

## INTEGRASI NILAI EKONOMI DAN NILAI SOSIAL DALAM KONSEP SHARE VALUE CREATION

**Danet A Patria**

*danet.patria@uph.edu*

Jurusan Manajemen , Universitas Pelita Harapan , Tangerang

**Abstrak:** *Share Holder Capitalism* adalah suatu paham yang dikembangkan oleh Milton Friedman , seorang pemenang hadiah Nobel yang mengatakan bahwa “Hanya ada satu dan satu-satunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan. Yaitu mempergunakan sumber daya yang dimiliki dan melakukan semua aktivitas yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan keuntungannya dengan cara yang sesuai dengan peraturan yang ada , yaitu melakukan semua kegiatannya secara terbuka , bersaing secara bebas tanpa melakukan pemalsuan dan penipuan”. Hal ini pada akhirnya membuat perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan apa yang disebut sebagai “Economic Value” bagi pemegang saham guna menjaga keberlanjutan / sustainability perusahaan. Hal ini mendapat tantangan dari Michael Porter dengan mengemukakan suatu pendapat bahwa “Seorang pemimpin strategic yang baik seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peningkatan keuntungan perusahaan , namun harus berfokus menciptakan apa yang disebut dengan Shared Value. Dimana pemimpin tersebut menciptakan economic value bagi pemegang saham , dan pada saat yang bersamaan menciptakan social value , yaitu dengan memperhatikan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi masyarakat secara luas”. (Rothaermel , 2019). Shared Value tersebut pada banyak kasus dijalankan oleh perusahaan dengan mengadopsi konsep Triple Bottom line (TBL) dalam program CSR (Corporate Social Responsibility). Namun sejauh mana konsep Shared Value tersebut dapat tercipta melalui TBL dan CSR tersebut ? Paper ini berusaha menyajikan bagaimana Shared Value tersebut diimplemenatsikan dalam program CSR perusahaan melalui 3 (tiga) bentuk kasus ; Altruisme , Coerced Egoistics , dan Kasus Strategic. Melalui study pustaka yang telah dilakukan diambil kesimpulan bahwa Agar suatu perusahaan dapat menciptakan apa yang disebut sebagai shared value secara efektif hanya apabila program CSR yang dijalani merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam berusaha memaksimalkan profitnya, dan ini berarti mengacu pada Kasus Strategic.

**Kata Kunci :** *Sustainability , Shared Value , CSR , Altruisme , Coerced Egoistics , Strategic*

### **Pendahuluan**

Pembangunan yang berkelanjutan / Sustainable development, sebagaimana di definisikan oleh Brundtland commission menangani tantangan yang timbul dalam aspek lingkungan dan sosial secara global (Baumgartner, & Rauter, R. 2017) Isu utama dari Sustainable Development adalah Sustainability / sustainability. Apakah Sustainability ? Sustainability adalah bertindak dengan cara yang mendukung kehidupan yang berkualitas tinggi baik untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Sustainability adalah merupakan salah satu unsur dalam konsep yang disebut “Stewardship”. Stewardship adalah suatu konsep yang mendorong organisasi / perusahaan untuk mengambil tanggung jawab secara pribadi untuk selalu menghormati dan melindungi kepentingan para stakeholder nya , termasuk masyarakat secara umum. (Schermerhorn , Bachrach 2015) pada saat kita berbicara mengenai Stakeholder dan juga

masyarakat secara luas sesungguhnya kita berbicara mengenai tanggung jawab sosial yang harus di miliki oleh suatu perusahaan.

Milton Friedman , seorang pemenang hadiah Nobel berpendapat , “Hanya ada satu dan satu-satunya tanggung jawab sosial bagi suatu perusahaan. Yaitu mempergunakan sumber daya yang dimiliki dan melakukan semua aktivitas yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan keuntungannya dengan cara yang sesuai dengan peraturan yang ada , yaitu melakukan semua kegiatannya secara terbuka , bersaing secara bebas tanpa melakukan pemalsuan dan penipuan”. pendapat ini untuk selanjutnya dikenal dengan istilah Shareholder Capitalism. namun pendapat ini ditentang oleh Michael Porter dengan mengemukakan suatu pendapat bahwa “Seorang pemimpin strategic yang baik seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peningkatan keuntungan perusahaan , namun harus berfokus menciptakan apa yang disebut dengan Shared Value. Dimana pemimpin tersebut menciptakan economic value bagi pemegang saham , dan pada saat yang bersamaan menciptakan social value , yaitu dengan memperhatikan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi masyarakat secara luas”. (Rothaermel , 2019)

Dari pembahasan diatas terdapat 2 (dua) konsep yang coba ditawarkan oleh kedua orang ahli tersebut kepada para pemimpin strategis ( Dalam perusahaan ) mengenai menjalankan tanggung jawab sosial. Konsep yang pertama adalah hanya memaksimalkan profit , sedangkan konsep yang kedua adalah memaksimalkan profit dan juga ikut bertanggung jawab dalam masalah-masalah sosial.

Konsep profit maximization adalah konsep yang masih cukup populer pada saat ini. Dimana suatu perusahaan hanya berfokus pada usahanya menghasilkan keuntungan yang setinggi-tingginya dengan cara-cara yang tidak melanggar hukum dan norma keadilan , tanpa memperdulikan isu-isu sosial yang ada disekitarnya. Konsep ini sepertinya adalah konsep yang dapat diterima . Dimana tanggung jawab suatu perusahaan adalah menghasilkan keuntungan , dan tetap mematuhi hukum. Yang menjadi permasalahan dari konsep ini sesungguhnya adalah focus dari seluruh kegiatan perusahaan. Dimana perusahaan hanya akan menaruh perhatiannya pada hala-hala yang diperkirakan akan menguntungkan perusahaan secara finansial. Hal-hal yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial akan diperhitungkan hanya melalui sudut pandang keuntungan- dan kerugian bagi perusahaan semata-mata. Hal ini seringkali menjadikan merupakan suatu entitas yang terpisah dari lingkungannya , dan hanya akan melibatkan diri dalam menjawab isu-isu dan tantangan yang ada dalam masyarakat selama tidak mengganggu keuntungan yang dapat dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Bagaimana implementasi dari konsep tersebut apabila dihubungkan dengan konsep sustainabilitas dan Stewardship sesuai dengan penjelasan diatas ?

Konsep Shared Value Creation coba ditawarkan oleh Michael Porter sesungguhnya adalah konsep apabila diterapkan dengan benar dapat memberikan suatu jawaban bagi isu Sustainabilitas yang merupakan bagian dari Stewardship. Hanya yang seringkali menjadi isu dalam konsep ini adalah masih banyaknya perusahaan yang memandang bahwa Economic value dan Social value walaupun harus dijalankan secara bersama-sama adalah sesuatu yang berjalan secara terpisah , dan memiliki hubungan yang lemah antara keduanya.

Bagaimana pandangan seperti ini dalam menerapkan shared value creation dalam hubungannya dengan sustainabilitas yang menjadi bagian dari Stewardship ? apakah akan membawa dampak yang baik ?

## Pertanyaan dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dan latar belakang dari penelitian ini , maka perlu memahami secara konseptual berbasis studi literatur mengenai :

1. Apakah konsep profit maximazation sebagai tujuan utama dan satu-satunya dari suatu organisasi / perusahaan sejalan dengan semangat sustainabilitas dan stewardship , atau konsep shared value creation ?
2. Apakah memang Shared Value creation yang terdiri atas Economic dan social value merupakan value yang berjalan terpisah atau sesuatu yang menyatu yang dapat diintegrasikan ?
3. Bagaimana mengintegrasikan kedua value tersebut ?
4. Mengapa kedua value tersebut harus di integrasikan ?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sesungguhnya konsep Shared value Creation dapat sejalan dengan tujuan perusahaan yaitu Profit Maximazation , dan bentuk Shared Value Creation seperti yang pada akhirnya dapat memaksimalkan profit dari suatu perusahaan.

## Tinjauan Literatur

Terdapat beberapa konsep yang dapat dipergunakan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan diatas. Konsep-konsep tersebut adalah ; Triple Bottom Line (TBL) , Corporate Social Responsibility (CSR) , Profit Maximization dan Social Performance , perbandingan kasus Altruisme , Coerced Egoistics , dan Strategics

*Definisi dan Tujuan konsep Triple Bottom Line (TBL).*

Triple Bottom line merupakan kombinasi dari kepedulian terhadap factor ekonomi , sosial , dan lingkungan , yang diterapkan dalam bentuk Profits , People , dan Planet , yang pada akhirnya merupakan strategi untuk dapat terus bertahan (sustainable) yang diterapkan oleh suatu perusahaan. (Rothaermel , 2019) Tripple bottom pada dasarnya adalah suatu konsep yang dictuskan oleh John Elkington pada tahun 1999 dalam bukunya “ Cannibals with Forks : The triple bottom lines of the 21<sup>st</sup> century business”. Adalah suatu perhitungan yang terus mengukur keuntungan finansial (Profit), namun juga mengukur dampak organisasi terhadap masyarakat (People) dan juga lingkungan (Planet). Triple bottom line adalah suatu cara untuk mengekspresikan dampak dan juga kesinambungan suatu perusahaan baik dalam skala local maupun global.



Figure 1. **Triple Bottom Line**

Sumber : <http://fixourfood.info/triple-bottom-line/>

Hubungan dari ketiga unsur yang terlihat dari gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut

**People.** Adalah merupakan variable sosial yang meliputi ; komunitas , pendidikan , keadilan , sumber daya sosial , kesehatan , kesejahteraan , dan kehidupan yang berkualitas. Adapun hubungan antara People dengan Profit seharusnya adalah merupakan hubungan yang equitable : adil , wajar , pantas , setimpal , patut , dan bijaksana. Dimana pada saat perusahaan berpikir mengenai profit yang harus dihasilkan / dicapai , cara pencapaiannya harus merupakan suatu hubungan yang equitable dengan masyarakat (People)

**Planet.** Adalah merupakan variable lingkungan yang meliputi ; sumber daya alam , kualitas air dan udara , pemeliharaan sumber daya energy , dan juga penggunaan tanah. Dimana pada saat suatu perusahaan berfikir mengenai pencapaian profit secara ekonomi , maka perusahaan juga harus berpikir mengenai pelestarian lingkungan secara giat dan continuous / terus berjalan (Viable) , untuk menjamin bahwa lingkungan (Planet) yang ditinggali oleh manusia / masyarakat (People) merupakan lingkungan yang pantas (Bearable)

**Profit.** Adalah merupakan variable ekonomi berupa ; keuntungan finansial dan arus kas. Apabila ketiga hal tersebut diatas diperhatikan dengan baik , maka akan tercipta apa yang disebut dengan kesinambungan / Sustainable bagi ketiga unsur tersebut , dimana ketiga unsur tersebut akan dapat terus hidup berdampingan dengan baik secara langgeng.

*Definisi dan Manfaat dari Program Corporate Social Responsibility (CSR).*

Apakah CSR ? Suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk secara sadar mengintegrasikan sebuah perhatian terhadap lingkungan sosial kedalam operasi dan interaksinya dengan stake holder , yang melampaui tanggung jawab sosial di bidang hukum. CSR sangat erat kaitannya dengan sustainable development / pembangunan berkesinambungan. dimana perusahaan dalam mengambil suatu keputusan tidak hanya didasarkan pada orientasi ekonomi namun juga harus memikirkan dampaknya bagi kehidupan sosial dan lingkungan dari suatu keputusan yang diambil. (www.ilmu-ekonomi-id.com , 2016

) dan apakah sesungguhnya manfaat dari program CSR ?

**Social License to operate.** Masyarakat yang merasakan manfaat dari adanya suatu perusahaan dengan sendirinya

akan memberikan “ijin” bagi perusahaan tersebut untuk terus beroperasi.

**Mereduksi resiko bisnis perusahaan.** CSR akan mengurangi resiko bisnis , karena Program CSR membuat hubungan perusahaan dengan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan tersebut semakin baik.

**Melebarkan akses sumber daya.** Program CSR yang dikelola dengan baik akan menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan yang nantinya akan membantu perusahaan dalam memuluskan jalan untuk mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan.

**Membuka akses kepada Pasar.** Program CSR yang dikelola dengan baik menyebabkan image yang baik bagi perusahaan. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memperoleh akses ke pasar yang baru.

**Mereduksi Biaya.** Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan dalam program CSR adalah “daur ulang”. Hal ini dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengelola limbahnya , dan bahkan mungkin saja memberikan pemasukan tambahan bagi perusahaan.

**Memperbaiki hubungan dengan Stakeholder.** Dalam menjalankan program CSR yang benar pihak perusahaan seharusnya menjalin komunikasi yang intens dan baik dengan Stakeholdernya , terutama dengan masyarakat sekitar. Hal ini pada akhirnya akan menyebabkan hubungan yang baik dengan masyarakat.

**Memperbaiki hubungan dengan pemerintah / regulator.** Perusahaan yang menjalankan program CSR dengan baik sesungguhnya mengambil alih sebagian tanggung jawab dari pemerintah untuk mensejahterakan rakyatnya. Hal ini pada akhirnya dapat menyebabkan hubungan yang baik antara pihak perusahaan dengan pemerintah sebagai Regulator.

**Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan**

Kontribusi yang diberikan kepada masyarakat melalui program CSR dapat menyebabkan perusahaan memiliki nama baik /image yang baik dikalangan masyarakat. Hal ini dapat melahirkan rasa bagga dalam diri karyawan untuk selanjutnya dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.

**Peluang mendapatkan penghargaan.** Perusahaan yang menjalankan program CSR dengan baik berpeluang untuk memperoleh penghargaan. Penghargaan yang diperoleh ini pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang positive bagi image perusahaan untuk selanjutnya mungkin saja akan membuka peluang bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan lebih. ( www.ilmu-ekonomi-id.com , 2016 )

**Profit Maximization dan Social Performance.** Keuntungan secara ekonomi dan kinerja sosial tidak dapat dimaksimalkan pada waktu yang bersamaan. Dengan kata lain , akan selalu terjadi pertukaran antara kedua hal tersebut. Jadi pada dasarnya suatu perusahaan harus memilih apakah ingin memaksimalkan keuntungan atau ingin memiliki kinetja sosial yang baik. Suatu pengecualian dapat terjadi , hanya apabila investasi yang dilakukan dalam proyek sosial suatu perusahaan pada akhirnya akan memberikan sumbangsih bagi usaha maksimalisasi keuntungan secara finansil bagi perusahaan tersebut. (Husted, B.W. , De Jesus Salazar , 2006). Untuk menjelaskan kondisi dimana investasi dalam proyek sosial dapat memberikan sumbangsih dalam maksimalisasi keuntungan ekonomi perusahaan , terdapat 3 (tiga) buah kasus yang menjelaskan 3 (tiga) sudut pandang perusahaan dalam melakukan investasi dalam proyek sosial.

**Kasus Altruisme.** Dimana motivasi bagi suatu perusahaan dalam melakukan investasi dalam

proyek sosial adalah dilandasi dari adanya semangat memperhatikan kepentingan masyarakat / memiliki perasaan empati dan simpati terhadap permasalahan sosial yang ada.

Sabagai contoh , sebuah pabrik obat , Merck pada tahun 1987 mengumumkan bahwa mereka akan mendonasikan Mectizen suatu jenis obat yang dapat melawan suatu jenis penyakit kebutaan bagi masyarakat dinegara dunia ketiga. Keputusan ini membawa keuntungan bagi Merck dalam hal meningkatkan perasaan bangga dalam diri pekerjanya , dan juga membuat perusahaan tersebut dikenal secara global. Namun paling tidak sepuluh tahun kemudian masih belum jelas apakah keputusan tersebut membawa keuntungan secara finansial bagi Merck dalam jangka panjang (Bollier, 1996; Dutton and Pratt, 1997).

Hal berikutnya yang harus menjadi perhatian dalam melihat hubungan Profit maximazation dengan Social performance melalui motivasi Altruisme adalah pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut ; Apabila seorang pelaku bisnis memang memiliki tanggung jawab sosial selian daripada menghasilkan keuntungan bagi para pemegang sahamnya , bagaimana orang tersebut mengetahui secara jelas apa tanggung jawab sosialnya ? , Apakah seorang invidual dengan melalui dirinya sendiri dapat menentukan dengan jelas apa yang menjadi kebutuhan / kepentingan masyarakat secara tepat ? , apakah orang tersebut dapat menentukan seberapa besar beban yang harus ditanggung oleh dia dan pemegang sahamnya ? (Friedman , 1962)

**Kasus Coerced Egoistics.** Suatu perusahaan dalam fungsinya sebagai agen ekonomi akan selalu memaksimalkan keuntungannya sebagai tujuan utama. Untuk mencapai tujuan utamanya ini ia seringkali mengambil sumber daya dari masyarakat. Berupa ; tanah , tenaga kerja , dan modal finansial.

(Baumgartner , Rauter, R. 2017). Dalam kasus Coerced Egois ini perusahaan menyadari bahwa aktivitas ekonomi yang dilakukannya dapat membawa akibat positive ataupun negative bagi kehidupan pihak ketiga. (Olsen, 1979) oleh karena terjadinya akibat negative yang ditimbulkannya , .sebagai konsekuensinya dalam banyak kasus sebuah perusahaan seringkali dipaksa atau terpaksa untuk berinvestasi pada hal-hal yang bersifat sosial hanya agar dapat bertahan atau bertumbuh. Menurut skala Clarkson (1995) perusahaan yang terpaksa berinvestasi ini disebabkan oleh dua hal ; hukum dan harapan masyarakat. Sebagai contoh , suatu penelitian terhadap suatu perusahaan , “US Maquiladforas –sebuah pabrik perakitan yang berlokasi di Mexico , peneliti menemukan bahwa alasan perusahaan ini untuk berinfestasi pada teknologi yang ramah lingkungan adalah karena terpaksa mengikuti peraturan (Vasquez and Cueva, 2002). Perusahaan ini dapat dianggap sebagai coerced egoists.

**Kasus Strategic.** Sekarang mari kita pertimbangkan kasus strategic. Kasus dimana perusahaan disebut sebagai strategic social investor. Saat dimana perusahaan melakukan investasi sosial mereka juga mendapatkan manfaat tambahan seperti ; reputasi yang baik , produk yang berbeda sehingga dapat menghasilkan harga yang tinggi , dan juga pekerja dengan kualifikasi yang tinggi. Sehingga pada akhirnya dengan sendirinya menghasilkan keuntungan finansial. Rancangan perusahaan seperti itu melibatkan dua hal pokok ; positioning perusahaan dengan mempertimbangkan pesaing (Porter,1980; Porter and Kramer,2002) atau juga pemanfaatan sumber daya dan juga kemampuan khusus yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990).

Burke and Logsdon (1996) mengatakan bahwa Corporate Social Responsibility (CSR) dapat memberikan manfaat secara ekonomi kepada perusahaan apabila program sosial tersebut berpusat pada misi perusahaan , sangat spesifik / khusus , proaktif, dapat dijalankan , dan bersifat sukarela. Terdapat bebarapa contoh dimana suatu perusahaan dapat menjalankan aktivitas yang membawa manfaat bagi masyarakat / lingkungan dan juga meningkatkan nilai / membawa keuntungan bagi perusahaan. Sebuah contoh dimana pendekatan secara strategic

dilakukan dalam pelaksanaan Corporate Social Responsibility adalah pada saat perusahaan memberikan dukungan kepada masyarakat dengan memberikan beasiswa bagi siswa program teknik. Tentu reputasi perusahaan dalam masyarakat meningkat, namun juga saat yang bersamaan perusahaan memperoleh tambahan manfaat yaitu tersedianya tenaga kerja yang siap pakai dengan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan, mengingat Perusahaanlah yang telah memberikan program beasiswa tersebut. Investasi sosial yang dilakukan oleh perusahaan juga dapat bertindak sebagai Katalyst bagi adanya suatu inovasi. (Kanter, 1999). Sebagai contoh, BankBoston, saat ini merupakan bagian dari the Fleet Boston Financial Corporation, mendirikan apa yang disebut dengan the First Community Bank (FCB) (saat ini Fleet Community Bank) sebagai cara untuk menjangkau golongan masyarakat dengan penghasilan yang rendah, yang selama ini dimarginalkan oleh Consumer Banking. FCB telah berhasil membawa nasabah baru dalam sistem perbankan yang dimiliki, ang saat ini memiliki 47 cabang dengan uang simpanan sejumlah \$ 1,5 Milyar atau sekitar Rp. 14,5 Triliun. tidak hanya FCB telah berhasil menyumbang pembangunan ekonomi di daerahnya, namun juga telah berhasil menjadi institusi yang menghasilkan keuntungan dalam jajaran Fleet Boston Group. Sebagai tambahan, FCB juga telah berhasil menyediakan "Laboratorium" bagi pengembangan ATM dengan fasilitas berbagai bahasa, Produk-produk bagi nasabah yang baru pertama kalinya memakai jasa perbankan, investasi permodalan dalam kota, dan juga para petugas perbankan yang bertanggung jawab dalam pembinaan masyarakat. (Kanter, 1999, pp. 131-2). Contoh ini menjadi sangat menarik karena mengindikasikan bahwa investasi sosial yang dilakukan oleh perusahaan dapat juga berfungsi sebagai tenaga pendorong bagi adanya inovasi dalam bidang teknologi maupun managerial (Hart and Milstein, 1999; Kanter, 1999; Marcus and Geffen, 1998; McDonough and Braungart, 1998) dan juga membangun kompetensi baru (Russo, 2001). Sebagai tambahan dari contoh-contoh diatas, beberapa study literatur mengenai instrumental stakeholder telah mengkonfirmasi bahwa pendekatan secara strategic dalam Stakeholder management dapat menghasilkan pengaruh yang positive pada kinerja finansial (Berman et al., 1999; Jones, 1995; Ogden and Watson, 1999). Oleh sebab itu, sejalan dengan meningkatnya "Social Output" maka kinerja finansial juga akan naik, dikarenakan dihindarinya masalah-masalah (sosial) yang berpotensi menghasilkan biaya yang dapat mengganggu finansial, dan juga profitabilitas yang semakin baik.

## Metodelogi Penelitian

Metode penelitian dari *paper* ini adalah mempergunakan studi kepustakaan yang bersumber pada *journal-journal* penelitian terdahulu *textbook* dan juga sumber-sumber dari internet untuk kemudian temuan yang dihasilkan melalui studi kepustakaan tersebut dianalisa dengan mempergunakan teori-teori yang telah baku.

## Hasil dan Diskusi

Milton Friedman pernah berkata bahwa satu-satunya tugas sosial bagi suatu perusahaan adalah menghasilkan keuntungan finansial dengan cara yang tetap mematuhi hukum dan menghormati asas pasar bebas. Bahwa perusahaan tidak perlu menaruh perhatian pada kebutuhan dan masalah-masalah sosial. Bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan sosial hanya dengan cara tidak membawa kerugian bagi masyarakat sebagaimana diatur dalam undang-undang. Selebihnya bukan merupakan tanggung jawab Perusahaan.

Apakah memang benar seperti itu? Apabila kita memperhatikan semua konsep yang diuraikan

dalam kerangka teoritis diatas , sepertinya tidaklah demikian. Apabila kita berbicara mengenai aspek kesinambungan / sustainability dari suatu perusahaan , hal tersebut tidak hanya bergantung dari kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan finansial , namun juga bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola hubungan yang baik dengan lingkungan dan juga masyarakat secara luas. Karena pada akhirnya kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang agar dapat terus bertahan /Sustain , amat bergantung dari “ijin” yang berasal dari lingkungan/planet sebagai asal dari sebagian besar sumber daya yang dibutuhkan perusahaan , dan juga dari masyarakat / people yang pada akhirnya merupakan pihak yang dapat memberikan ijin kepada perusahaan untuk dapat terus beroperasi dalam bentuk pemberian “Social Linsence”. Hal ini sesuai dengan teori mengenai “CSR” dan “Triple Bottom Line”.

Namun bagaimana suatu perusahaan menterjemahkan / menjalankan hubungan yang mereka bangun dengan lingkungan sosialnya maupun lingkungan alamnya ? berdasarkan landasan teori diatas terdapat 3 (tiga) scenario dimana suatu perusahaan menterjemahkan hubungannya dengan masyarakat / sosial / people, maupun lingkungan / planet.

#### Skenario Belas kasihan / Altruistik

Perusahaan membangun hubungan , memiliki program-program yang memperhatikan masyarakat dan lingkungan didasarkan pada belas kasihan , dan akhirnya memandang dana yang harus dikeluarkan untuk mendukung program sosial / lingkungannya sebagai suatu derma / Charity. Permasalahan utama dari scenario ini adalah pada akhirnya perusahaan akan menghentikan programnya oleh karena mereka memandang bahwa program ini tidak membawa manfaat finansial bagi perusahaan dan memberatkan perusahaan dari segi finansial. Jadi kalau kita berbicara mengenai “sustainable Development” , akan sulit sekali tercapai melalui scenario ini.

#### *Skenario Coercive / Egoistics*

Skenario yang kedua adalah dimana perusahaan menaruh perhatian pada masalah sosial / lingkungan oleh karena takut pada tekanan otoritas dan juga untuk membela kepentingannya semata. Dalam jangka panjang scenario ini juga akan sulit sekali bertahan karena dalam banyak kasus perusahaan akan menjalankan program sosial dan lingkungannya dengan setengah hati. Karena takut atau untuk membela kepentingannya secara sesaat (apabila dibutuhkan).

#### *Skenario Strategi*

Dalam scenario ini , sesuai dengan penjelasan yang ada dalam kerangka teoritis , perusahaan menganggap bahwa mereka mendapatkan manfaat-manfaat yang berdampak pada kemampuan mereka dalam menghasilkan profit finansial pada saat mereka menjalankan program CSR / sosial / lingkungan mereka. Sehingga menjadikan program-program tersebut sebagai bagian strategi mereka dalam menghasilkan profit finansial yang mereka butuhkan untuk dapat terus bertahan. Pada saat scenario ini dijalankan perusahaan , masyarakat , dan juga lingkungan akan maju bersama , terus berksinambungan bersama / sustainable , karena mereka bukan lagi merupakan entity yang terpisah , namun dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Jadi perusahaan dapat terus bertahan / sustain hanya apabila masyarakatnya bertahan / sustain , dan juga lingkungannya bertahan / sustain. kondisi inilah yang disebut sebagai “Sustainable Developmen”.

## Kesimpulan

1. Dalam mengimplementasikan program CSR nya seringkali pihak perusahaan terjebak pada pilihan apakah berfokus pada Social Return (Altruistic Scenario) atau Economic Return (Coercive). Di satu sisi perusahaan menjalankan program CSRnya semata-mata dilandasi oleh belas kasihan , tanpa memperdulikan apakah program CSR yang dijalankan dalam jangka panjang akan merugikan perusahaan dari segi ekonomi. Disatu sisi perusahaan menjalankan program CSR nya semata-mata dilandasi oleh rasa takut kepada pihak otoritas. Hal ini pada dasarnya adalah untuk membela kepentingan perusahaan sendiri , terutama dari sisi Economic return. Kedua hal ini dalam jangka panjang akan mengakibatkan perusahaan sulit untuk bertahan/sustained. CSR berdasarkan Altruistic / belas kasihan dalam banyak kasus membawa kerugian ekonomi bagi perusahaan. Disisi yang lain program CSR yang dijalankan berdasarkan rasa takut akan otoritas akan dibandang sebagai suatu kepura-puraan dan cenderung tidak akan bertahan lama.
2. Sosial return dan financial / economic return harus dipandang sebagai suatu kesatuan dengan tingkat kepentingan / urgency yang sama agar suatu perusahaan dapat bertahan (Sustained)
3. Social return dan financial return hanya dapat bersinergy apabila perusahaan menjadikan program sosialnya / CSR sebagai bagian dari strateginya dalam mencapai keuntungan finansial yang diperlukan.

## Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17, 1, 99–120.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. doi:10.1016/j.jclepro.2016.04.146
- Bollier, D. (1996). *Aiming Higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision*. New York, NY: American Management Association.
- Clarkson, M. B. E. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance'. *Academy of Management Review*, 20, 92–117.
- Dutton, J. E. and Pratt, M. G. (1997). 'Merck & Co., Inc.: from core competence to global community involvement'. In Tichy, N. M., McGill, A. R. and St Clair, L. (Eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 150–67.
- Elkington John , 1999 , *Cannibals with Forks : The triple bottom lines of the 21<sup>st</sup> century business* , New Society Publisher . Philadelphia-USA.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hart, S. L. and Milstein, M. B. (1999). 'Global sustainability and the creative destruction of industries'. *Sloan Management Review*, 41,1 ,23–33. Hosmer, L. T. (1994). 'Strategic planning as if ethics mattered'. *Strategic Management Journal*
- Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance\*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–91. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x
- Kanter, R. M. (1999). 'From spare change to real change'. *Harvard Business Review*, 77,3 ,122–32.
- Marcus, A. and Geffen, D. (1998). 'The dialectics of competency acquisition: pollution prevention in electric generation'. *Strategic Management Journal*, 19, 1145–68.
- McDonough, W. and Braungart, M. (1998). 'The next industrial revolution'. *Atlantic Monthly*, October, 82–92.
- Olsen, E. O. (1979). 'The simple analytics of external effects'. *Southern Economic Journal*, 45, 847–54.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002). 'The competitive advantage of corporate philanthropy'. Harvard Business Review, 80, 12, 57–68.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). 'The core competence of the corporation'. Harvard Business Review, 68,3

Rothaermel , F. T (2019) . *Strategic Management 4ed* . Mc Graw Hill Education. New York

Russo, M. V. (2001). 'Institutional Change and Theories of Organizational Strategy: ISO 14001 and Toxic Emissions in the Electronics Industry'. Unpublished paper, University of Oregon, Eugene, OR.

Schermerhorn John R JR , Bachrach Daniel G (2015) . Introduction to Management 13<sup>th</sup> ed. Wiley. Hoboken , New Jersey

Vasquez,B.I.and Cueva,T.E.(2002). 'Normas ambientales y maquiladoras de autopartes en Matamoros y Reynosa'. Comercio Exterior, 52,2 ,119–28.

<http://fixourfood.info/triple-bottom-line/> , Diunduh 17 Mei 2019 , pk. 19.00

[www.ilmu-ekonomi-id.com](http://www.ilmu-ekonomi-id.com) , 2016 , Diunduh 17 Mei 2019 , pk. 17.00