyarankan agar perusahaan menyeimbangkan antara program-program CSR yang idealistik dengan yang pragmatis.⁵⁴ Untuk mencapai keseimbangan di antara keduanya, perusahaan disarankan untuk melakukan perundingan yang saksama dengan masyarakat, sehingga program-program yang pragmatis sekalipun tetap bisa memiliki manfaat yang besar untuk peningkatan kesejahteraan dan keberlanjutan masyarakat.

Keenam, dalam rangka koreksi pasar, kerjasama yang erat antara perusahaan dengan organisasi masyarakat sipil perlu untuk ditingkatkan. Prof. Salim menyoroti bahwa kecenderungan yang ada hingga kini di Indonesia adalah hubungan yang adversarial di antara kedua sektor. Agar hubungan di antara keduanya menjadi lebih konstruktif, Prof. Salim menyarankan agar organisasi masyarakat sipil membedakan dengan tegas mana perusahaan yang memang entitas bisnis yang rakus, dengan perusahaan yang telah menjalankan tanggung jawab sosialnya dengan benar. Sementara, perusahaan disarankan untuk tidak melakukan upaya-upaya membeli organisasi masyarakat sipil, dan organisasi masyarakat sipil perlu menguatkan dirinya agar tidak kehilangan identitas walaupun telah bekerja sama dengan perusahaan.

⁵⁰ Salim, E. 2007b.

⁵¹ Salim, E. 2007a dan Salim, E. 2007b.

⁵² Hal ini disampaikan secara verbal pada penjelasan Salim, E. 2009c.

⁵³ Untuk debat mengenai posisi lingkungan sebagai pemangku kepentingan, lihat Driscoll, C. and Starik, M. 2004. *The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49. serta Haigh, N. and Griffiths, A. 2007. *The Natural Environment as a Primary Stakeholder: The Case of Climate Change*. *Business Strategy and Environment*, online first.

⁵⁴ Salim, E. 2009b.

Pengamatan
atas hubungan
antara wacana
dengan praktik
CSR di
Indonesia
tampaknya
menghasilkan
kesimpulan
bahwa
kesenjangan di
antara keduanya
masih sangat
jauh.

Ketujuh dan terakhir, Prof. Salim meyakini bahwa program yang layak (*feasible*) dan diinginkan (*desirable*) akan menghasilkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Kepercayaan pemangku kepentingan bisa diraih oleh perusahaan hanya melalui peningkatan kinerja sosial dan lingkungan yang jelas serta dialog yang terus menerus dengan menggunakan pembangunan berkelanjutan sebagai tujuan bersama.

Apa Selanjutnya?

Kajian selintas atas pemikiran CSR Prof. Salim menunjukkan bahwa ia memiliki banyak sekali butir-butir pemikiran yang sejalan dengan para pakar CSR di tingkat global. Berbagai pemikiran tersebut sesungguhnya telah menjadikan Prof. Salim sebagai salah seorang kontributor CSR yang sangat penting, setidaknya dalam wacana.

Pengamatan atas hubungan antara wacana dengan praktik CSR di Indonesia tampaknya menghasilkan kesimpulan bahwa kesenjangan di antara keduanya masih sangat jauh. CSR masih dipraktikkan terutama sebagai filantropi non strategis di Indonesia, atau, terutama di industri ekstraktif, sebagai pengembangan masyarakat—yang juga belum mencapai potensi tertingginya. Di sisi lain, Prof. Salim—juga beberapa pemikir CSR lain di Indonesia—sesungguhnya telah memberikan wacana yang sangat progresif. Cakupan CSR yang dibicarakan Prof. Salim sangatlah luas, pemangku kepentingan yang dibincangkan juga mencakup seluruh pihak yang terkena dampak maupun potensial memengaruhi operasi perusahaan, sesuai dengan definisi pemangku kepentingan yang dikemukakan Edward Freeman.⁵⁵

Dalam kondisi kesenjangan yang demikian lebar, kiranya diperlukan upaya untuk menjembatannya. Pemikiran Prof. Salim dan mereka yang sejalan dengan CSR arus utama harus terus dipasarkan. Perlu juga dibuat rekomendasi mengenai pentahapan atau penjenjangan dalam praktik CSR, sehingga perusahaan yang baru memulai melakukan CSR tidak “putus asa” lantaran terlampau jauhnya jarak antara kondisi mereka sekarang dengan kondisi yang diharapkan oleh pemahaman CSR arus utama. Tampaknya tugas untuk membuat “anak tangga praktik CSR” tersebut harus diemban oleh para akademisi dan praktisi CSR yang berkeinginan untuk melihat CSR di Indonesia berkembang lebih cepat lagi di tahun-tahun mendatang, juga semakin jelas warna suaranya, tidak lagi sekadar seperti hiruk pikuk hingga sekarang.

Terakhir, bagaimanapun tulisan ini hanya dihasilkan dari kajian selintasan atas pemikiran Prof. Salim dari berbagai bahan presentasinya serta kehadiran langsung dalam presentasi-presentasi tersebut, lalu membandingkannya dengan berbagai literatur CSR arus utama. Secara akademik, hal ini tidaklah bisa dianggap memuaskan, namun dalam tataran yang lebih kasual sangat diperlukan untuk memulai memperkenalkan pemikiran utuh Prof. Salim tentang CSR kepada mereka yang belum pernah mendengarkan secara langsung presentasinya, juga kepada mereka yang telah menyaksikan secara langsung sebagian saja dari banyak presentasinya itu. Kajian yang lebih mendalam, terutama dengan melihat karya-karya Prof. Salim terkait dengan pembangunan berkelanjutan, serta wawancara mendalam secara langsung diperlukan untuk bisa memahami seluruh pemikirannya. Walaupun hal tersebut belum dilakukan, bolehlah kiranya disematkan satu lagi sebutan hormat Begawan CSR kepada beliau, untuk menambahi sebutan Begawan Ekonomi Indonesia dan Pelopor Pembangunan Berkelanjutan yang selama ini telah disandangnya.

⁵⁵ Lihat Freeman, E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston; juga Phillips, R. 2002. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler, San Francisco. Untuk survei atas seluruh perkembangan teori mengenai pemangku kepentingan, buku Friedman, A. and Miles, S. 2006. *Stakeholders, Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford. dapat pula dirujuk.

*Tulisan ini merupakan draft yang dibuat oleh Jalal pada tanggal 23 Oktober 2009. Setelah didiskusikan dan diedit secara bersama-sama oleh Noke Kiroyan, Nunik Maharani Maulana dan Sonny Sukada (Kiroyan Partners), tulisan ini diajukan sebagai salah satu bab untuk buku yang mengapresiasi sumbangsih pemikiran Emil Salim dalam berbagai aspek. Pada bulan Juli 2010, buku berjudul **Pembangunan Berkelanjutan: Peran dan Kontribusi Emil Salim** (Iwan Jaya Azis, dkk., editor) telah dapat diperoleh di toko-toko buku di Indonesia, setelah dilakukan soft launching pada perayaan hari ulang tahun Prof. Emil Salim yang ke-80. Hasil teredit tulisan ini, dengan judul yang sama, menjadi bab 14 dalam buku tersebut.*

Bogor, 12 Juli 2010

Jalal, Lingkar Studi CSR



Lingkar Studi CSR

Jln. Danau Sentani Blok C VII No.9 Kompleks Duta Pakuan

Bogor 16144 Indonesia

Telp. (0251) 8336349, Fax. (0251) 8336349

www.csrindonesia.com, e-mail:office@csrindonesia.co

Tulisan ini dibuat dengan tujuan utama menyebarluaskan pengetahuan mengenai CSR kepada seluruh pemangku kepentingan. Silakan mengutip dan menyebarluaskan tulisan ini apabila Anda mempunyai tujuan yang sama. Kami berharap agar sumber tulisan bisa diberitahukan secepat mungkin kepada pihak lain yang menerima kutipan sebagian atau seluruh isi tulisan. Terima kasih.