

# Bukan hanya laba

Prinsip-prinsip bagi perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial



## Penulis

Godwin Limberg | Ramses Iwan | Moira Moeliono

Yayan Indriatmoko | Agus Mulyana | Nugroho Adi Utomo



# **Bukan hanya laba**

**Prinsip-prinsip bagi perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial**

## **Penulis**

Godwin Limberg | Ramses Iwan | Moira Moeliono

Yayan Indriatmoko | Agus Mulyana | Nugroho Adi Utomo

Limberg, G. Iwan, R. Moeliono, M., Indriatmoko, Y., Mulyana, A. dan Utomo, N.A. 2009 Bukan hanya laba: Prinsip-prinsip bagi perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial. CIFOR, Bogor, Indonesia.

Foto sampul: Godwin Limberg dan Yayan Indriatmoko

Dicetak oleh SMK Grafika Desa Putera, Jakarta

48p.

ISBN 978-602-8693-00-4

© 2009 Center for International Forestry Research (CIFOR)

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Diterbitkan oleh Center for International Forestry Research

Jln. CIFOR, Situ Gede,

Bogor Barat 16115, Indonesia

Tel.: +62 (251) 8622-622; Fax: +62 (251) 8622-100

E-mail: [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)

Web site: <http://www.cifor.cgiar.org>

Center for International Forestry Research (CIFOR)

CIFOR memajukan kesejahteraan manusia, konservasi lingkungan dan kesetaraan melalui penelitian yang berorientasi pada kebijakan dan praktek kehutanan di negara berkembang. CIFOR merupakan salah satu dari 15 pusat penelitian dalam Kelompok Konsultatif bagi Penelitian Pertanian Internasional (Consultative Group on International Agricultural Research – CGIAR). CIFOR berkantor pusat di Bogor, Indonesia dengan kantor wilayah di Asia, Afrika dan Amerika Selatan.

# Daftar Isi

Daftar isi	iii
Ucapan terimakasih	iv
Pengantar	1
Prinsip umum tata kelola yang baik ( <i>good governance</i> ) dan tanggung jawab sosial	7
Prinsip 1. Akuntabilitas/tanggung gugat	9
Prinsip 2. Transparansi/keterbukaan	15
Prinsip 3. Perilaku etis	19
Prinsip 4. Mematuhi peraturan yang berlaku	23
Prinsip 5. Mengikuti norma dan konvensi internasional	27
Prinsip 6. Hak azasi manusia	29
Prinsip 7. Menghargai dan memperhatikan kepentingan pihak lain	33
Prinsip 8. Inklusif, melibatkan pihak-pihak dalam pelaksanaan TJS	35
Prinsip 9. Adaptif	37
Prinsip 10. Profesional	38
Kesimpulan	41
Daftar pustaka dan rujukan	43

# Ucapan terimakasih

**B**uku ini merupakan hasil kerja banyak pihak. Untuk itu kami mengucapkan terimakasih, khususnya kepada perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Mitra Taman Nasional Kutai, yang memberi kami peluang untuk lebih memahami suka dan duka dalam melaksanakan Tanggung Jawab Sosial. Mereka adalah PT Badak NGL, PT Pupuk Kaltim, PT Indominco Mandiri, PT Pertamina, PT Kaltim Prima Coal dan PT Surya Hutani Jaya.

Kami mengucapkan terimakasih kepada Balai TN Kutai, BIKAL, Pemkab Kutai Timur serta Forum Multistakeholder CSR atas kontribusinya selama kegiatan lapangan.

Terimakasih juga kami sampaikan kepada bapak M. Agung Sardjono dari Universitas Mulawarman, ibu Maria R. Nindita Radyati dari Universitas Trisakti dan ibu Nurul Karim dari PT Kaltim Prima Coal yang membagi pengalaman dan memberi masukan dalam naskah buku ini.

Buku ini dapat diterbitkan dengan dukungan dana dari Ford Foundation.

# Pengantar

**T**anggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSP<sup>1</sup>) atau lebih dikenal sebagai CSR (*Corporate Social Responsibility*) mulai banyak dibahas sejak dasawarsa terakhir. Banyak perusahaan menganggap etika berbisnis sekedar sebagai pemenuhan standar legal, dan hal itu pun sekedar dari segi administrasi dan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan internal. Akan tetapi keadaan sekarang berbeda. Perhatian terhadap Tanggung Jawab Sosial (TJS) dan etika berbisnis makin besar dan banyak perusahaan mulai sadar bahwa keberhasilan harus dibangun dari penghargaan dan kepercayaan masyarakat. Kini perusahaan diminta, dituntut dan didorong memperbaiki cara berusaha berdasarkan tingkah laku etis dan patuh hukum. Perusahaan juga dituntut agar peka terhadap kebutuhan semua pihak yang berkepentingan dalam kegiatan usahanya sedangkan pihak yang berkepentingan adalah mereka yang dipengaruhi atau terkena dampak atau mampu mempengaruhi keputusan dan tindakan perusahaan tersebut (Wikipedia).

Kecenderungan ini juga terjadi di Indonesia. Pada pertengahan tahun 2007, pemerintah Indonesia menerbitkan UU baru tentang Perseroan Terbatas yang salah satu pasalnya (Pasal 74, UU No. 40 Tahun 2007) mewajibkan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan atau berkaitan dengan sumberdaya alam melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, termasuk melaporkan program TJS tersebut dalam laporan tahunan (Darwin and Guntensperger 2007; Radyati 2008). Pasal tersebut menimbulkan debat hangat tentang perlu tidaknya TJS diwajibkan dengan Undang-undang yang sukar ditegakkan mengingat lemahnya penegakan hukum di Indonesia secara umum.

Pertanyaan yang lebih mendasar adalah apa TJS tersebut dan bagaimana melaksanakannya? TJS didasarkan pada tiga pilar yang dikenal sebagai 3-P (*People, Profit, Planet*) atau *triple bottom line* (ekonomi, ekologi, sosial). Melalui penerapan Tanggung Jawab Sosial, diharapkan agar ketiga segi ini: manusia atau faktor sosial,

---

<sup>1</sup> Seringkali digunakan TJSP, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. Dalam buku ini digunakan TJS, karena tidak hanya perusahaan yang harus bertanggung jawab, unsur masyarakat madani lain pun juga perlu ikut bertanggung jawab.

keuntungan atau faktor ekonomi, dan bumi atau faktor lingkungan, tetap dalam keadaan seimbang; keadaan ideal yang diharapkan mendukung pembangunan berkelanjutan. Karena itu Tanggung Jawab Sosial meliputi ketiga faktor ini dan pada dasarnya dimaksudkan untuk:

- Mengutamakan/melindungi kepentingan umum,
- Menganut kebijakan tidak merugikan pihak lain atau “*Do no harm policy*”,
- Melakukan kegiatan secara bertanggung jawab dan bukan sekedar bagi-bagi uang,
- Melebihi persyaratan yang ditetapkan peraturan perundangan (*beyond compliance*).

Secara umum TJS dapat dikatakan meliputi cara berusaha yang transparan dengan berbasis pada nilai-nilai etika, kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan dan menghargai serta menghormati orang lain, masyarakat dan lingkungan (Kytle & Ruggie 2005). Meskipun ada banyak definisi berbeda (Dahlsrud 2008), pada umumnya ada kesepakatan bahwa prinsip TJS adalah akuntabilitas; transparansi; patuh terhadap peraturan-perundangan, konvensi dan standar internasional dan menghormati hak asasi manusia.

Hasil pengamatan dan kajian lapangan, khususnya bersama Mitra Taman Nasional Kutai, menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tersebut tidak mudah diterapkan secara langsung di lapangan, apalagi bila tidak didukung oleh pihak-pihak lain. Buku ini dimaksudkan sebagai acuan praktis penerapan prinsip-prinsip dasar TJS, khusus berkaitan dengan pelaksanaan TJS di bidang pengelolaan sumberdaya alam di daerah pedesaan. Dalam buku ini, setiap prinsip dijabarkan dengan penjelasan konsep, kendala-kendala dan siasat penerapannya. Buku ini juga dilengkapi dengan cerita dari lapangan yang menggambarkan kesulitan menerapkan TJS dan hal-hal praktis yang bisa dilakukan.

Diharapkan buku ini bermanfaat bagi para pelaksana dan pemerhati TJS di Indonesia, terutama staf perusahaan yang menangani TJS, LSM yang melaksanakan program TJS untuk perusahaan, maupun LSM yang memantau dampak perusahaan, akademisi dan staf pemerintah yang berinteraksi dengan perusahaan.

Sejak memulai kegiatan kaji tindak (*action research*) tentang Tanggung Jawab Sosial (*Corporate Social Responsibility*), muncul pertanyaan mengapa hanya tanggung jawab perusahaan besar yang disoroti. Mestinya setiap kumpulan orang atau pihak tertentu dengan kepentingan tertentu yang disertai hak dan kewajiban memenuhi definisi



*corporate unit* (badan hukum)<sup>2</sup>. Sehingga dalam buku ini Tanggung Jawab Sosial tidak dipandang sebagai tanggung jawab perusahaan (besar) saja, namun diharapkan pihak lain juga akan melihat sejauh mana bisa memberi kontribusi pada pengembangan masyarakat dan pelestarian lingkungan hidup.

Di lapangan sering terlihat bahwa pihak lain menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab, sedangkan mereka sendiri lebih memperhatikan dan memperjuangkan haknya sementara kewajiban dan tanggung jawabnya diabaikan. Kondisi seperti ini akan mempersulit penerapan Tanggung Jawab Sosial, karena tanggung jawab hanya dibebankan kepada satu pihak. Salah satu prinsip mendasar adalah apabila mengharapakan pihak lain untuk bertanggung jawab sebaiknya menunjukkan bahwa kita sendiri juga bertanggung jawab dengan tindakan.

Dalam buku ini diangkat beberapa prinsip penting berkaitan dengan TJS, termasuk kepatuhan pada aturan. Apa perbedaan antara aturan dan prinsip? Aturan yang tertuang dalam perangkat hukum dikembangkan antara lain untuk mengatur kepentingan umum dan hubungan antar pihak secara adil. Prinsip mengandung unsur norma dan nilai dasar yang digunakan sebagai dasar untuk mengarahkan tindakan. Ada pandangan bahwa lebih mudah menerapkan dan menegakkan aturan daripada menerapkan prinsip. Aturan dinilai memberi kejelasan (ada pembatasan yang jelas) dan ada sanksi apabila ada pelanggaran. Prinsip lebih menekankan pada kesadaran dan pengaturan diri. Namun akan lebih sulit untuk memantau dan memaksa pihak yang berniat kurang baik mematuhi aturan daripada mengatur pihak yang mendasarkan tindakan pada prinsip-prinsip, karena didasarkan pada kesadaran dan pengaturan dirinya sendiri.

Diskusi tentang pengaturan versus prinsip juga muncul berkaitan dengan penerapan TJS. Sebagian pihak tidak yakin bahwa penerapan TJS oleh perusahaan bisa diserahkan pada kesadaran dan etika bisnis perusahaan tersebut. Mereka lebih mengutamakan penegakan aturan yang berlaku bagi perusahaan untuk melindungi kepentingan umum. Sebagian orang lain berpendapat bahwa akan sulit untuk memantau dan menegakkan semua aturan, sehingga lebih penting untuk menumbuhkan kesadaran agar perusahaan secara sukarela menjalankan tanggung jawab sosialnya.

---

<sup>2</sup> Definisi Badan Hukum menurut Prof. Dr. R. Subekti adalah suatu badan atau perkumpulan yang dapat memiliki hak-hak dan melakukan perbuatan seperti seorang manusia, serta memiliki kekayaan sendiri, dapat digugat atau menggugat di depan hakim (Ali 1999).

Definisi *corporate body* (business dictionary online [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)): Badan hukum (seperti asosiasi, perusahaan, pemerintah, instansi pemerintah, lembaga) dengan nama tersendiri. Terdiri dari kumpulan orang yang dari segi hukum, diakui keberadaannya, dan punya hak dan kewajiban yang berbeda dari hak dan kewajiban mereka sebagai individu. (*Legal entity [such as an association, firm, government, government agency, institution] identified by a particular name. It comprises of a collection or succession of individuals who [in the view of law] have existence, rights, and duties distinct from their existence, rights, and duties as individuals.*)

Sebelum menjabarkan lebih lanjut prinsip-prinsip penting pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial, ditekankan bahwa setiap unsur masyarakat madani perlu bertanggung jawab. Tabel di bawah ini adalah ringkasan kepentingan dan peran para pemangku kepentingan kunci dalam pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial.

Dalam pengembangan konsep Tanggung Jawab Sosial, diharapkan setiap perusahaan tidak hanya bertanggung jawab apabila ada paksaan dan hanya berusaha mencapai batas atau ketentuan yang diwajibkan, namun dengan sukarela akan berbuat lebih daripada yang diwajibkan (*beyond compliance*). Apabila banyak pihak, termasuk perusahaan, belum memahami Tanggung Jawab Sosial sebagai etika berbisnis, yang dibutuhkan adalah fokus pada penegakan aturan yang berlaku bagi operasional perusahaan (akuntabilitas/tanggung gugat). Pengawasan oleh pemerintah dan unsur masyarakat madani lain akan mendorong semakin banyak perusahaan mengikuti peraturan dan menuju dijadikannya TJS sebagai etika berbisnis, sehingga betul-betul bertanggung jawab dan bahkan melakukan lebih dari sekedar memenuhi kewajiban.

### Analisa kepentingan dan peran dalam penerapan Tanggung Jawab Sosial

PIHAK	KEPENTINGAN	PERAN DALAM TJS
Perusahaan (manajemen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasi usaha berjalan lancar.</li> <li>• Memperoleh keuntungan.</li> <li>• Citra perusahaan terjaga.</li> <li>• Kepercayaan para investor terjaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mematuhi hukum.</li> <li>• Memperhatikan lingkungan sekitarnya agar tidak merugikan pihak lain atau merusak lingkungan hidup.</li> <li>• Mengembangkan strategi TJS dan memastikan bahwa semua orang dalam perusahaan melaksanakannya.</li> <li>• Menjadi pelopor bagi pihak lain untuk melaksanakan TJS secara luas.</li> </ul>
Perusahaan (karyawan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperoleh nafkah.</li> <li>• Berada di lingkungan kerja yang aman dan nyaman.</li> <li>• Kelangsungan bekerja terjamin.</li> <li>• Ada peluang untuk pengembangan diri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikut bertanggung jawab secara individu dan berperan aktif dalam mensukseskan program TJS di masing-masing tempat kerja dan menjaga citra perusahaan.</li> </ul>
Pemerintah daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya pendapatan daerah.</li> <li>• Meningkatnya kesejahteraan masyarakat.</li> <li>• Citra daerah yang lebih baik.</li> <li>• Tidak terjadi konflik, dan stabilitas keamanan di daerah terjaga.</li> <li>• Kepatuhan terhadap aturan (nasional dan daerah) terjaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berperan sebagai mediator/pengatur antara perusahaan dan masyarakat.</li> <li>• Mengembangkan perangkat hukum dengan melindungi kepentingan umum.</li> <li>• Menciptakan mekanisme kerja sama yang jelas.</li> <li>• Menegakkan hukum dan aturan.</li> <li>• Menerapkan peraturan secara merata dan adil.</li> </ul>

PIHAK	KEPENTINGAN	PERAN DALAM TJS
Masyarakat di sekitar perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehadiran perusahaan tidak merugikan atau membahayakan (lingkungan sosial &amp; lingkungan hidup)</li> <li>• Kehadiran perusahaan punya dampak positif (langsung: misalnya kesempatan kerja; maupun tidak langsung: pemberdayaan, pelatihan, dsb.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mematuhi hukum.</li> <li>• Membangun hubungan yang sehat dengan perusahaan (misalnya punya program yang jelas untuk pembangunan masyarakat/desa; berani menolak program yang tidak tepat sasaran dan tetap kritis).</li> <li>• Meminta dukungan dari pihak lain berdasarkan kebutuhan, bukan berdasarkan keinginan.</li> <li>• Mengembangkan aksi bersama dalam mengelola kegiatan TJS perusahaan.</li> <li>• Mengutamakan partisipasi semua pihak dalam masyarakat, termasuk kelompok terpinggirkan.</li> <li>• Memantau kinerja program TJS perusahaan (termasuk dampak terhadap lingkungan).</li> </ul>
Kontraktor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasi usaha berjalan lancar. Citra perusahaan terjaga.</li> <li>• Kepercayaan perusahaan 'induk' terjaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mematuhi hukum.</li> <li>• Ikut bertanggung jawab (bukan melempar tanggung jawab ke perusahaan induk).</li> <li>• Mengembangkan inisiatif TJS sendiri.</li> <li>• Mendorong perusahaan induk agar menerapkan TJS.</li> </ul>
Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan bisnis yang stabil dan bertahan lama.</li> <li>• Pembayaran tepat waktu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh perusahaan.</li> <li>• Menjalankan usaha yang bertanggung jawab terhadap aspek lingkungan, ekonomi dan sosial.</li> </ul>
LSM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan masyarakat berlangsung mulus.</li> <li>• Kelestarian lingkungan hidup terjaga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi fasilitator antara masyarakat dan perusahaan.</li> <li>• Turut mengawasi praktek kerja perusahaan, agar tidak melanggar aturan.</li> <li>• Memberi masukan bagi perusahaan tentang pelaksanaan TJS-nya.</li> <li>• Memberikan bantuan teknis bagi perusahaan dalam pelaksanaan program TJS.</li> </ul>
Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperoleh produk/jasa dengan mutu yang baik.</li> <li>• Tidak ada dampak negatif dari kegiatan perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanya menggunakan produk/jasa dari perusahaan yang bertanggung jawab.</li> <li>• Memberi tekanan kepada perusahaan yang diketahui tidak bertanggung jawab.</li> </ul>
Pemegang Saham	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperoleh keuntungan atas investasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikut bertanggung jawab atas dampak investasi terhadap pihak lain, tidak hanya mengejar keuntungan.</li> <li>• Melakukan investasi di bidang/kegiatan yang tidak merusak lingkungan atau berwawasan lingkungan (Investasi Hijau/Green investment).</li> </ul>



# Prinsip umum tata kelola yang baik (*good governance*) dan tanggung jawab sosial

Pada dasarnya TJS mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), yaitu prinsip akuntabilitas, transparansi, taat hukum, dan partisipasi masyarakat. Seperti sudah dikemukakan di atas, prinsip-prinsip tata kelola yang baik tidak hanya berlaku bagi perusahaan namun bagi semua pihak.

Di tingkat internasional ada beberapa alat yang dikembangkan untuk mendukung para pihak dalam menerapkan Tanggung Jawab Sosial (seperti *global reporting initiative, global compact, UN Conference on Trade and Development*). Unsur yang dicantumkan di dalamnya meliputi: Menghargai hak azasi manusia; melindungi hak buruh dan kondisi kerja yang layak; tidak terlibat dalam korupsi; memperhatikan aspek lingkungan hidup dalam beroperasi; serta bertanggung jawab atas produk dan teknologi yang digunakan.

Ada pula pengembangan alat TJS per sektor industri, misalnya sertifikasi oleh *Forest Stewardship Council (FSC)* untuk industri perkebunan, *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)* untuk industri kelapa sawit, *Equator Principle* untuk sektor perbankan. Pedoman untuk sektor ini lebih terinci, dan biasanya aspek interaksi perusahaan dengan lingkungan sosial dan alam di sekitarnya lebih menonjol.

Satu hal yang menarik adalah bahwa seringkali kepatuhan pada hukum dicantumkan sebagai salah satu prinsip Tanggung Jawab Sosial. Kenyataan bahwa diperlukan penegasan seperti ini, menunjukkan bahwa banyak pihak belum bertanggung jawab, karena itu seyogyanya semua pihak harus mematuhi peraturan yang berlaku.

Berdasarkan acuan ini dan pengalaman di lapangan diidentifikasi prinsip-prinsip berikut yang penting dalam mengembangkan tanggung jawab sosial:

- Mematuhi peraturan yang berlaku.
- Akuntabilitas.
- Transparansi.
- Berperilaku etis (*Ethical behavior*).

- Mengikuti norma dan konvensi internasional.
- Menghargai hak azasi manusia.
- Menghargai dan memperhatikan kepentingan pihak lain.
- Inklusif, melibatkan pihak-pihak dalam pelaksanaan TJS.
- Adaptif, menyesuaikan pelaksanaan TJS dengan kondisi.
- Profesional dalam melaksanakan TJS.

Agar pengembangan Tanggung Jawab Sosial mencapai dampak yang diharapkan tidaklah cukup dengan hanya menerapkan prinsip-prinsip ini di lingkungan kerja saja. Prinsip ini juga perlu diterapkan di lingkungan sekitar tempat kerja, baik lingkungan hidup di sekitarnya maupun lingkungan sosial. Selain itu juga perlu memberlakukan prinsip-prinsip ini bagi konsumen/pengguna produk atau jasa yang dihasilkan.

## Menerapkan prinsip-prinsip tanggung jawab sosial

### **Kesulitan dalam penerapan, dampak tidak diterapkannya dan beberapa cara untuk perbaikan**

Penerapan prinsip-prinsip secara konsisten diharapkan akan menciptakan keadaan yang ideal. Di alam nyata keadaan tidak selalu ideal dan seringkali prinsip-prinsip sukar diterapkan. Dalam bagian berikut setiap prinsip dijabarkan dari segi definisi dan konsep, kesulitan yang diamati dalam penerapan masing-masing prinsip serta beberapa dampak yang muncul akibat tidak atau kurang diperhatikannya prinsip-prinsip ini. Kemudian kami memberikan masukan tentang pendekatan yang dapat digunakan agar penerapan prinsip TJS lebih efektif atau lebih mendekati prinsip-prinsip ini.

# Prinsip 1

## Akuntabilitas/tanggung gugat

Dalam melaksanakan TJS para pihak harus bertanggung gugat atas rencana, kegiatan dan dampak tindakan seluruh kegiatannya dengan menggunakan standar dan tolok ukur yang jelas dan menyebarkan informasi secara transparan kepada pihak lain.

**T**anggung gugat mengandung berbagai makna. Seringkali digunakan sinonim dengan bertanggung jawab tetapi lebih menekankan kewajiban untuk menjawab/menjelaskan perbuatan, penegakan aturan, dan atau siap menerima hukuman atas perbuatan yang salah. Tanggung gugat adalah salah satu konsep penting dalam diskusi tentang tata kelola yang baik dan berkaitan dengan dunia swasta dan pemerintahan.

Tanggung gugat didefinisikan sebagai A bertanggung gugat terhadap B, ketika A wajib untuk menginformasikan B tentang tindakan dan keputusannya (yang lalu atau yang akan datang), menjelaskan alasan/justifikasi dan siap menerima hukuman apabila melanggar.

Berkaitan dengan kepemimpinan, tanggung gugat adalah sikap mengakui dan menerima tanggung jawab atas tindakan, produk, keputusan dan kebijakan termasuk administrasi, tata kelola dan implementasi berkaitan dengan peran atau posisi jabatan dan meliputi kewajiban melaporkan, menjelaskan dan bertanggung jawab atas akibat yang timbul.

Pelaksanaan akuntabilitas seringkali menghadapi beberapa masalah: (1) perusahaan tidak bertanggung gugat atas operasinya, (2) siapa pihak yang menentukan apakah perusahaan (atau pihak lain) sudah cukup bertanggung gugat? Standar apa yang dipakai? (3) perusahaan harus bertanggung gugat kepada siapa? Pemegang saham, pemerintah nasional, pemerintah daerah, masyarakat mana? (4) tidak imbangnya penerapan prinsip tanggung gugat; kenapa hanya perusahaan dituntut bertanggung gugat? Apakah pihak lain tidak perlu bertanggung gugat?

## Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

Beberapa contoh kesulitan dalam penerapan prinsip akuntabilitas:

- Sebuah perusahaan yang beroperasi di dekat kawasan konservasi diwajibkan berperan serta dalam menjaga kelestarian kawasan konservasi tersebut. Namun pada kenyataannya tidak berbuat sesuatu untuk kawasan tersebut, bahkan membiarkan kegiatan perusahaan merusak kawasan. Kendalanya adalah kewenangan perusahaan yang tidak jelas atau tegas dalam ikut mengamankan kawasan konservasi di sekitarnya serta pihak berwenang tidak mendukung atau mendorong perusahaan agar dapat berperan serta dalam pengamanan kawasan konservasi.
- Perusahaan yang menyebarkan informasi tentang operasional perusahaan melalui berbagai media umum memberi gambaran yang positif. Namun gambaran ini tidak mencerminkan sepenuhnya pelaksanaan di lapangan atau kesulitan yang dialami dalam melaksanakan TJS. Salah satu masalahnya adalah bahwa sumber informasi sebagian pihak terbatas pada informasi resmi perusahaan. Sebagian pihak yang lebih mengetahui kondisi riil tidak dapat menyalurkan informasi ini pada media umum.
- Pada saat terjadi masalah, perusahaan induk dan kontraktornya saling lempar tanggung jawab. Maka muncul pertanyaan siapa yang sebenarnya bertanggung jawab? Bagaimana menilai apakah tuntutan pihak lain terhadap perusahaan (atau organisasi lain) itu sesuai atau berlebihan? Apa yang menjadi tolok ukur yang bisa diterima semua pihak, misalnya untuk mutu lingkungan digunakan tolok ukur yang dapat diukur secara jelas meski belum tentu dipahami atau diterima oleh masyarakat.
- Kadang-kadang setelah perusahaan mendapatkan penghargaan, semangat untuk mempertahankan prestasi menurun, sedangkan pihak yang memberi penghargaan tidak melakukan evaluasi lanjutan untuk menilai apakah si penerima penghargaan bisa tetap mempertahankan prestasinya.

### **Tanggung gugat tidak hanya berlaku bagi perusahaan**

Kasus yang terjadi:

Sebuah perusahaan besar mendapatkan penghargaan di bidang pengelolaan lingkungan. Akan tetapi salah satu anak perusahaannya menimbulkan kerusakan lingkungan yang cukup parah. Apakah perusahaan induk tidak ikut bertanggung jawab atas perilaku anak perusahaannya?

Lembaga-lembaga penilai standar atau pemberi penghargaan semestinya menyadari bahwa mereka punya tanggung jawab besar dalam memberi penilaian dan penghargaan, karena menjadi acuan bagi pandangan pihak lain tentang perusahaan itu. Seyogyanya penilaian didasarkan pada kriteria-kriteria teknis yang mudah diukur dan bukan pada pertimbangan lain (misalnya politis) dalam melakukan penilaian.



## Dampak ketika prinsip tanggung gugat tidak diterapkan

- Merugikan pihak lain.  
Apabila perusahaan tidak bertanggung gugat atas seluruh operasi bisa terjadi perusahaan memperoleh keuntungan besar, sedangkan dampak negatif dari operasi yang tidak bertanggung gugat terasa oleh dan dibebankan kepada pihak lain, misalnya penggalian batu bara yang ceroboh menyebabkan tercemarnya air bersih yang dibutuhkan masyarakat sekitar.
- Operasional perusahaan terganggu.  
Apabila perusahaan kurang bertanggung gugat/jawab kemungkinan besar pada suatu ketika pihak lain akan menuntut mereka untuk lebih bertanggung gugat. Tuntutan ini bisa dengan berbagai cara, termasuk yang mengganggu operasional perusahaan atau berdampak negatif pada citranya. Misalnya, pencemaran sumber air oleh kegiatan perusahaan seringkali mengakibatkan masyarakat yang terkena dampaknya melakukan demonstrasi dengan menghentikan seluruh kegiatan perusahaan untuk menuntut perbaikan mutu lingkungan.
- Kepercayaan pihak lain (investor dan/atau masyarakat) terhadap perusahaan menurun.  
Apabila di salah satu bagian perusahaan ada tindakan yang kurang bertanggung gugat, bisa mengakibatkan pihak lain berasumsi bahwa secara keseluruhan perusahaan kurang bertanggung jawab. Kalau kepercayaan investor menurun mereka bisa menarik modalnya. Ketika masyarakat kurang percaya pada suatu perusahaan, penjualan produk atau jasa bisa menurun, misalnya ancaman boikot terhadap produk yang menggunakan minyak kelapa sawit apabila tidak dapat dipastikan sumber tidak mengakibatkan perusakan hutan tropis.
- Pihak lain tidak turut bertanggung gugat sehingga sulit untuk mendorong perusahaan beroperasi lebih baik.  
Pemerintah yang tidak menjalankan fungsi sebagaimana mestinya (kurang/tidak bertanggung gugat), akan lemah posisinya pada saat harus menuntut tanggung jawab pihak lain.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Pemantauan TJS secara partisipatif.  
Salah satu pendekatan yang dapat dikembangkan adalah pemantauan program TJS secara partisipatif. Pihak yang berkepentingan langsung (perusahaan, pemerintah setempat dan masyarakat setempat) bersama-sama mengembangkan tujuan program TJS, indikator yang hendak dipakai dan mekanisme pelaksanaan pemantauan. Pemantauan partisipatif secara teratur dapat mengurangi tuntutan berlebihan terhadap program TJS dan lebih menjamin pelaksanaan TJS yang efektif dan efisien.

- **Keterlibatan pihak independen.**  
Secara berkala mengundang pihak independen (dengan reputasi baik) untuk melakukan evaluasi terhadap sebagian atau seluruh program TJS. Penilaian keberhasilan oleh pihak yang independen dapat meningkatkan kepercayaan pihak lain tentang kesungguhan perusahaan dalam menjalankan TJS-nya. Keuntungan lainnya adalah bahwa evaluasi ini dapat memberikan masukan/kritikan yang membangun kepada perusahaan karena masyarakat dan pihak lain di luar perusahaan kemungkinan tidak sungkan memberikan pendapat kepada pihak yang dianggap tidak punya kepentingan terhadap atau hubungan dengan perusahaan. Agar pendekatan ini dapat dilaksanakan dengan baik, perlu pemahaman tentang TJS dari semua pihak, bukan hanya di pihak perusahaan. Ini berkaitan dengan pertanyaan siapa akan memilih pihak ketiga untuk ikut terlibat, bagaimana menanggung biaya keterlibatan pihak ketiga dan penerimaan hasil pihak ketiga. Misalnya, kajian menunjukkan perusahaan cukup bertanggung gugat, namun ada pihak lain yang tidak turut bertanggung gugat. Apakah pihak lain itu siap untuk introspeksi dan melakukan perbaikan sebagai bukti tanggung jawabnya, atau lebih memilih untuk tetap menyalahkan perusahaan?
- **Satu standar untuk perusahaan induk dan kontraktor:**  
Supaya tidak terjadi saling melempar tanggung jawab, perusahaan induk tidak cukup mengembangkan TJS hanya di dalam perusahaan sendiri, namun sejak awal sebaiknya mendorong perusahaan kontraktornya untuk mengikuti standar yang sama dan bertanggung jawab atas penerapan TJS di perusahaannya (lihat contoh dalam kotak di bawah).
- **Penyebaran informasi tentang TJS:**  
Perusahaan induk dapat menyebarluaskan informasi tentang standar-standar yang diterapkan dan bahwa standar tersebut juga berlaku bagi kontraktornya untuk mendorong kontraktor menggunakan standar yang sama.
- **Akuntabilitas dalam penyebaran informasi:**  
Penyebaran informasi tentang pelaksanaan TJS di suatu perusahaan harus dilakukan secara bertanggung jawab pula, sesuai kenyataan lapangan dan dengan menjelaskan baik hal positif maupun negatifnya. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan pihak lain terhadap informasi yang disampaikan dan mengurangi kesalah-pahaman.
- **Mendorong pihak lain untuk turut bertanggung gugat:**  
Kepentingan terhadap lingkungan alam merupakan kepentingan umum, dan tidak cukup hanya perusahaan yang bertanggung gugat atas dampaknya terhadap lingkungan hidup. Semua pihak, baik pemerintah maupun masyarakat harus ikut mengambil peran dalam menjaga lingkungan hidup. Agar ini terwujud perusahaan bisa menjadi pelopor dalam kegiatan lingkungan, tidak hanya pada operasinya tetapi juga dengan mengajak komponen masyarakat madani lain untuk melakukan tindakan nyata untuk menjaga dan memperbaiki lingkungan hidupnya.

### **Forum untuk menyasikan pendekatan dan berbagi pengalaman**

Di sebuah perusahaan telah dibentuk forum Sumberdaya Manusia dan Hubungan Masyarakat (*Human Resources and Community Relations - HRCR*), yang melibatkan perusahaan induk dan perwakilan dari semua kontraktornya. Forum ini bertemu setiap dua bulan sekali untuk antara lain membicarakan isu hubungan dengan masyarakat.

Pengalaman dengan forum ini menunjukkan ada keinginan besar dari para kontraktor untuk ikut terlibat. Namun belum ada acuan antar mereka tentang siapa berkontribusi, dan bagaimana bentuk kontribusinya. Ini menjadi penting karena perusahaan kontraktor sangat beragam, meliputi perusahaan kiriman kilat khusus sampai perusahaan pengadaan alat berat, sehingga kemampuan dan bentuk kontribusi juga berbeda-beda (lihat juga bagian tentang konvensi internasional). Selain kegiatan TJS mereka juga diharapkan/dituntut untuk berkontribusi dana untuk kegiatan yang sifatnya lebih sebagai donasi.



## Prinsip 2

# Transparansi/keterbukaan

Dalam melaksanakan TJS, perusahaan (dan pihak lain) harus menyediakan informasi yang benar dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh para pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

(Prinsip dasar Transparansi menurut Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG), Indonesia, tahun 2006).

**T**ransparansi dalam konteks sosial mengandung unsur keterbukaan, komunikasi dan bertanggung gugat. Prosedur yang transparan meliputi pertemuan terbuka untuk umum, keterbukaan pelaporan keuangan, peraturan hak memperoleh informasi, audit, dsb. Transparansi berarti: menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.

Transparansi tidak berarti semua informasi harus dibagi ke semua pihak lain, karena ada informasi yang bersifat bukan untuk umum/rahasia. Namun ada keharusan untuk menyebarkan informasi minimum kepada pihak lain misalnya tentang tujuan kegiatan, cara bekerja, prinsip yang dianut, dampak terhadap lingkungan dan tindakan mengatasinya. Semua hal ini harus tercantum dalam laporan tahunan yang terbuka untuk umum. Penyebaran informasi dapat dilakukan melalui media seperti berita di koran, majalah yang diterbitkan oleh perusahaan, papan pengumuman di kantor perusahaan, penyebaran poster atau melalui pertemuan-pertemuan.

Informasi yang disyaratkan untuk transparansi mencakup di antaranya:

1. Visi, Misi, dan tujuan kegiatan TJS.
2. Program-program TJS: program internal perusahaan, dan program eksternal perusahaan.

3. Prosedur pelaksanaan program TJS.
4. Para pemangku kepentingan yang diajak bekerjasama: instansi pemerintah tertentu, nama LSM, nama universitas, dll.
5. Keluaran dan dampak yang diharapkan dari program TJS perusahaan.
6. Ukuran keberhasilan dari program TJS perusahaan.
7. Hasil evaluasi dampak program TJS yang dilakukan perusahaan. Upaya perusahaan untuk memperbaiki kegiatan TJS-nya.

Transparansi merupakan titik awal untuk meningkatkan akuntabilitas. Semakin banyak pihak yang mengetahui rencana, tata cara dan ketentuan semakin berkurang peluang bagi pihak lain untuk mengabaikan kewajiban atau bagi oknum yang tidak bertanggung jawab untuk memanfaatkan ketidak-tahuan orang lain demi keuntungan pribadi.

## Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Adanya oknum yang menutup informasi karena dapat memperoleh keuntungan pribadi (lihat kotak di bawah ini). Oknum ini bisa berada di lingkungan perusahaan itu sendiri, di lingkup pemerintah atau di masyarakat. Kendala ini bisa timbul karena tidak dikembangkan mekanisme untuk menyebarluaskan informasi.
- Informasi disebarakan tetapi tidak sampai ke kelompok sasaran. Demi efisiensi penyebaran informasi kepala desa sering diandalkan sebagai penghubung antara masyarakat dengan perusahaan, berdasarkan asumsi bahwa kepala desa akan menyalurkan informasi tersebut dengan mengutamakan kepentingan masyarakat

### **Jangan terlalu transparan**

Demi kelancaran operasional di lokasi kerjanya yang agak sulit dijangkau, sebuah perusahaan menggunakan jasa pesawat untuk memudahkan transportasi stafnya. Kadang-kadang staf pemerintah setempat meminta kemudahan untuk ikut menumpang, namun sering lupa untuk membayar tarif umum untuk jasa penerbangan tersebut.

Pada akhir tahun perusahaan tersebut membuat laporan tentang program bantuan dan kerja sama dengan pihak lain. Dalam laporan ini seyogyanya mereka juga mencantumkan bantuan yang diberikan kepada pemerintah setempat, dalam bentuk subsidi transportasi tersebut di atas. Namun disarankan oknum di pemerintah daerah agar tidak dimasukkan ke dalam laporan yang akan disebarluaskan kepada pihak lain.

Pengalaman seperti ini membuktikan betapa pentingnya transparansi untuk mencegah atau mengurangi adanya penyalahgunaan fasilitas atau kedudukan.

luas. Namun kepala desa tidak selalu mengutamakan kepentingan masyarakat banyak, dia dapat memanfaatkan informasi yang dia peroleh untuk mendapatkan peluang atau keuntungan bagi kepentingan sendiri atau kerabatnya.

- Penyebaran informasi dilakukan dalam bentuk yang tidak cocok untuk kelompok sasaran, misalnya banyak memakai tulisan dengan bahasa yang tidak mudah dipahami.

## Dampak ketika prinsip transparansi tidak diterapkan

- Tidak ada *checks and balances*.  
Ketiadaan transparansi akan menyulitkan adanya saling kontrol sejauh mana rencana kegiatan dan prinsip kerja diterapkan.
- Mengabaikan kewajiban.  
Apabila tidak ada informasi yang jelas tentang aturan dan standar yang harus diterapkan oleh perusahaan (atau pihak lain), kegiatan bisa dijalankan dengan mengabaikan kewajiban. Bila ada pertanyaan, perusahaan dapat berdalih bahwa pelaksanaan sudah sesuai dengan standar atau aturan, dan sulit dibantah oleh pihak lain karena tidak mengetahui informasi yang tepat.
- Isu yang tidak jelas atau menyudutkan.  
Apabila tidak ada transparansi, bisa muncul berbagai isu yang tidak jelas, yang bisa berdampak negatif bagi operasional perusahaan. Misalnya, karena tahu ada lowongan kerja namun tanpa tahu berapa tenaga yang dicari atau ketrampilan apa yang dibutuhkan, warga bisa berkeras menuntut perusahaan menerima tenaga kerja lokal. Munculnya isu negatif juga bisa dimanfaatkan demi kepentingan kelompok tertentu untuk menekan perusahaan dan memperoleh manfaat dalam bentuk dana atau kesempatan kerja/kontrak.
- Program tidak sampai kepada kelompok sasaran.  
Banyak terjadi kasus program bagi masyarakat tidak sampai ke kelompok sasaran. Ini bisa disebabkan karena informasi hanya disampaikan kepada aparat desa, yang kemudian tidak melanjutkan informasi ke masyarakat luas. Akhirnya program TJS hanya dimanfaatkan oleh kelompok kecil dan masyarakat luas tidak merasa didukung oleh program TJS.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Pembuatan dan penyebaran laporan tahunan.  
Untuk mendorong dilaksanakannya TJS dan tata kelola yang baik perusahaan diwajibkan untuk membuat laporan tahunan dengan format baku. Penyebaran laporan tahunan kepada pihak lain menunjukkan itikad baik perusahaan dan

memberikan peluang bagi pihak lain untuk memeriksa informasi dan memberi umpan balik.

- Pengembangan mekanisme *checks and balances*.  
Di dalam perusahaan, kompensasi untuk lahan masyarakat adalah hal yang rawan terhadap penyalahgunaan. Transparansi dan saling kontrol dapat dibangun dengan melibatkan wakil dari beberapa departemen/divisi di dalam perusahaan, atau bahkan pihak dari luar perusahaan, serta membuat standar kerja yang prosesnya berlangsung secara terbuka misalnya dengan membentuk tim pengarah atau tim pemantau dengan perwakilan dari pihak lain.
- Penyebaran informasi ke masyarakat melalui beberapa jalur secara bersamaan.  
Untuk memastikan kelompok sasaran di masyarakat memperoleh informasi, tidak cukup mengandalkan penyaluran melalui kepala desa saja, namun perlu upaya lebih. Sebaiknya perusahaan (atau pihak lain) bisa menyampaikan informasi sampai ke tingkat RT, juga bisa melalui lembaga-lembaga desa yang ada, termasuk lembaga keagamaan. Semakin banyak warga mengetahui informasi semakin kecil peluang untuk disalahgunakan. Salah satu cara yang relatif mudah adalah dengan menerbitkan buletin bulanan yang disebarluaskan ke masyarakat.
- Penyebaran informasi dalam bentuk yang tepat.  
Media penyebaran informasi dan bahasa yang digunakan perlu disesuaikan dengan kelompok sasaran utama. Contoh penyesuaian media adalah dengan membuat majalah dengan penampilan menarik (termasuk misalnya berwarna), banyak gambar/foto serta tata bahasa yang biasa digunakan di masyarakat. Bentuk lain yang biasanya mudah diterima di masyarakat adalah poster, kartun, atau video.

### **Transparansi dapat mencegah konflik**

Ada sebuah perusahaan yang merencanakan perekrutan tenaga kerja baru. Perusahaan ini sudah pernah mengalami konflik dengan warga di sekitar lokasi perusahaan karena dinilai tidak memberi kesempatan bagi tenaga kerja lokal dan ditemukan orang mengaku masyarakat setempat walaupun sebenarnya baru pindah.

Untuk menghindari permasalahan ini terulang, perusahaan mengumumkan secara luas ketrampilan/pengalaman yang diperlukan dan bahwa akan diutamakan tenaga lokal dengan melihat asal-usul tempat lahir dan pendidikan dari semua calon tenaga kerja. Dengan demikian warga sendiri dapat menilai apakah mampu mengisi posisi yang lowong dan juga apakah orang memenuhi kriteria sebagai warga setempat.

Pendekatan ini ternyata ampuh untuk menghindari terjadinya konflik di tengah masyarakat dan juga konflik dengan perusahaan.



## Prinsip 3 Perilaku etis

Dalam interaksi antar sesama staf perusahaan maupun dalam interaksi dengan pihak lain, perusahaan dan stafnya harus berperilaku etis, yaitu menjunjung tinggi integritas, kejujuran, keadilan, kesetaraan antarpihak dan saling percaya.

**N**orma sopan santun masyarakat Indonesia cukup beragam, tercermin dalam peribahasa “Lain ladang lain belalang, lain lubuk lain ikannya”. Karena itu, untuk bisa berperilaku etis setiap pihak perlu memahami kondisi khas daerah, selain tata krama yang berlaku secara umum.

Perusahaan harus mempunyai rumusan tentang etika bisnis yang bertanggung-jawab sosial yang dijabarkan dalam ‘nilai-nilai perusahaan’, misalnya adanya kode etik bagi para pelaksana program TJS, yakni pedoman pelaksanaan program TJS yang menjunjung tinggi kearifan lokal.

Pelaksanaan etika bisnis tersebut harus berkesinambungan dan tercermin dalam budaya perusahaan.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Penafsiran tentang apa makna perilaku yang etis tidak selalu mudah. Misalnya kesetaraan, secara umum orang bisa mengharap ada kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, namun mungkin budaya setempat punya pandangan yang berbeda.
- Adanya oknum karyawan suatu perusahaan yang bersikap dan berperilaku angkuh dan sombong dalam bergaul dengan masyarakat di sekitarnya. Walaupun ini tindakan karyawan di luar lingkungan kerja, namun sering menyebabkan kurang baiknya hubungan antara masyarakat dengan perusahaan.
- Dalam melaksanakan kegiatan pendampingan masyarakat, perusahaan (tanpa sadar) menggunakan pendekatan seolah-olah menempatkan masyarakat sebagai

pihak lemah, tidak berdaya, tertinggal dan sebagainya. Pendekatan ini bisa mengakibatkan masyarakat memposisikan diri sebagai pihak yang lemah dan tidak berdaya dan menciptakan 'budaya mengemis', minta-minta (berdasarkan keinginan) dan hubungan yang tidak setara.

## Dampak ketika prinsip berperilaku etis tidak diterapkan

- Pandangan negatif terhadap perusahaan.  
Penilaian dan pandangan masyarakat terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, akan menjadi negatif.
- Tuntutan terhadap perusahaan.  
Perilaku tidak etis karyawan bisa mengakibatkan tuntutan kepada perusahaan (lihat kotak di bawah).
- Hubungan tidak setara dan tidak harmonis.

### **Karyawan bertingkah, perusahaan kena getahnya**

Sebuah perusahaan yang beroperasi di daerah terpencil, menerapkan kebijakan agar karyawan mencari tempat tinggal di kampung dekat daerah operasinya. Strategi ini diharapkan akan membuat hubungan antara masyarakat dengan perusahaan dan karyawannya lebih harmonis.

Namun ada karyawan yang tidak menyesuaikan diri dengan tata krama setempat, sehingga oleh warga dinilai angkuh, dan berulang kali menimbulkan permasalahan sosial. Untuk menyelesaikan masalah, masyarakat sering mengadu ke perusahaan dan mereka tidak bisa menerima jawaban dari perusahaan bahwa itu urusan pribadi karyawan bersangkutan.

Di satu sisi perilaku karyawan di luar lingkungan kerja memang bukan tanggung jawab perusahaan, selama karyawan tidak melanggar hukum. Namun karena kondisi sosial, warga kadang-kadang tidak membedakan antara tanggung jawab karyawan sebagai bagian dari perusahaan dan tanggung jawab pribadinya (di luar lingkungan kerja).

Untuk mengantisipasi kejadian ini sebaiknya perusahaan meningkatkan pemahaman pihak-pihak di sekitar perusahaan tentang peraturan yang berlaku bagi karyawan di dalam lingkungan kerjanya, serta standar perilaku yang diharapkan (perilaku etis) yang bukan tanggung jawab perusahaan. Juga perlu dilakukan pendekatan ke tokoh masyarakat setempat untuk mendapatkan bahan pembahasan tentang tata krama dan kebiasaan setempat dan sekaligus juga agar para tokoh masyarakat bisa ikut berperan dalam menangani kasus karyawan yang berperilaku tidak etis.

Masyarakat bisa menjadi merasa ‘*minder*’ terhadap karyawan, sehingga juga akan menjaga jarak terhadap perusahaan, atau menimbulkan perasaan tidak bersimpati terhadap karyawan. Selain itu bisa mengakibatkan masyarakat memandang perusahaan sebagai tempat untuk datang dan minta bantuan.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Mempelajari dan memahami kebiasaan setempat.  
Untuk lebih memahami kebiasaan setempat dan apa yang dianggap etis atau tidak, semua pihak perlu mendalami kebiasaan setempat. Untuk itu perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan tokoh masyarakat setempat untuk lebih memahami tata krama setempat dan dapat melibatkan mereka dalam memberi penjelasan kepada karyawan.
- Memberi contoh di lingkungan perusahaan.  
Agar menjadi kebiasaan, berperilaku etis perlu dipraktikkan di lingkungan perusahaan sendiri. Perusahaan dapat memberikan pembekalan kepada karyawan tentang prinsip berperilaku etis dan bermasyarakat demi menjaga nama baik perusahaan. Pihak manajemen sendiri harus memberi contoh dalam membina hubungan dengan stafnya dan berinteraksi dengan pihak lain. Kesetaraan dan keakraban antara staf dan manajemen tidak berarti tidak ada perbedaan kewenangan dan tanggung jawab.
- Menciptakan hubungan yang lebih akrab dengan masyarakat.  
Perlu ada upaya untuk mempererat hubungan antara perusahaan/karyawan dengan masyarakat di sekitarnya. Melakukan kegiatan bersama-sama dengan masyarakat membuat hubungan dengan masyarakat lebih akrab, sehingga masyarakat merasakan adanya kebersamaan dan kedekatan dengan karyawan. Ini bisa misalnya melalui kegiatan olah raga, ikut serta dalam gotong royong atau kegiatan sukarela yang dilakukan oleh karyawan di tengah masyarakat.



## Prinsip 4

# Mematuhi peraturan yang berlaku

Dalam menjalankan operasi dan kegiatan TJS-nya secara bertanggung jawab, perusahaan (dan pihak lain) harus tunduk pada hukum yang berlaku dan mengikuti prosedur hukum tanpa mencoba mempengaruhi proses hukum.

**S**upremasi hukum (*rule of law*) berarti hukum berada di atas semua dan hukum berlaku bagi semua. Tidak ada yang dikecualikan oleh hukum dan tidak ada orang yang bisa memberikan pengecualian atas pemberlakuan hukum.

Ada dua implikasi penting dari supremasi hukum: hukum harus transparan dan dibuat dalam bahasa yang sangat jelas, agar semua warga bisa dengan mudah mengerti apa yang dilarang dan sanksi atas pelanggaran. Kedua hal itu, undang-undang dan pelarangan, harus sesedikit mungkin agar warga dan penegak hukum dapat mengingatnya dengan mudah dan warga dapat berkembang dalam kebebasan di dalam lingkungan dengan sedikit pembatasan dan larangan (Hayek 1961).

Hukum seharusnya diterapkan berdasarkan aturan atau prinsip yang diketahui umum tanpa ada peluang *diskresi* dalam pelaksanaan. Secara umum hukum adalah perangkat aturan yang dibuat oleh Negara termasuk sanksi dan akibat pelanggaran. *Rule of law* tidak otomatis mengandung keadilan, hanya menggambarkan penerapan sistem hukum. Apabila dirasakan suatu aturan tidak adil atau tepat, tetap lebih baik mengikuti aturan yang ada (walaupun aturan tidak sempurna atau salah) daripada sama sekali tidak ada aturan. Kemudian dapat dilakukan tindakan agar aturan yang tidak tepat atau sempurna diubah.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Kadang-kadang aturannya kurang jelas, sehingga bisa menyulitkan pihak yang punya niat baik untuk bertindak sesuai aturan. Tetapi yang lebih buruk adalah bahwa ketidak-jelasan akan membuka peluang bagi pihak yang berniat buruk dan

memang mencari celah-celah penyelewengan. Misalnya ketika terjadi tumpang tindih aturan maka pihak seperti ini akan mengikuti aturan dengan standar yang paling rendah.

- Bagaimana kalau pihak lain tidak patuh pada hukum? Atau bila ada intervensi dalam pelaksanaan prosedur hukum? Tentu ini tidak bisa dijadikan alasan untuk tidak patuh pada hukum dan ikut melanggar aturan juga.
- Tidak ada penegakan hukum.

## Dampak ketika prinsip patuh pada aturan tidak diterapkan

- Ketidakadilan.  
Kadang-kadang mengabaikan peraturan dinilai memberi keuntungan, namun ada kemungkinan akan berdampak negatif di kemudian hari. Mengabaikan dampak lingkungan akan menghemat biaya operasional, namun lambat laun pemerintah dan masyarakat sekitar perusahaan akan menuntut pertanggung jawaban, bahkan bisa mengakibatkan denda, sanksi administrasi atau pencabutan izin.
- Hukum rimba akan berlaku.  
Ketidakpatuhan pada hukum yang berlangsung lama akan membuat keadaan menjadi kacau, beberapa oknum/pihak yang kuat akan memperoleh keuntungan (besar) sedangkan banyak pihak lain bisa menjadi korban atau menanggung dampaknya.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Mendukung penegakan hukum.  
Kenyataan di Indonesia dan khususnya di kawasan terpencil di tempat banyak perusahaan beroperasi, pada umumnya kegiatan penegakan hukum masih sangat lemah. Walaupun demikian, semua pihak seharusnya mempunyai tanggung jawab untuk menaati peraturan dan berusaha agar pihak lain pun menaati peraturan. Tanggung jawab semua pihak adalah melaporkan pelanggaran, dan tanggung jawab pihak pemerintah serta aparat penegak hukum adalah menindak pelanggaran.
- Menyebarkan informasi tentang aturan.  
Dengan menyebarnya informasi tentang aturan-aturan yang berlaku, maka harapan dan kewajiban bahwa semua pihak akan patuh pada aturan akan lebih mudah terwujud.
- Membangun opini publik.  
Apabila sulit untuk menindak pelanggaran melalui jalur hukum, unsur masyarakat madani dapat memberi tekanan sosial kepada pelanggar dengan menyebarkan informasi tentang tindakan pelanggaran dan dampaknya. Membangun opini

publik dapat mendorong paksa pemerintah dan pihak penegak hukum untuk melakukan tindakan penegakan hukum.

- Memberikan penghargaan pada upaya patuh aturan.  
Pemberian penghargaan (tentu saja yang didasarkan pada penilaian obyektif) bagi perusahaan yang secara sukarela mengikuti standar tertinggi akan memberi apresiasi bagi contoh yang baik, dengan harapan akan ada perusahaan lain mengikuti contoh ini.





## Prinsip 5

# Mengikuti norma dan konvensi internasional

Dalam menjalankan kegiatan dan pelaksanaan TJS perusahaan (dan pihak lain) sebaiknya tidak hanya mematuhi aturan hukum yang berlaku tetapi juga memperhatikan konvensi internasional yang mengayomi prinsip dan pedoman yang diakui secara internasional.

**A**da berbagai standar dan prinsip yang disepakati secara internasional oleh berbagai negara seperti hak azasi manusia, kondisi para pekerja, hak dan masyarakat asli. Konvensi ini diratifikasi oleh negara sebagai acuan, walaupun tidak memberikan sanksi bila terjadi pelanggaran.

Selain itu di beberapa sektor mulai dikembangkan standar internasional yang lebih memperhatikan aspek lingkungan hidup dan interaksi dengan masyarakat di sekitar perusahaan. Salah satu contoh adalah berbagai ecolabel untuk sektor kayu. Standar seperti ini memudahkan pemahaman produsen dan konsumen tentang cara kerja dan prinsip yang diterapkan.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Bagi perusahaan berskala kecil, mengikuti norma atau aturan yang lebih tinggi (seperti diatur dalam konvensi internasional) juga berdampak memperbesar biaya.
- Sebagian konvensi internasional tidak disederhanakan atau diuraikan lebih lanjut sehingga menjadi pedoman yang dapat dilaksanakan di tingkat lokal.
- Hanya perusahaan besar mendapat sorotan dalam melakukan TJS, termasuk penerapan berbagai konvensi internasional, perusahaan kecil luput dari pemantauan.

## Dampak ketika prinsip mengikuti konvensi internasional tidak diterapkan

- **Ketidakadilan.**  
Jika penilaian terhadap pelaksanaan TJS di lapangan untuk semua perusahaan disamaratakan, maka akan timbul kecemburuan dari perusahaan yang skalanya lebih kecil terhadap perusahaan besar. Namun sebaliknya juga perusahaan besar bisa merasa ada ketidak-adilan apabila mereka banyak dapat sorotan dan tekanan untuk mematuhi aturan hukum dan konvensi internasional, namun perusahaan-perusahaan kecil tidak ditekankan untuk memperbaiki operasi dan TJS-nya.
- **Tidak berbuat sama sekali.**  
Bila perusahaan kecil hanya berpatokan pada kegiatan TJS yang dilakukan oleh perusahaan besar maka mereka bisa saja tidak berbuat sama sekali karena tidak mampu menerapkannya.
- **Dampak negatif terhadap lingkungan sosial dan lingkungan hidup.**  
Karena perusahaan besar lebih banyak disoroti, mereka dipaksakan untuk lebih berhati-hati dan bertanggung jawab. Perusahaan kecil walaupun skala operasinya kecil, jika jumlahnya besar maka dampaknya besar pula.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- **Penyesuaian berdasarkan skala operasi.**  
Penilaian terhadap pelaksanaan TJS sebaiknya dikelompokkan sesuai tingkatan besar dan kecilnya suatu perusahaan. Pengelompokan ini juga harus diinformasikan secara terbuka dengan kriteria yang jelas untuk mengurangi kecemburuan dan kesalah-pahaman semua pihak.
- **Inovatif dan kreatif dalam melaksanakan TJS.**  
Perusahaan kecil perlu mencari cara yang inovatif supaya walaupun sumber dayanya terbatas tetap dapat melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungannya.
- **Kerjasama dalam menerapkan konvensi.**  
Melalui gerakan bersama, termasuk oleh perusahaan besar dengan mitra lain, untuk mendukung perbaikan perusahaan kecil, antara lain dengan membina penambangan rakyat skala kecil agar bisa bekerjasama untuk meringankan biaya yang diperlukan untuk memperbaiki cara kerja atau menyebarkan informasi untuk memperbaiki cara kerja. Misalnya perusahaan tambang besar membina penambang emas tanpa izin (PETI) agar tidak menggunakan air raksa.

## Prinsip 6

### Hak azasi manusia

Menghargai dan memperhatikan hak azasi manusia harus menjadi landasan penting dalam setiap rencana dan kegiatan perusahaan (dan pihak lain).

**H**ak azasi manusia adalah hak dan kebebasan dasar yang dimiliki setiap orang. Contoh hak dan kebebasan ini adalah hak sebagai warga negara dan hak politik, hak untuk hidup dan bebas dari penindasan, hak untuk bebas menyampaikan pendapat, serta kesetaraan hak di depan hukum. Hak ekonomi, sosial dan budaya termasuk hak untuk ikut berperan serta dalam budaya, hak untuk memperoleh makanan, hak untuk bekerja dan hak untuk mendapatkan pendidikan. Ada hak azasi lain yang juga penting seperti hak atas lingkungan hidup yang baik atau sebagai bagian dari hak ekonomi, hak untuk berpartisipasi dalam mengatur pola pengelolaan SDA.

“Semua orang lahir bebas dan setara dalam kedudukan dan hak. Mereka punya akal dan ahlak/kesadaran dan harus berinteraksi dengan sesama dalam jiwa persaudaraan. (*All human beings are born free and equal in dignity and rights. They are endowed with reason and conscience and should act towards one another in a spirit of brotherhood.*)”

#### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Tidak semua aspek hak azasi manusia diperhatikan.
  - 1.) Hak atas lingkungan hidup yang baik dan hak untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan pola pengelolaan SDA masih kurang diperhatikan.
  - 2.) Kondisi bekerja yang layak.

Misalnya, suatu badan usaha atau perusahaan dalam melakukan pekerjaan/kegiatan, berorientasi pada memperoleh keuntungan ekonomi. Dalam mengejar

keuntungan hak karyawan diabaikan, seperti tidak memperhatikan batas umur, jam kerja, kondisi kerja, upah yang diperoleh. Sehingga perusahaan mendapat sorotan dari berbagai kalangan, terutama berkaitan dengan tanggung jawab sosialnya di lingkungannya sendiri.

3.) Belum diterapkan prinsip 'Persetujuan yang diberikan bebas dari tekanan dan berdasarkan cukup informasi dan pengetahuan' sebelum suatu kegiatan/proyek dimulai (*Free Prior and Informed Consent*)

- Penerapan hak azasi manusia tidak merata.  
Misalnya kelompok masyarakat menuntut perhatian dan pengakuan hak (azasi manusia)-nya, tetapi dengan cara demonstrasi yang anarkis dan merusak harta milik orang lain, dan membuat pihak lain merasa terancam keselamatannya.

## Dampak ketika prinsip penghargaan terhadap Hak Azasi Manusia tidak diterapkan

- Konflik sosial.  
Ketika merasa haknya dilanggar atau dibebani oleh gangguan kerusakan lingkungan, masyarakat bisa melakukan demonstrasi yang menyebabkan terganggunya kegiatan perusahaan.
- Sorotan negatif.  
Dampak bagi perusahaan apabila mengabaikan atau melanggar HAM bisa cukup besar, mulai dari sorotan di tingkat lokal, aksi yang melibatkan organisasi lokal atau nasional sampai ke sorotan di media masa dan di tingkat internasional.
- Tuntutan atas pelanggaran.  
Selain sorotan negatif, pelanggaran juga dapat berakibat perusahaan dituntut tanggung jawabnya atas pelanggaran, baik di pengadilan setempat atau di luar negeri.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Menyebarkan informasi dan diskusi tentang HAM di lingkungan perusahaan.  
Dalam penerimaan karyawan sebaiknya perusahaan melakukan seleksi dan memberikan penjelasan secara terbuka (lisan) tentang semua aturan dan norma kerja yang harus dipatuhi dan dilaksanakan dalam lingkungan kerja perusahaan. Penjelasan tentang pentingnya penghargaan terhadap hak azasi manusia sebaiknya diberi berulang kali.
- Mendukung pihak lain (terutama masyarakat) dalam memperoleh HAMnya.  
Hak masyarakat untuk ikut mengatur pengelolaan sumber daya alam sangat penting bagi masyarakat, khususnya bagi warga yang bertani atau tergantung pada sumber

daya alam. Sebagai wujud kepedulian terhadap pelaksanaan HAM perusahaan dapat mendorong atau mendampingi peran serta masyarakat di dalam penataan ruang. Bentuk lain untuk mendukung masyarakat memperoleh HAMnya bisa berkaitan dengan hak menyampaikan pendapat. Perusahaan (bersama pihak lain) bisa mendampingi masyarakat untuk mengembangkan tata cara agar penyampaian pendapat terarah.

- Melakukan dialog multipihak tentang penerapan HAM.  
Dialog dengan berbagai pihak, termasuk masyarakat di sekitar kegiatan perusahaan tentang hak azasi manusia dan bagaimana prinsip HAM dapat diterapkan secara merata dan adil.



## Prinsip 7

# Menghargai dan memperhatikan kepentingan pihak lain

Dalam setiap rencana dan kegiatan semua pihak perlu menyadari, menghargai dan memperhatikan kepentingan pihak-pihak lain, tidak hanya pihak yang sering berinteraksi dengan perusahaan, tetapi juga pihak yang tidak memiliki hubungan langsung.

**P**rinsip menghargai dan memperhatikan kepentingan pihak lain sebenarnya erat kaitannya dengan hak azasi manusia. Penghargaan dapat dipandang sebagai suatu prinsip yang umum diajarkan, misalnya seperti menghargai orang lain atau menghargai orangtua.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Dalam kehidupan sehari-hari, ada kelompok masyarakat yang lemah dan terpinggirkan. Mereka rawan menjadi kelompok yang tidak dihargai dan tidak diperhatikan kepentingannya.
- Pada saat melibatkan masyarakat dalam penyusunan perencanaan dan diminta informasi atau pandangannya, perlu diperhatikan agar yang didengar tidak hanya kelompok-kelompok tertentu, yang lebih kuat, tetapi juga memberi kesempatan bagi kelompok yang lemah.
- Siapa membela kepentingan lingkungan hidup (yang bermanfaat bagi masyarakat luas)?

### Dampak ketika prinsip perhatian pada pihak lain tidak diterapkan

- Timbul kecemburuan sosial antar kelompok masyarakat:  
Apabila tidak ada pemerataan perhatian dan hanya memperhatikan kepentingan kelompok kuat yang memiliki kekuasaan, ada risiko laten suatu saat akan muncul permasalahan.

- Muncul permasalahan:  
Jika kelompok-kelompok kepentingan tidak diperhatikan secara merata, maka akan ada yang merasa dirugikan dan tidak menutup kemungkinan akan muncul permasalahan baru.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Analisa para pemangku kepentingan (*stakeholder analysis*).  
Mengidentifikasi kelompok-kelompok secara keseluruhan terlebih dahulu, sebelum menyusun suatu rencana kegiatan, sehingga bisa memudahkan dalam melibatkan semua perwakilan kelompok yang ada di dalam masyarakat.
- Pelibatan (wakil dari) semua kelompok.  
Perhatian dan keterlibatan semua kelompok dalam membahas atau menyusun suatu rencana kegiatan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun pemerintah, agar semua kelompok tersebut bisa menyampaikan kepentingannya dalam perencanaan. Hal itu mungkin akan memerlukan upaya dan pendekatan khusus untuk mendekati mereka yang 'tidak kelihatan' dan 'tidak punya suara'. Dalam pelibatan perlu kejelian dan pengalaman dengan kondisi di masyarakat setempat, karena sering ada sejumlah pihak yang tergabung dalam berbagai kelompok masyarakat dan mengatasnamakan masyarakat. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah untuk mendampingi pembuatan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa. Apabila proses perencanaan dilakukan dengan melibatkan dan mempertimbangkan berbagai kepentingan kelompok-kelompok yang terdapat dalam sebuah desa, maka dokumen RPJM Desa menjadi acuan yang mengurangi peluang bagi oknum untuk mengutamakan kepentingannya sendiri.
- Perhatian khusus bagi kelompok yang paling lemah.  
Seringkali kelompok paling lemah menghadapi berbagai kesulitan untuk ikut berpartisipasi. Misalnya tidak punya waktu untuk ikut dalam pertemuan karena kondisi ekonomi, penguasaan bahasa pengantar mungkin kurang. Sehingga kadang-kadang perlu upaya khusus agar kondisi kelompok yang paling lemah terangkat dan memungkinkan mereka bisa ikut terlibat.



## Prinsip 8

# Inklusif, melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaan TJS

Dalam setiap rencana atau kegiatan menggunakan pendekatan multipihak, dengan melibatkan pihak-pihak yang akan merasakan manfaat atau dampak dari kegiatan.

Semakin disadari bahwa pendekatan *multistakeholder* sangat penting, berarti dengan cara yang tepat melibatkan sebanyak mungkin pihak yang punya peran dalam dan/atau kepentingan terhadap suatu kegiatan.

Idealnya setiap pihak punya suara dalam keputusan secara proporsional dengan tingkat dampak keputusan terhadapnya. Sehingga pihak yang paling banyak terpengaruh oleh suatu keputusan atau kegiatan punya hak suara yang besar, sedangkan mereka yang hanya sedikit terpengaruh punya hak suara lebih kecil.

Inklusif tidak berarti semua pemangku harus ikut secara merata dalam setiap kegiatan atau perundingan, karena tidak praktis dan belum tentu efektif. Diharapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan diberi kesempatan yang tepat bagi para pemangku untuk ikut memberi masukan.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Tekanan waktu.  
Melibatkan para pihak akan memerlukan waktu lebih lama, sedangkan sering kali waktu yang dialokasikan terbatas, sehingga mengakibatkan tidak dapat diberikan kesempatan pada semua pihak.
- Cara pelibatan tidak tepat.  
Kalau cara pelibatan tidak dirancang dengan baik, proses akan didominasi oleh kelompok dominan. Misalnya mengadakan lokakarya dengan mengundang

semua pihak jarang memberikan kesempatan bagi kelompok yang lebih lemah untuk memberikan banyak masukan.

- Tidak tersedia cukup sumberdaya.  
Pelibatan banyak pihak punya biaya transaksi tinggi, dari segi sumberdaya manusia (jumlah dan ketrampilan yang diperlukan), waktu dan dana. Bila tidak diperhitungkan dan dipersiapkan sejak awal hal itu akan menjadi kendala.
- Intervensi dalam proses pelibatan.  
Kemungkinan ada pihak yang tidak ingin memberikan kesempatan bagi kelompok lain, karena takut akan mengurangi 'jatah'-nya.

## Dampak ketika prinsip inklusif dan partisipasi tidak diterapkan

- Perencanaan tidak tepat sasaran.  
Karena perencanaannya tidak didasarkan pada pandangan dan informasi dari semua pemangku kepentingan, rancangan program bisa kurang tepat sasaran.
- Tidak ada rasa memiliki program.  
Karena tidak dilibatkan sejak awal, mungkin sebagian pihak tidak merasa ikut memiliki dalam suatu program, sehingga bisa muncul anggapan 'ini program perusahaan', padahal hasil program bermanfaat bagi masyarakat.
- Pelaksanaan kegiatan tidak mencapai harapan karena perencanaan tidak tepat.
- Ada 'tuntutan/permintaan' baru dari kelompok yang tidak dilibatkan.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Melibatkan para pihak sejak perencanaan.  
Merancang suatu proses yang memberi kesempatan bagi semua kelompok kepentingan untuk ikut terlibat dalam seluruh proses.
- Merancang proses yang tepat.  
Agar pelibatan para pihak berlangsung efektif, perlu dirancang proses yang memungkinkan semua pihak memberi kontribusi sesuai kepentingannya. Perlu dipikirkan pendekatan untuk masing-masing kelompok agar semua keterlibatannya 'setara' dengan kelompok lain. Misalnya untuk kelompok lemah bisa diadakan diskusi di lingkungan mereka. Hasil diskusi ini disampaikan oleh wakil dalam forum lebih besar. Perlu juga dibahas tentang hak perwakilan untuk bernegosiasi dengan pihak lain (agar tidak berunding tanpa mandat dari kelompok yang diwakili).

## Prinsip 9 Adaptif

Berbedanya situasi di setiap tempat dan kondisi yang terus-menerus berubah, mengharuskan pendekatan adaptif yang memungkinkan penyesuaian cara kerja dan kegiatan dengan keadaan baru. Tujuan tidak berubah namun pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan disesuaikan dengan adanya perubahan yang terjadi.

Sifat adaptif adalah sifat yang digunakan untuk menyesuaikan dengan kondisi atau sifat lain. Penyesuaian ini menjadi penting karena kondisi terus-menerus berubah. Misalnya berubahnya kebijakan dan kondisi politik dengan diberlakukannya otonomi daerah menyebabkan perubahan kelompok kepentingan, kondisi lingkungan alam dan kondisi sosial ekonomi di daerah tersebut.

### Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- Kondisi yang berubah cepat.  
Apabila perubahan terjadi dengan sangat cepat, mungkin belum dapat dinilai apakah pendekatan yang dimulai tepat atau tidak.
- Ketidaksiapan menghadapi perubahan.  
Staf yang akan melaksanakan pendekatan baru tidak siap, sudah terpolakan dengan pendekatan lama.
- Pihak lain tidak mendapat informasi bahwa ada penyesuaian sehingga timbul kebingungan.
- Sumberdaya terbatas.  
Alokasi anggaran, atau staf untuk pelaksanaan kegiatan tidak leluasa, sehingga menyulitkan penyesuaian pendekatan atau program.
- Kebijakan perusahaan yang berlaku seragam bagi semua anak perusahaan.
- Prosedur perencanaan dan penganggaran tidak memungkinkan perubahan.

## Dampak ketika prinsip adaptif tidak diterapkan

- Program tidak tepat sasaran atau tidak dapat dilaksanakan.
- Staf menjadi ragu dalam melaksanakan kegiatan, karena sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi yang berubah.
- Pihak lain tidak mau bekerjasama dalam kegiatan atau program karena dianggap sudah tidak relevan.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- Perencanaan adaptif.  
Sejak dari proses perencanaan sudah harus bersifat adaptif. Secara bersama-sama menentukan apa tujuan akhir dan beberapa langkah awal, namun juga tetap menyadari bahwa kemungkinan besar akan perlu penyesuaian, khususnya dalam kegiatan. Perlu direncanakan tenggat waktu untuk mengevaluasi kegiatan yang sudah berjalan dan menilai perlu tidaknya dilakukan penyesuaian atau muncul tidaknya peluang baru.
- Mekanisme pendanaan fleksibel.  
Agar program bisa dilaksanakan secara adaptif mekanisme pendanaan perlu disesuaikan, karena sebagian kegiatan mungkin belum terencana pada awal tahun anggaran.
- Pemantauan proses.  
Supaya tidak kehilangan arah untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama, sewaktu-waktu perlu dipantau dan dibahas bersama bagaimana proses berjalan, untuk memberi kesempatan melakukan penyesuaian dalam pendekatan apabila dinilai perlu.

# Prinsip 10 Profesional

Kegiatan/program TJS dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kualifikasi, ketrampilan atau pengalaman di bidang terkait.

**P**rofesional mengandung makna bahwa orang yang menjalankan pekerjaan tersebut punya latar belakang pendidikan dan atau pengalaman yang sesuai untuk jenis pekerjaan yang dilakukan. Selain itu kompetensinya mesti juga dapat diukur dengan tolok ukur yang jelas.

Bagi sebagian pihak penerapan TJS masih relatif baru, sehingga kadang-kadang bidang TJS belum sepenuhnya diperhatikan, misalnya dilihat dari jumlah dan pengalaman staf dan kedudukan divisi/bagian perusahaan yang diberi tanggung jawab untuk program TJS.

## Kesulitan dalam penerapan prinsip ini

- TJS adalah hal yang tidak hanya tergantung dari latar belakang pendidikan, namun juga sangat ditentukan oleh kepribadian pelaksana yang bekerja di bidang ini.
- TJS seharusnya juga meliputi bidang lingkungan bukan hanya sosial sehingga dibutuhkan kerja kelompok/tim.

## Dampak ketika prinsip profesional tidak diterapkan

- Hasil program TJS kurang maksimal.
- Pihak lain kurang puas dengan pelaksanaan program TJS dan citra perusahaan turun.

## Beberapa cara menerapkan prinsip

- **Kedudukan kuat untuk bidang TJS.**  
Memberi kedudukan yang cukup kuat bagi divisi/bagian yang membidangi TJS, dan mencari staf yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, namun juga berkepribadian yang cocok untuk bidang TJS.
- **Pembentukan tim kerja yang meliputi bidang-bidang yang tepat.**
- **Pelibatan pihak lain.**  
Melibatkan pihak lain dalam merancang dan melaksanakan program TJS sehingga perusahaan tidak perlu memiliki staf dengan pengetahuan dan pengalaman di semua bidang.
- **Peningkatan sumberdaya manusia berkaitan dengan TJS.**  
Dengan semakin banyaknya perhatian pada TJS dan semakin tingginya tuntutan, kemampuan staf yang menangani TJS perlu dikembangkan untuk mengikuti perubahan-perubahan ini.

## Kesimpulan

Buku ini disusun dengan sasaran utama perusahaan yang bergerak di bidang eksploitasi sumber daya alam di daerah terpencil. Akan tetapi prinsip-prinsip yang diajukan di sini seharusnya berlaku umum, termasuk berlaku bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan adanya perusahaan.

Apabila salah satu pihak tidak mengikuti prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, maka pihak lain akan mengalami kesulitan dalam menerapkannya. Melaksanakan prinsip lebih penting daripada mengharapkan pengaturan dan penegakan aturan, karena dengan menerapkan prinsip-prinsip berarti semua pihak akan mengatur diri sendiri (*self-regulation*). Hal ini menjadi penting dalam keadaan di mana banyak pihak belum menerapkan tata kelola yang baik atau *good governance*, sehingga dapat diharapkan adanya keadaan 'tata kelola yang cukup baik' (*good enough governance*). Berkaitan dengan TJS, 'tata kelola cukup baik' mengandung makna bahwa semua pihak sedapat mungkin mengatur diri sendiri dalam menerapkan prinsip-prinsip TJS.

Semua prinsip ternyata saling terkait, misalnya transparansi. Bermula dari transparansi, akuntabilitas akan terdorong karena pihak lain akan lebih banyak tahu tentang prinsip yang digunakan maupun program yang akan dilaksanakan, sehingga memungkinkan untuk bertanya atau melaporkan apabila tidak sesuai.

Dalam keadaan masih sering terjadi pelanggaran terhadap aturan yang berlaku atau berusaha untuk mencari kemudahan, penegakan hukum adalah hal yang penting untuk mendorong para pihak melakukan TJS minimalnya (sesuai aturan yang ditetapkan). Selain itu penghargaan memberi apresiasi kepada pihak yang sudah berusaha untuk tidak hanya melakukan kewajiban tetapi juga berinisiatif untuk mengambil peran lebih besar di tengah masyarakat.





# Daftar pustaka dan rujukan

- Ali, C. 1999. Badan Hukum. ALUMNI Bandung, Bandung, Indonesia.
- Dahlsrud 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. corporate social responsibility and environmental management. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 15, hal. 1–13.
- Darwin, A. dan Guntensperger, P., 2007. Mandatory CSR: Waiting for the details. Jakarta Post, 21 November 2007, Jakarta, Indonesia.
- Hayek, F. 1961. The constitution of liberty, University of Chicago Press, Chicago.
- IUCN (World Conservation Union) 2007. Transforming business risks into conservation opportunities. Business and Biodiversity Programme, Annual Report 2006. Gland, IUCN. <http://cmsdata.iucn.org/>.
- Kyle, B. and Ruggie, J. 2005. Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals. CSR Working Paper Series #4.
- Radyati, M.N. 2008. Third Sector Organisation Governance in Indonesia: Regulations, Initiatives and Models. *Dalam: Hasan dan J. Onyx (eds.) Comparative Third Sector Governance in Asia: Structure, Process, and Political Economy.* Springer, New York.
- UNCTAD, 2008. Guidance on Corporate Responsibility in Annual Reports. United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva.

## Beberapa sumber lain

[www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)  
<http://en.wikipedia.org>  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
[www.ifc.org/publications](http://www.ifc.org/publications)  
[www.rspo.org](http://www.rspo.org)  
[www.unctad.org](http://www.unctad.org)  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)





Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSP) atau lebih dikenal sebagai CSR (*Corporate Social Responsibility*) mulai banyak dibahas sejak dasawarsa terakhir. Pertanyaan dasarnya adalah apa itu TJS dan bagaimana melaksanakannya? TJS didasarkan pada tiga pilar yang dikenal sebagai 3-P (*People, Profit, Planet*) atau ekonomi, ekologi, sosial (*triple bottom line*). Melalui penerapan Tanggung Jawab Sosial, diharapkan agar ketiga segi ini: manusia atau faktor sosial, keuntungan atau faktor ekonomi, dan bumi atau faktor lingkungan, tetap dalam keadaan seimbang untuk mendukung pembangunan berkelanjutan.

Pada umumnya ada kesepakatan bahwa prinsip TJS adalah akuntabilitas; transparansi; patuh terhadap peraturan perundangan, konvensi dan standar internasional; dan menghormati hak asasi manusia. Hasil pengamatan dan kajian lapangan, khususnya bersama Mitra Taman Nasional Kutai, menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tersebut tidak mudah diterapkan secara langsung di lapangan, apalagi bila tidak didukung oleh pihak-pihak lain. Buku ini dimaksudkan sebagai acuan praktis penerapan prinsip-prinsip dasar TJS, khusus berkaitan dengan pelaksanaan TJS di bidang pengelolaan sumberdaya alam di daerah pedesaan.

Dalam buku ini, setiap prinsip dijabarkan dengan penjelasan konsep, kendala-kendala dan siasat penerapannya. Buku ini juga dilengkapi dengan cerita dari lapangan yang menggambarkan kesulitan menerapkan TJS dan hal-hal praktis yang bisa dilakukan.



FORDFOUNDATION