

# Implementasi *Corporate Social Responsibility* dan Implikasinya dalam Perspektif Teori *Stakeholder* (Studi pada Perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil di Jawa Tengah)

Edy Rahardja

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Djumilah Zain

Ubud Salim

Mintarti Rahayu

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

*Abstract: CSR implementation and impact on social and financial performance have been long debated. This study used 108 samples of textile and its products companies in Central Java Province employing Stratified Random Sampling method based ISO certification ownership. Data analysis used Structural Equation Modelling (SEM), utilized AMOS 16.0. Prior to hypothesis examination, data validity and reliability as well as model appropriateness were examined. This study suggested the hypothesis to examine the relationship among corporate stakeholder strategy, social capital, CSR implementation, corporate social performance, and corporate financial performance as research variables.*

*The result of the study showed that: corporate stakeholder strategy intensity may improve social capital building; social capital as an unique characteristics of firms may stimulate CSR implementation better and may achieve corporate social performance better; commitment and consistency of CSR implementation are likely to make corporate financial performance better; and there is no relationship between corporate social performance and corporate financial performance.*

*Keywords: social capital, CSR, stakeholder theory, corporate social performance and corporate financial performance*

Dinamika lingkungan bisnis dan berbagai tuntutan mendorong beberapa perusahaan mencantumkan *Corporate Social Responsibility* (tanggungjawab sosial korporasi) dalam visi dan misi perusahaan.

Pada perusahaan yang demikian biasanya akan dijumpai rumusan secara eksplisit mengenai tanggungjawab sosial korporasi. Tanggungjawab sosial korporasi, selanjutnya dalam penelitian ini digunakan istilah CSR, merupakan bagian penting dalam proses pengambilan keputusan yang memfokuskan pada apa yang dilakukan sebuah organisasi dalam berhubungan

dan mempengaruhi masyarakat tempatnya berada (Stoner et al., 1995). Dewasa ini CSR menjadi sorotan tajam dari berbagai pihak, sebagai representasi evaluasi derajat kesadaran suatu perusahaan berbisnis secara etis. Berbagai kejadian, problematika dan dampak aktivitas perusahaan yang telah melanggar norma-norma bisnis telah membawa korban bagi lingkungan.

Perkembangan lingkungan bisnis menunjukkan terjadi perubahan paradigma bisnis. Dimensi etis dalam bisnis dan tanggungjawab sosial akan menjadi kunci keberhasilan bisnis. Akibatnya cara berbisnis yang tidak etis diperkirakan akan mendapat kecaman dan tekanan. Meskipun belum ada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang berbisnis secara etis akan memperoleh laba yang lebih besar

---

## Alamat Korespondensi:

Edy Rahardja, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Jl. Erlangga Tengah 17 Semarang

daripada perusahaan yang curang namun dalam pandangan konsumen sepakat bahwa berbisnis secara etis merupakan cara berbisnis yang lebih baik. Karenanya menjadi tuntutan yang wajar bila bisnis berdimensi etis dan profitabilitas dapat berjalan secara bersama (*go hand in hand*).

Hasil penelitian Joyner & Payne (2002) menunjukkan kesesuaian bahwa etika yang baik dapat memiliki pengaruh ekonomi positif pada kinerja perusahaan. Beberapa statistik mendukung premis bahwa berbicara etika, nilai, integritas dan tanggungjawab tidak hanya menjadi dapat diterima dalam komunitas bisnis tetapi diperlukan secara praktik (Stodder, 1998). Untuk kelompok pelanggan dan masyarakat luas, penelitian menunjukkan bahwa etika yang baik adalah bisnis yang baik. Survai Walker Information (1994) dalam Joyner & Payne (2002), dari informasi pelanggan menghasilkan indikasi bahwa bisnis yang baik adalah etika yang baik. Disebutkan bahwa 47% responden akan lebih suka membeli dari perusahaan yang baik yang memberikan prioritas dalam kualitas, jasa dan harga. Ditambahkan, 70% pelanggan menjawab bahwa mereka tidak akan berbisnis dengan perusahaan yang tidak melaksanakan tanggungjawab sosial. Riset yang dilakukan oleh Roper Search Worldwide menunjukkan 75% responden memberikan nilai lebih kepada produk dan jasa yang dipasarkan oleh perusahaan yang memberikan kontribusi nyata kepada komunitas melalui program pengembangan (Susanto, 1997). Lebih lanjut sekitar 66% responden juga menunjukkan bahwa mereka siap berganti merek kepada merek perusahaan yang memiliki citra social yang positif.

Keterkaitan strategi korporat *stakeholder* dan bangunan modal sosial pernah dikaji secara mendalam oleh Ann Svendsen (1998). Penelitian Ann Svendsen (1998) mengemukakan model hubungan korporat dan *stakeholder* dalam rangka membangun modal sosial perusahaan. Korporat akan memilih seperangkat strategi yang merupakan refleksi dan pendorong jaringan hubungan *stakeholder* serta menguatkan dalam bentuk ciptaan modal sosial, di samping modal intelektual, modal finansial dan modal lingkungan. Namun penelitian tersebut menekankan pada proses penciptaan modal sosial yang lebih berorientasi eksternal sehingga belum menjelaskan bagaimana bangunan modal yang berbasis internal. Semestinya modal sosial

dapat pula dibangun secara internal melalui kapabilitas organisasional yang khas perusahaan sebagai akibat akumulasi modal sosial yang dibangun didalamnya (Barney, 1991) dan sebagai *a socially complex set of doing thing* yang pada dasarnya sulit untuk ditiru oleh pesaing (Oliver, 1997).

Hubungan modal sosial dengan CSR dan kinerja perusahaan masih menyisakan perdebatan. Beberapa hasil penelitian (Renko, *et al.*, 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Zhao & Aram, 1995; McEvily & Zaheer, 1999; Zahra, *et al.*, 2000) menyimpulkan adanya kaitan tidak langsung antara modal sosial dan kinerja yang dimediasi CSR. Sebaliknya beberapa penelitian lain (Koka & Prescott, 2002; Burt, 1992; Coleman, 1998; Madhavan, Koka & Prescott, 1998; Seth & Thomas, 1994; Lado *et al.*, 1992; Oliver, 1997) menyimpulkan modal sosial berpengaruh secara langsung terhadap capaian kinerja perusahaan.

Sementara terdapat perbedaan dalam memandang keterkaitan implementasi CSR dan kinerja perusahaan. Secara umum berbagai penelitian mengindikasikan bahwa CSR berpengaruh terhadap kinerja perusahaan meskipun terdapat hasil penelitian yang tidak membuktikan hubungan tersebut (Titisari, 2009; Sayekti dan Wondabio, 2007; Fiori, *et al.*, 2007; Lutfi, *et al.*, 2001). Hasil penelitian Chand (2006) dengan tegas menyimpulkan bahwa implementasi CSR berkontribusi terwujudnya kinerja perusahaan. Sebaliknya beberapa penelitian lain justru memandang implementasi CSR sebagai beban perusahaan dan mengurangi profit yang diperoleh.

Sebagai gambaran, penelitian Titisari (2009) pada 32 annual report perusahaan tahun 2005 dan 2006 dari perusahaan rawan lingkungan dan mengikuti program peringkat kinerja lingkungan hidup (PROPER) dari Kementerian Lingkungan Hidup menunjukkan bahwa CSR secara keseluruhan tidak berpengaruh terhadap *stock return* sebagai representasi kinerja perusahaan. Sementara CSR parameter *employment* menunjukkan pengaruh terhadap *stock return* meskipun pada level signifikansi 10%.

Selanjutnya beberapa hasil kajian dan literatur menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat dibedakan dalam kinerja sosial perusahaan (*Corporate Social Performance/CSP*) dan kinerja finansial perusahaan (*Corporate Financial Performance/*

CFP). Keterkaitan maupun arah hubungan kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan juga masih menyisakan perdebatan. Beberapa peneliti (seperti Bromiley & Marcus, 1989; Davidson, Chandy & Cross, 1987; Davidson & Worell, 1988; Wier, 1983) menemukan hubungan yang negatif, artinya kinerja sosial perusahaan yang tinggi tidak serta merta meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Sebaliknya sebagian besar peneliti (seperti Chand, 2006; Mahoney et al., 2003; Bowman, 1978; Cowen, Ferreri & Parker, 1987; Fry, Keim & Meiners, 1982; Ingram, 1978; Moskowitz, 1972, 1975; Spencer & Taylor, 1987; Sturdivant & Ginter, 1977; dan Waddock & Graves, 1994) menemukan hubungan yang positif. Artinya kinerja sosial perusahaan yang tinggi berkontribusi tercapainya kinerja finansial yang tinggi. Namun demikian terdapat beberapa penelitian yang menjelaskan ketiadaan keterkaitan antara kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan (Simpson & Kohlers, 2002).

Sampai saat ini belum diperoleh konsensus yang tegas mengenai keterkaitan kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan. Meskipun sebagian besar kajian telah menunjukkan hubungan yang positif diantara kedua variabel penelitian tersebut namun akademisi dan praktisi seharusnya memberikan perhatian mengenai variabilitas dan inkonsistensi hasilnya (Griffin & Mahon, 1997).

Teori Stakeholder merupakan suatu teori yang menggarisbawahi pentingnya bisnis dalam kerangka kerja sosial yang lebih luas dan mendukung definisi yang lebih jelas mengenai CSR (Freeman, 1984). Teori *stakeholder* merupakan suatu paradigma untuk memahami keterkaitan bisnis dan masyarakat dan strategi manajemen bisnis yang menekankan pentingnya CSR. Teori *stakeholder* menekankan bahwa suatu perusahaan merupakan komposisi dari "...*person or groups that have, or claim, ownership, right, or interest in a corporation and its activities, past, present, and future.*..." (Clarkson, 1995 dalam Walker, 2007). Banyak pemikir yang menegaskan bahwa kelompok *stakeholder* meliputi berbagai pihak tidak hanya terbatas pada pekerja, pelanggan, *shareholders*, pemasok, komunitas lokal dan masyarakat umum (Walker, 2007).

Teori *stakeholder* berbasis pada konsep kontrak sosial dalam memelihara CSR berfungsi sepanjang

waktu atas kesepakatan umum diantara bisnis dan sosial (Quazi, 2003 dalam Walker 2007). Istilah kontrak sosial mengacu pada pelibatan sepanjang waktu menyangkut komitmen perusahaan terhadap komunitas tidak hanya sekedar mencapai maksimasi profit, *market share*, dan nilai saham. Dengan demikian teori *stakeholder* menekankan "keseimbangan" antara aspek bisnis dan sosial.

Teori *stakeholder* menyediakan pemahaman baru bahwa peran perusahaan menjadi lebih luas bukan hanya sekedar bertanggungjawab kepada *stockholder*. Perusahaan harus mempertanggungjawabkan kepada semua kelompok dalam komunitas dan masyarakat yang berkepentingan dengan bisnis sebab perusahaan mempengaruhi masyarakat dan sebaliknya masyarakat mempengaruhi perusahaan.

Pendekatan kelompok ini berfokus pada persyaratan etikal dalam keterkaitan bisnis dan masyarakat. Mereka berfokus pada prinsip bahwa pekerjaan yang baik diperlukan untuk mencapai masyarakat yang baik. Teori ini merepresentasikan konsep Freeman (1984) yang memberikan argumentasi bahwa manajer bertanggungjawab terhadap semua *stakeholder* bukan hanya *shareholder*. Teori *stakeholder* menjelaskan bahwa manajer tidak hanya bertanggungjawab memaksimalkan nilai *shareholder* tetapi juga bertanggungjawab terhadap semua komponen lain yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan perusahaan (Cragg & Greenbaum, 2002). Terlepas dari berbagai kritik, terutama spektrum politikal, *Stakeholder Theory* memainkan peran sentral dalam menganalisis CSR (Donaldson & Preston, 1995).

Strategi korporat *stakeholder* yang dirumuskan dengan memperhatikan para pemangku kepentingan akan mampu menyediakan dan memperoleh energi, informasi dan sumberdaya yang penting. Dalam hubungan ini, perusahaan akan menciptakan modal sosial disamping modal intelektual, modal lingkungan dan modal finansial (Svendsen, 1998). Strategi korporat *stakeholder* dalam penelitian ini diartikan sebagai penyusunan strategi yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan dalam berinteraksi dan berkolaborasi dengan para pemangku kepentingan. Dengan kata lain mencerminkan nilai-nilai perusahaan terhadap *shareholder*, pelanggan, pemasok, pekerja, pemerintah dan masyarakat lokal.

Modal sosial merupakan modal yang tumbuh, dikembangkan dan melekat dalam perusahaan dalam berhubungan dengan komunitas dan lingkungan perusahaan serta mencerminkan karakteristik unik perusahaan. Modal sosial dibangun oleh modal sosial berbasis eksternal (meliputi jejaring sosial, *trust* dan *norms*, serta kohesi sosial) dan modal sosial berbasis internal (meliputi sumber daya sosial dan kapabilitas sosial).

Keterkaitan modal sosial dan CSR tidak diragukan lagi namun efek pengaruh di antara kedua variabel ini memunculkan pemikiran yang berbeda. Beberapa hasil penelitian mengindikasikan bahwa bangunan modal sosial akan menstimulasi implementasi CSR, yang diwujudkan dalam bentuk hubungan industrial, AMDAL, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), kemitraan dan donasi sosial. Sementara itu penelitian Svendsen (1998) menemukan bahwa modal sosial sebagai salah satu modal korporat yang strategis berpengaruh signifikan terhadap capaian profit, salah satu representasi kinerja finansial.

Mengacu penelitian terdahulu, penelitian ini memilah kinerja perusahaan menjadi kinerja sosial perusahaan dan kinerja finansial perusahaan. Kinerja sosial biasa diukur melalui hubungan komuniti, hubungan pekerja, lingkungan, produk berkualitas, serta perlakuan terhadap perempuan dan minoritas (Chand, 2006). Kinerja finansial dapat diukur melalui pertumbuhan volume penjualan, pertumbuhan nilai penjualan, profitabilitas dan pertumbuhan asset (Chand, 2006).

Sebagian besar peneliti (seperti Chand, 2006; Mahoney et al., 2003; Bowman, 1978; Cowen, Ferreri & Parker, 1987; Fry, Keim & Meiners, 1982; Ingram, 1978; Moskowitz, 1972, 1975; Spencer & Taylor, 1987; Sturdivant & Ginter, 1977; dan Waddock & Graves, 1994) menemukan hubungan yang positif. Artinya kinerja sosial perusahaan yang tinggi berkontribusi tercapainya kinerja finansial yang tinggi.

Dari uraian tersebut maka dapat digambarkan model penelitian ini (Gambar 1).

Berdasarkan telaah pustaka yang intensif dan kerangka konseptual penelitian tersebut di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Strategi korporat *stakeholder* yang dilaksanakan dengan baik akan semakin menstimulasi terbangunnya modal sosial yang kuat.

H2a : Modal sosial yang dibangun dengan kuat akan mendorong perusahaan melaksanakan CSR sebagai bagian aktivitas bisnisnya.

H2b : Modal sosial yang telah terbangun dengan kuat akan mampu mendorong menghasilkan kinerja sosial yang baik.

H2c : Modal sosial yang telah terbangun dengan kuat akan mampu mendorong menghasilkan kinerja finansial yang baik. Semakin kuat bangunan modal sosialnya maka semakin tinggi capaian kinerja finansial perusahaan.

H3a : Implementasi CSR yang dilaksanakan dengan baik dan konsisten akan mampu mendorong menghasilkan kinerja sosial perusahaan yang baik.

H3b : Implementasi CSR yang dilaksanakan dengan baik dan konsisten akan mampu mendorong menghasilkan kinerja finansial perusahaan yang baik.

H4 : Pencapaian kinerja sosial yang baik akan mampu mendorong untuk menghasilkan kinerja finansial yang baik. Semakin baik capaian kinerja sosialnya maka semakin baik kinerja finansial.

## METODE

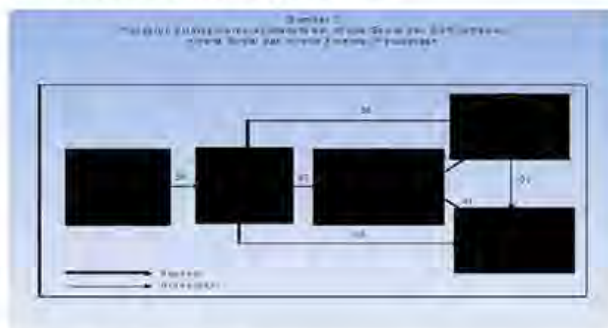
Penelitian ini menggunakan 108 perusahaan Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) di Jawa Tengah sebagai sampel. Metoda pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* yakni pengambilan sampel secara bertingkat/ strata dimana setiap strata diambil secara acak sehingga sampel yang diambil adalah tidak harus proporsional terhadap bagian populasi total strata tersebut (Cooper & Schindler, 2003; Sekaran, 2003).

Penetapan anggota sampel menggunakan kriteria kepemilikan sertifikasi ISO, yaitu perusahaan yang telah memperoleh sertifikasi ISO dan perusahaan yang belum memiliki sertifikasi ISO. Responden penelitian ini adalah manajemen puncak (direktur utama atau dewan direktur) pada masing-masing perusahaan.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Analisis regresi dengan menggunakan persamaan struktural AMOS digunakan untuk menguji hipotesis kerja (alternatif) yang diajukan.

## HASIL

Nilai koefisien path model dan hasil perhitungan hubungan antar variabel dengan program aplikasi AMOS 16.0 dapat dilihat pada Gambar 2. Lebih lanjut Tabel 1 menunjukkan nilai-nilai koefisien path dan critical ratio (CR) hasil analisis hubungan kausalitas antar variabel-variabel penelitian.



## PEMBAHASAN

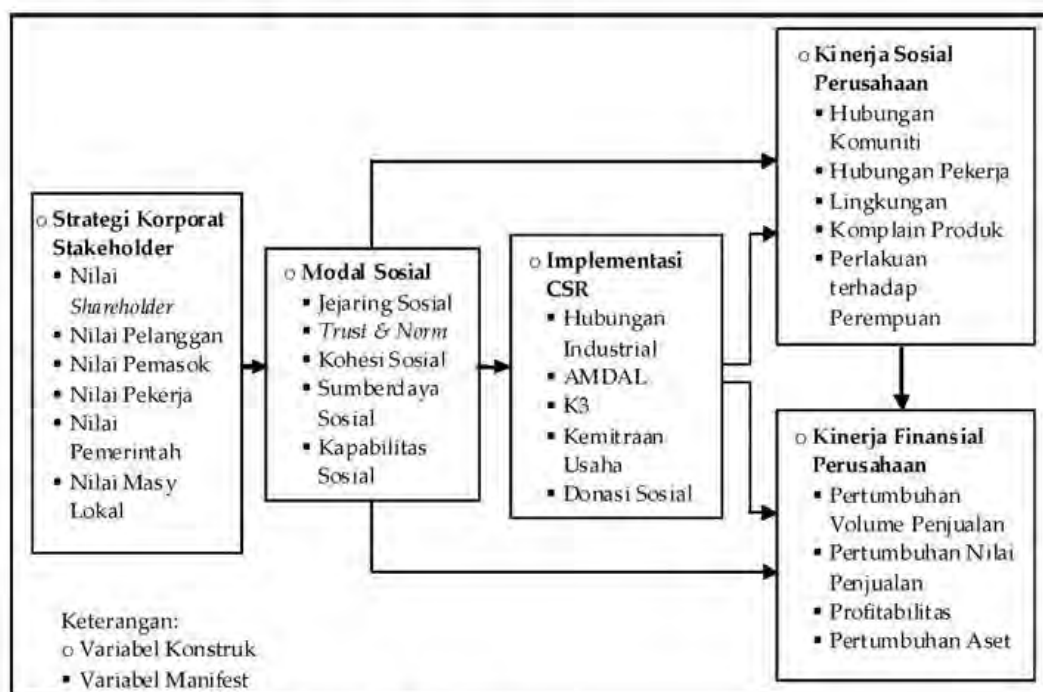
### Hubungan antara Strategi Korporat *Stakeholder* dan Modal Sosial

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis sebagaimana terlihat pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa strategi korporat *stakeholder* mampu

meningkatkan bangunan modal sosial. Kajian lebih lanjut keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada komparasi *loading factor*.

Bila dilihat *loading factor*, indikator nilai perusahaan terhadap komunitas lokal merupakan *loading factor* tertinggi bagi variabel strategi korporat *stakeholder*, yakni 0.91. Sebaliknya indikator kohesi sosial memiliki *loading factor* tertinggi bagi variabel modal sosial, sebesar 0.82. Artinya perhatian yang besar terhadap komunitas lokal sebagai representasi strategi korporat *stakeholder* mendorong keeratan sosial yang besar sebagai cerminan modal sosial.

Hasil penelitian ini menguatkan pemikiran bahwa strategi korporat *stakeholder* yang dirumuskan berdasarkan visi dan misi serta tujuan yang digariskan perusahaan akan mampu meningkatkan terbangunnya modal sosial yang kokoh. Perhatian perusahaan terhadap berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, baik yang internal (pekerja, serikat pekerja, manajemen) maupun eksternal (pelanggan, pemasok, pemerintah, perbankan, komunitas lokal, masyarakat dan pihak eksternal lainnya) akan menjadi pijakan dalam mengembangkan dan membangun modal perusahaan (*corporate capital*) seperti modal



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Koefisien Path	Nilai CR	Keterangan
1.	Hipotesis 1	0,594	4,605	Signifikan
2.	Hipotesis 2a	0,472	4,465	Signifikan
3.	Hipotesis 2b	0,377	2,706	Signifikan
4.	Hipotesis 2c	0,028	0,192	Tidak Signifikan
5.	Hipotesis 3a	0,103	0,744	Tidak Signifikan
6.	Hipotesis 3b	0,414	3,124	Signifikan
7.	Hipotesis 4	0,018	0,126	Tidak Signifikan

sosial, modal intelektual, modal finansial dan modal lingkungan.

### Hubungan antara Modal Sosial dan CSR

Keterkaitan antara modal sosial dan CSR dapat terjadi karena keduanya memiliki komponen emosional yang erat dan perspektif yang sama dalam pengembangan organisasi/perusahaan jangka panjang. Hal ini mengindikasikan adanya dimensi psikologis diantara kedua variabel tersebut yang berpengaruh terhadap pembentukannya dalam menjelaskan interaksi keduanya serta menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel lain yakni kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan.

Bila ditelaah dari *loading factor*, indikator kohesi sosial memiliki *loading* tertinggi (0.91) dalam variabel modal sosial dan dimensi kemitraan memiliki *loading* 0.82, menempati urutan kedua setelah dimensi hubungan industrial (0.88). Keeratan sosial yang dibangun perusahaan akan mendorong perusahaan membangun kemitraan dengan pelaku bisnis (usaha mikro dan kecil) di sekitar perusahaan dan sekaligus memperhatikan aspek hubungan industrial dengan para pekerja/karyawan secara internal. Keeratan nilai *loading* kedua variabel inilah yang memperkuat keterkaitan yang signifikan antara modal sosial dan implementasi CSR.

### Hubungan antara Modal Sosial dan Kinerja Perusahaan

Modal sosial yang dibangun oleh perusahaan memberikan kontribusi nyata terhadap capaian kinerja sosial perusahaan. Di sisi lain, modal sosial tidak memberikan kontribusi nyata terhadap capaian kinerja finansial perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan studi Svendsen (1998) yang menegaskan

bahwa modal sosial sebagai salah satu modal korporat yang strategis berpengaruh signifikan terhadap profit yang dicapai sebagai salah satu representasi kinerja finansial perusahaan.

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung studi lain (seperti Ferdinand, 2008 dan Barney, 1991). Sementara penelitian-penelitian lain tidak secara tegas membedakan kinerja ke dalam kinerja sosial dan kinerja finansial.

*Loading factor* yang tertinggi pada kohesi sosial dalam variabel modal sosial kongruen dengan indikator peningkatan hubungan komunitas yang memiliki *loading* tertinggi (0.83) dalam variabel kinerja sosial perusahaan. Secara logika, keeratan sosial yang dibangun perusahaan akan memacu perusahaan untuk meningkatkan hubungan dengan komunitas. Inilah alasan pendukung yang menjadi argumentasi keterkaitan yang signifikan antara modal sosial dan kinerja sosial perusahaan. Temuan penelitian ini memperkuat banyak studi (seperti Coleman, 1988; Lado, *et al.*, 1992; Zhao & Aram, 1995; Oliver, 1997; Reed & DeFillippi, 1990; Renko, *et al.*, 2001; McEvily & Zaheer, 1999; Zahra, *et al.*, 2000;) yang pada prinsipnya menemukan pengaruh modal sosial terhadap capaian kinerja.

Menarik ketika mengkaji mengapa modal sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial perusahaan. *Loading factor* indikator jejaring sosial yang rendah (0.44) dalam variabel modal sosial sementara *loading factor* pertumbuhan nilai penjualan yang rendah (0.58) dalam variabel kinerja finansial perusahaan membawa konsekuensi bahwa rendahnya jejaring sosial dalam bentuk pertemuan rutin dengan masyarakat dan terbentuknya kelompok-kelompok sosial yang melibatkan pihak luar diduga rawan menimbulkan penolakan dari masyarakat sekitar terhadap operasi perusahaan. Mengingat keberpihakan

komunitas lokal merupakan *social license to operate* bagi perusahaan maka hal ini akan berakibat sulitnya perusahaan meningkatkan penjualan. Dimungkinkan munculnya gejolak sosial justru akan meningkatkan biaya sosial yang demikian besar yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pentingnya mengembangkan jejaring sosial yang kuat dan memanfaatkan sumberdaya sosial dalam memberikan kontribusi terhadap capaian kinerja finansial perusahaan. Artinya signifikansi pengaruh modal sosial terhadap capaian kinerja finansial perusahaan masih dapat ditingkatkan apabila kedua indikator dalam variabel modal sosial tersebut semakin diintensifkan dan digarap dengan sungguh-sungguh bersama-sama dengan indikator kepercayaan dan norma, kohesi sosial, dan kapabilitas sosial.

Dalam perspektif sumberdaya manusia (SDM), perlu adanya treatment untuk pengembangan SDM dalam membangun modal sosial sehingga menjadi modal korporat yang kokoh, mengingat arah keterkaitan antara modal sosial dan kinerja finansial sudah positif meskipun tidak signifikan.

### Hubungan antara CSR dan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini menegaskan pengaruh implementasi CSR terhadap capaian kinerja finansial perusahaan. Kesangsian beberapa pihak bahwa implementasi CSR hanya akan menambah *cost* bagi perusahaan perlu ditinjau kembali. Hasil penelitian ini memberikan aksentuasi bahwa implementasi CSR mampu menopang peningkatan kinerja finansial. Namun demikian diduga kuat bahwa implementasi CSR pada perusahaan-perusahaan sampel lebih cenderung menempatkan implementasi CSR sebagai *cost* daripada investasi. Hal ini yang menyebabkan implementasi CSR tidak mampu meningkatkan kinerja sosial perusahaan.

*Loading factor* dimensi hubungan industrial merupakan *loading* tertinggi (0.88) dalam variabel CSR sementara pertumbuhan profit menempati *loading* tertinggi (1.00) dalam variabel kinerja finansial perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan industrial yang terlaksana dengan baik memotivasi pekerja/karyawan bekerja secara optimal dan memiliki produktivitas yang tinggi

sehingga pada gilirannya mampu meningkatkan pertumbuhan profit dari tahun ke tahun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Porter & Kramer (2006) maupun Carroll (1979). Menurut Porter & Kramer (2006), perusahaan memiliki peluang dalam membangun *strategic CSR* guna menciptakan keunggulan kompetitif dan memenuhi kepentingan bersama dengan berinvestasi dalam aspek sosial yang dapat memperkuat daya saing perusahaan.

Lebih lanjut *Loading factor* dimensi kesehatan dan keselamatan kerja (K3) menempati ranking terendah (0.51) dalam variabel CSR sementara indikator hubungan pekerja yang harmonis memiliki *loading* terendah (0.45) dalam variabel kinerja sosial perusahaan. Temuan ini mengindikasikan penyebab kurang signifikan pengaruh implementasi CSR terhadap kinerja sosial perusahaan. Artinya pelaksanaan program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) yang kurang optimal akan menstimulasi hubungan yang tidak harmonis antara perusahaan dan para pekerja/karyawan. Dalam hal ini permasalahan yang muncul diantara perusahaan dan pekerja tidak dapat diselesaikan dengan baik, demo/unjuk rasa masih sering muncul, dan aksi pemboikotan pekerja bisa berlangsung.

Signifikansi pengaruh implementasi CSR terhadap capaian kinerja sosial perusahaan masih dapat ditingkatkan ketika memberikan intensitas yang lebih baik terhadap dimensi hubungan industrial maupun kesehatan dan keselamatan kerja (K3) bersama-sama dengan dimensi AMDAL, kemitraan dan donasi sosial. Menarik bila disimpulkan bahwa aspek yang terkait dengan pekerja menjadi aspek penting yang mendapat perhatian ketika mengimplementasikan CSR sehingga praktik-praktik CSR bukan sekedar *lips service* tetapi menjadi bagian utuh suatu strategi dan jantung perusahaan.

### Hubungan antara Kinerja Sosial dan Kinerja Finansial Perusahaan

Hubungan antara kinerja sosial perusahaan dan kinerja finansial perusahaan telah diinvestigasi lebih dari 30 tahun yang lalu, terbukti antara tahun 1970 sampai 1995 terdapat 51 studi yang menguji hubungan kedua variabel tersebut dalam industri yang berbeda (Chand, 2006). Dalam penelitian ini, berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis sebagaimana tampak pada

Tabel 1 dapat diketahui bahwa meningkatnya kinerja sosial perusahaan yang dicapai perusahaan belum sepenuhnya mampu meningkatkan capaian kinerja finansialnya.

*Loading factor* indikator hubungan pekerja menempati ranking terendah (0.45) dalam variabel kinerja sosial perusahaan sementara *loading factor* pertumbuhan nilai penjualan menempati ranking terendah (0.58) dalam variabel kinerja finansial perusahaan. Konsekuensi temuan ini adalah hubungan pekerja yang kurang baik diduga menimbulkan rendahnya motivasi dan produktivitas kerja karyawan sehingga memacu sulitnya meningkatkan nilai penjualan. Temuan ini menjadi alasan logis mengapa pengaruh positif kinerja sosial (terutama hubungan pekerja yang kurang optimal) terhadap capaian kinerja finansial perusahaan tidak signifikan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pentingnya mengembangkan hubungan pekerja yang lebih baik dan memanfaatkan komunitas lokal dalam memberikan kontribusi terhadap capaian kinerja finansial perusahaan.

Dari perspektif manajemen SDM, pengembangan SDM diperlukan untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan komunitas lokal, kualitas hubungan dengan pekerja, pengelolaan lingkungan dengan sentuhan teknologi hijau (*green technology*) dan teknologi daur limbah, penanganan komplain produk, dan perhatian terhadap kelompok perempuan sehingga secara bertahap diharapkan mampu mendorong capaian kinerja finansialnya.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan beberapa penelitian sebelumnya, dimungkinkan karena adanya perbedaan dalam hal konseptual, operasionalisasi dan metodologi yang digunakan dalam penelitian. Perbedaan juga diduga karena pemilihan industri yang terbatas dan spesifik serta kondisi ekonomi domestik dan global yang menyertai. Hal ini sejalan dengan penegasan hasil penelitian Chand (2006) bahwa perbedaan keterkaitan kinerja sosial dan kinerja finansial perusahaan dikarenakan ukuran kinerja yang digunakan, industri spesifik dan kondisi ekonomi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perhatian terhadap *stakeholder*, terutama komunitas lokal, yang dikemas dalam suatu kebijakan yang

konsisten dan diikuti komitmen yang kuat memberikan dampak yang sangat strategis bagi perusahaan dalam mengembangkan sumberdaya internal dan mengelola kekuatan eksternal untuk membangun modal sosial yang kuat. Ke depan, modal sosial ini diharapkan menjadi bagian modal perusahaan (*corporate capital*) yang bisa dipelihara dan dikembangkan untuk mengatasi dinamika lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.

Kohesi sosial yang kuat dipadu komponen pembentuk modal sosial lainnya akan menjadi modal dasar atau kekuatan yang besar dalam mengembangkan kemitraan dengan pelaku usaha mikro dan kecil di sekitar lokasi perusahaan serta pelibatan komunitas lokal (*community involvement*). Bila modal dasar tersebut dikembangkan sebagai suatu kebijakan dan strategi maka tidak mustahil bahwa implementasi CSR bukan lagi sekedar *lips service* tetapi dilandasi komitmen, konsistensi dan profesionalisme. Kohesi atau keceratan sosial yang dibangun perusahaan akan memacu mengembangkan kualitas hubungan dengan komunitas sebagai salah satu indikator kinerja sosial. Selanjutnya perusahaan yang berhasil membangun dan mengembangkan modal sosial yang kuat berupaya secara konsisten dan komitmen merespon upaya-upaya untuk mencapai kinerja sosial yang baik.

Implementasi CSR yang terbingkai sebagai strategi perusahaan (bukan sekedar dalam bentuk *charity*) memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk lebih peka terhadap berbagai keluhan dan *complain* sehingga mendorong peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya menyokong peningkatan capaian kinerja perusahaan. Implementasi CSR menjadi dasar dukungan yang kuat dari komunitas lokal dan berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan sehingga memudahkan dan mendukung kelancaran dan kontinuitas operasi perusahaan. Tidak diragukan bahwa hubungan yang baik dengan komunitas lokal menjadi dasar memperoleh *social license to operate*. Dengan demikian, implementasi CSR yang ideal adalah perpaduan kebijakan dan program CSR riil yang mencakup aspek *community development* (donasi sosial dan kemitraan), pengelolaan pekerja dan lingkungan, yang diikuti dengan komitmen dari manajemen puncak sampai level bawah serta dilaksanakan secara konsisten dan



berkelanjutan yang mengakar menjadi suatu budaya perusahaan.

Capaian kinerja sosial yang kurang baik menjadi hambatan serius dalam mengembangkan upaya meningkatkan kinerja finansial. Meski kinerja sosial tidak memberikan dampak langsung secara moneter namun dalam sudut jangka panjang dan keberlanjutan perusahaan akan mampu memberikan dampak yang sangat besar terhadap capaian pertumbuhan penjualan dan profit, yang pada gilirannya memberikan kontribusi keuntungan finansial. Untuk itu menjadi sangat penting mengembangkan hubungan dengan pekerja dan komunitas lokal secara harmonis. Kinerja sosial juga perlu diorientasikan dalam membangun kesadaran meningkatkan upaya-upaya pendukung peningkatan nilai penjualan dan profit.

### Saran

Penelitian lain yang terkait dengan topik ini hendaknya mengambil sampel yang berbeda dan lebih luas (tidak terbatas pada industri manufaktur TPT di satu wilayah propinsi saja) sehingga semakin menguatkan hasil penelitian.

Perlu penelitian lanjutan untuk mempertajam pengembangan model pengelolaan CSR sekaligus sebagai input penyusunan kebijakan pemerintah dan penyiapan pranata hukum yang mengatur mengenai implementasi CSR.

### DAFTAR RUJUKAN

- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- Carroll, A.B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4):497-505.
- Chand, M. 2006, The Relationship between Corporate Social performance and Corporate Financial Performance: Industry Type as Boundary Condition, *The Business Review, Cambridge*, September, 5, 1.
- Coleman, J. 1988. Social Capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, Supplement: 95-120.
- Cragg, W., & Greenbaum, A. 2002. Reasoning about Responsibility: Mining Company Managers on What Stakeholders are Owed, *Journal of Business Ethics*, 39: 319-335.
- Cooper, D.R., and Schindler, P.S. 2003. *Business Research Methods*, Eighth Edition, McGraw-Hill.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. 1995. Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1):65-91.
- Ferdinand, A.T. 2005. *Modal Sosial dan Keunggulan Bersaing: Wajah Sosial Strategi Pemasaran*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Marketing, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fiori, G., Donato, F., & Izzo, M.F. 2007. Corporate social responsibility and firms performance, an analysis Italian listed companies. [www.csrn.com](http://www.csrn.com).
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Massachusetts.
- Joyner, Brenda, E., & Payne, D. 2002. Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 41:297-311.
- Koka, Balaji, R., & Prescott, John, E. 2002. Strategic Alliances as Social Capital: a Multidimensional View, *Strategic Management Journal*, 23:795-816.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., & Wright, P. 1992. A competency based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration, *Journal of Management*, 18(1):77-91.
- Oliver, C. 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, *Strategic Management Journal*, 18 (9):697-713.
- Preston, L.E., & O'Bannon, D.P. 1997. 'The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis'. *Business and Society*, 36:419-429.
- Reed, R., & DeFillippi, R.J. 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Resources-Based Views, *Academy of Management Review*, 15 (1):88-102.
- Renko, H.Y., Autio, E., & Sapienza, Harry, J. 2001. Social Capital, Knowledge Acquisition, and Technology-Based Firms, *Strategic Management Journal*, 22:587-613.
- Sayekti, Y., & Wondabio, L. 2007. *Pengaruh CSR disclosure terhadap earning response coefficient (studi empiris pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta)*, Simposium Nasional Akuntansi X.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Simpson, W.G., & Kohers, T. 2002. The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry, *Journal of Business Ethics*, 35:97-109.
- Stodder, G.S. 1998. Goodwill Hunting, *Entrepreneur*, July: 118-121.

- Stoner, James, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, Jr, Daniel, R. 1995. *Management*, Prentice-Hall, Inc, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Susanto, A.B. 2007. *Corporate Social Responsibility*, Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- Svendsen, A. 1998. *The Stakeholder Strategy*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Titisari, K.H. 2009. Coporate social responsibility (CSR) dan kinerja perusahaan. *Dinamika Manajemen, Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, Volume 1 No. 1 Nopember.
- Waddock, S.A., & Graves, S.B. 1997. 'The Corporate Social Performance-Financial Performance Link'. *Strategic Management Journal*. 18: 303-319.
- Walker, Matthew, B.W. 2007. *Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry*, Dissertation of The Florida State University, ProQuest Information and Learning Company.
- Wheeler, D., Fabig, H., & Boele, R. 2002, Paradoxes and Dilemmas for Stakeholder Responsive Firms in the Extractive Sector: Lessons from the Case of Shell and the Ogoni, *Journal of Business Ethics*, 39:297-318.