



# Mengelola konflik dalam implementasi corporate social responsibility dan dampaknya terhadap lingkungan

Nugroho Hasan<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> *Departemen Agribisnis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Jawa Tengah 57126, Indonesia.*

\*Correspondence: nugroho0801@student.uns.ac.id

Disetujui: 31 Agustus 2024

## ABSTRAK

**Latar Belakang:** Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 mewajibkan perusahaan melaksanakan CSR, mencakup tanggung jawab sosial, ekonomi, dan lingkungan. Meskipun CSR sering dianggap sebagai beban, implementasinya penting untuk keberlanjutan bisnis. Studi ini bertujuan menganalisis perkembangan CSR di Indonesia, tantangan, dan solusinya. **Metode:** Penelitian ini menganalisis implementasi CSR di Indonesia, konflik antara perusahaan dan masyarakat, serta strategi resolusi konflik berbasis demokrasi. **Temuan:** Perkembangan CSR di Indonesia didorong oleh peraturan seperti UU Perseroan Terbatas dan PP 47/2012. Konflik dalam implementasi sering muncul karena perbedaan persepsi dan kepentingan stakeholder. Pengelolaan konflik memerlukan transparansi, partisipasi, dan strategi penyelesaian berbasis kepemimpinan etis untuk meningkatkan kepercayaan dan efektivitas program CSR. **Kesimpulan:** Pengelolaan konflik CSR di Indonesia menekankan keterlibatan stakeholder, pemberdayaan masyarakat, dan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta keadilan sosial untuk mencapai harmoni antara perusahaan dan masyarakat. **Kebaruan/Orisinalitas artikel ini:** Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya dalam menganalisis pengelolaan konflik dalam implementasi CSR di Indonesia dengan fokus pada strategi resolusi konflik berbasis demokrasi dan kepemimpinan etis. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya transparansi, partisipasi, serta akuntabilitas dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dan masyarakat, yang belum banyak dibahas dalam konteks regulasi CSR Indonesia. Selain itu, penelitian ini menawarkan solusi baru yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keadilan sosial dan pemberdayaan masyarakat dalam strategi CSR, memperkuat peran stakeholder lokal untuk keberlanjutan program.

**KATA KUNCI:** pengelolaan konflik CSR; lingkungan; pemberdayaan masyarakat.

## ABSTRACT

**Background:** Law No. 40 of 2007 requires companies to implement CSR, covering social, economic, and environmental responsibilities. Although CSR is often perceived as a burden, its implementation is crucial for business sustainability. This study aims to analyze the development of CSR in Indonesia, its challenges, and solutions. **Method:** This research analyzes the implementation of CSR in Indonesia, the conflicts between companies and communities, as well as conflict resolution strategies based on democratic principles. **Findings:** The development of CSR in Indonesia has been driven by regulations such as the Limited Liability Company Law and Government Regulation 47/2012. Conflicts in implementation often arise due to differences in perceptions and stakeholder interests. Conflict management requires transparency, participation, and resolution strategies based on ethical leadership to build trust and enhance the effectiveness of CSR programs. **Conclusion:** CSR conflict management in Indonesia emphasizes stakeholder engagement, community empowerment, and the principles of transparency, accountability, and social justice to achieve harmony between companies and communities. **Novelty/Originality of this article:** The novelty of this research lies in its approach to analyzing conflict management in CSR implementation in Indonesia, focusing on conflict resolution strategies based on democratic principles and ethical leadership. This study highlights the importance of transparency, participation, and accountability in fostering harmonious relationships between companies and communities, which has not been widely discussed in the context of Indonesia's CSR regulations. Furthermore, this research offers new solutions by integrating the principles of social justice and community empowerment into CSR strategies, strengthening the role of local stakeholders for program sustainability.

## Kutip Artikel Ini:

Nugroho, H. (2024). Mengelola konflik dalam implementasi corporate social responsibility dan dampaknya terhadap lingkungan. *Environment Conflict*, 1(2), 97-106. <https://doi.org/10.61511/environc.v1i2.2024.1203>

**Hak cipta:** © 2024 dari Penulis. Dikirim untuk kemungkinan publikasi akses terbuka berdasarkan syarat dan ketentuan dari the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



**KEYWORDS:** *CSR conflict management; environment; community empowerment.*

---

## 1. Pendahuluan

Sesuai dengan pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (UUPT), salah satu Corporate Social Responsibility (CSR) atau disebut tanggung jawab sosial dari perusahaan merupakan hal yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Industri atau koperasi-koperasi diwajibkan untuk melaksanakan undang-undang ini, tetapi kewajiban ini tidak berat. Pembangunan dari suatu negara tidak terbatas pada tanggung jawab pemerintah saja, tetapi industri dan setiap individu juga bertanggung jawab untuk membangun kesejahteraan sosial serta mengelola kualitas hidup masyarakat (Marthin *et al.*, 2018). Pelaku bisnis atau perusahaan menjalankan tanggung jawab sosial (CSR) dengan berperilaku bertanggung jawab secara sosial kepada masyarakat. Dalam menjalankan CSR, mereka berfokus pada tiga komponen: ekonomi atau finansial, sosial dan lingkungan. Komponen tersebut difokuskan sebagai kegiatan yang berkesinambungan dan salah satu cara untuk mencegah krisis, yaitu dengan peningkatan reputasi atau image (Sari, 2013).

Howard R. Bowen adalah orang pertama yang mendefinisikan CSR pada tahun 1953, mengatakan bahwa "*it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*" (Solihin, 2008). Ini merujuk pada keharusan perusahaan untuk mengejar kebijakan-kebijakan tersebut, membuat keputusan-keputusan tersebut, atau mengikuti jalur tindakan tersebut yang diinginkan dalam hal tujuan dan nilai-nilai masyarakat kita, sebuah ide bahwa perusahaan harus memenuhi dan mempertimbangkan kebutuhan para stakeholder dalam operasinya untuk menghasilkan keuntungan. Stakeholder yang dimaksud termasuk buruh, konsumen, masyarakat, komunitas lokal, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat. Menurut gagasan ini, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berfungsi sebagai sarana untuk membantu perusahaan mengembangkan masyarakat. Dengan tingkat kepedulian yang meningkat terhadap kualitas kehidupan, harmonisasi sosial, dan lingkungan, aktivitas bisnis juga dipengaruhi oleh hal ini. Akibatnya, ada gugatan terhadap peran perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap masyarakat. Satu dari keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dari kegiatan CSR adalah ini. Selain keharusan yang dituliskan undang-undang, tindakan CSR menjadi menu wajib bagi perusahaan dalam situasi ini. CSR mencakup kegiatan sosial dan bisnis (Ani, 2021).

CSR hadir dari pengembangan perusahaan yang cukup ekspansif, yang bertujuan untuk mendatangkan banyak investor. Sebagai akibat dari perkembangan industri yang pesat, kebijakan yang diambil bertujuan untuk menarik investasi asing, dan investor seringkali tertarik untuk memulai mendapatkan keuntungan dari insentif fiskal dan tenaga kerja murah. Dampak negatif sosial dan lingkungan dari rencana ini termasuk penggunaan pekerja anak, upah rendah atau tidak dibayar, peluang karir yang tidak setara, masalah kesehatan dan keselamatan kerja, dan peningkatan polusi (Tilt, 2016). Namun, rencana ini masuk akal secara ekonomi (Tilt, 2016).

Perusahaan tidak hanya bertanggung jawab atas keuntungan finansial namun wajib menerapkan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungannya. Jika warga (terutama warga sekitar) berasumsi tidak mendapatkan perhatian perusahaan dari aspek sosial, lingkungan dan perusahaan tidak memberikan kontribusi secara langsung atau merasakan efek negatif dari beroperasinya perusahaan, maka akan ada resistensi masyarakat terhadap tindakan perusahaan. Perusahaan harus berkomitmen untuk membantu kemajuan negara dengan mempertimbangkan aspek ekonomi atau finansial, sosial, dan lingkungan, menurut konsep corporate social responsibility. Pihak-pihak yang dimaksud di sini adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap keberadaan perusahaan, yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan kebijakan yang akan diterapkan, serta pihak-pihak yang terkait dengan dampak operasional perusahaan (Rahmatullah, 2012). Hal ini karena pentingnya hubungan yang kuat antara pihak pemegang saham dan pihak pemangku kepentingan perusahaan.

Pemerintah membuat undang-undang nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas berdasarkan dasar ini. Undang-undang ini mengaitkan corporate social responsibility (CSR) dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL). Sumber daya alam terkait dengan tanggung jawab lingkungan. Satu dari komponen yang menjadi modal utama dalam pembangunan adalah SDA. Salah satu contoh pemanfaatan SDA adalah penambangan emas atau bahan galian lainnya oleh perusahaan. Kegiatan pertambangan ini biasanya memiliki efek positif atau negatif (Disemadi & Prananingtyas, 2020). Kegiatan ini memiliki efek positif, yaitu peningkatan pendapatan (nilai ekonomis), tetapi efek negatifnya mencakup kualitas tanah dan kualitas air yang menurun, pencemaran, serta perubahan estetika lingkungan lainnya (Syahputra & Suteki, 2017). Perusahaan memiliki tanggung jawab lingkungan dengan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan dengan manfaat untuk masyarakat umum, komunitas lokal, dan perusahaan itu sendiri.

Selama bertahun-tahun, perusahaan telah diberi mandat melaksanakan aktivitas tanggung jawab sosial melalui program tanggung jawab sosial (CSR) yang diatur dalam UU no. 40 tahun 2007; namun, meskipun pemerintah telah menetapkan peraturan tentang CSR, namun hingga saat ini banyak CSR yang tidak tepat sasaran atau tidak efektif dalam membantu stakeholder. Menurut Risa (2020), banyak bisnis tetap menolak untuk melaksanakan program CSR karena mereka menganggapnya sebagai pusat biaya (cost center). Penyediaan layanan pelanggan (CSR) menyebabkan efek langsung dan tidak berdampak langsung pada finansial bisnis di masa yang akan datang. Namun, CSR tidak menyebabkan hasil secara keuangan dalam jangka pendek. Jadi, jika bisnis memiliki program CSR, keberlanjutan bisnis dapat dijamin.

Oleh karena itu, kegiatan CSR diharuskan dalam rencana bisnis perusahaan dan dapat diklasifikasikan sebagai investasi. Dengan memasukkannya sebagai bagian dari strategi bisnis, unit usaha perusahaan dapat dengan mudah melaksanakan rencana kegiatan program CSR yang dirancang. Sehingga keberlanjutan yang diharapkan dapat dicapai sesuai dengan harapan semua stakeholder, pertanggung jawaban keuangan atas setiap investasi dalam program CSR menjadi lebih jelas dan tegas. Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan manajemen konflik yang tepat saat melaksanakan CSR.

Dengan mempertimbangkan dasar yang telah diuraikan di atas, beberapa kendala dapat muncul. Ini termasuk bagaimana corporate social responsibility berkembang di Indonesia, konflik yang terjadi saat menerapkannya, dan bagaimana konflik tersebut diatasi dalam konteks implementasi corporate social responsibility di Indonesia. Studi ini memiliki tujuan yaitu memahami bagaimana corporate social responsibility berkembang di Indonesia, mengetahui masalah yang muncul saat menerapkannya, dan menemukan cara-cara untuk mengatasi konflik tersebut saat menerapkan corporate social responsibility di Indonesia.

## 2. Metode

Pendekatan kualitatif deskriptif dengan fokus pada studi literatur terkait implementasi CSR (Corporate Social Responsibility) di Indonesia digunakan sebagai metode penelitian dalam studi ini. Data diperoleh melalui analisis berbagai dokumen peraturan, literatur ilmiah, dan studi kasus dari perusahaan yang melakukan kegiatan CSR, seperti PT Pertamina RU II Sungai Pakning. Kajian ini mengeksplorasi perkembangan implementasi CSR dari berbagai sektor, termasuk perusahaan yang bergerak di sumber daya alam dan non-sumber daya alam, serta bagaimana prinsip-prinsip keberlanjutan, akuntabilitas, dan transparansi diterapkan. Analisis ini juga mengidentifikasi konflik yang muncul antara perusahaan dan masyarakat, khususnya terkait program CSR berbasis pemberdayaan masyarakat yang sering kali dipengaruhi oleh persepsi berbeda dari stakeholder.

Penelitian ini mengadopsi teknik analisis data kualitatif berbasis naratif untuk memahami penyebab konflik dalam pelaksanaan CSR. Penelitian ini menekankan pentingnya identifikasi konflik kepentingan, penyusunan strategi penanganan konflik, serta penerapan pendekatan resolusi konflik berbasis demokrasi dan konstruktif. Kajian kasus

pada PT Pertamina RU II menjadi salah satu sumber utama dalam melihat bagaimana program CSR dapat menimbulkan konflik di masyarakat apabila persepsi masyarakat tidak sinkron dengan tujuan perusahaan. Selain itu, model pengembangan CSR yang dikemukakan oleh Nguyen *et al.* (2021) juga digunakan sebagai rujukan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan etis dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan efektivitas implementasi CSR.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Perkembangan tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia

Di negara-negara yang sudah maju, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) pertama kali dikenal, mencakup tanggung jawab sosial perusahaan baik dari dalam maupun luar, dimana kegiatan CSR termasuk memastikan kesejahteraan karyawan. Sementara Indonesia, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang ditetapkan dan perusahaan diberi tanggung jawab untuk melakukannya. Perusahaan harus mematuhi lima (lima) peraturan: (1) Keputusan Menteri BUMN tentang Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) nomor 5/MBU tahun 2007, (2) Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007, (3) Undang-Undang Penanaman Modal Nomor 25 Tahun 2007, dan (4) Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi Nomor 22 Tahun 2001, (5) Pedoman ISO 26000, dan (6) PP Nomor 47 tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR). Peraturan tersebut menekankan bahwa perusahaan harus berkontribusi pada komunitas sekitar dan lingkungan sekitar yang terdampak melalui CSR.

Menurut UU, Perseroan Terbatas yang beroperasi menggunakan sumber daya alam harus melakukan kegiatan CSR. Sebaliknya, perusahaan lain yang beroperasi di bidang yang tidak menggunakan sumber daya alam harus memiliki program CSR moral. Perusahaan menjalankan program CSR berdasarkan minimal dua hal. Dalam konteks etika perusahaan berdasarkan kebudayaan, agama, atau etika kebaikan lainnya, langkah pertama adalah CSR sebagai dimensi sosial dari tindakan bisnis (Aqiela *et al.*, 2019).

Crowther & Aras (2010) mengidentifikasi tiga prinsip utama untuk kegiatan CSR. Pertama, prinsip keberlanjutan (keberlanjutan) mengacu pada tindakan saat ini yang dapat memengaruhi tindakan di masa depan. Ada tujuh pendekatan untuk keberlanjutan: pertumbuhan yang berkelanjutan, perubahan kualitas, pemenuhan kebutuhan yang penting, pemeliharaan dan peningkatan basis sumber daya, orientasi teknologi, kemampuan untuk mengatur resiko, dan terakhir, menggabungkan pengambilan keputusan ekonomi dan lingkungan. Kedua, tanggung jawab, atau pertanggung jawaban, adalah ketika sebuah organisasi bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berdampak pada lingkungan luar. Mengkuatifikasi dampak apa pun yang dapat dihasilkan dari tindakan yang diambil di dalam dan di luar organisasi adalah contoh bagaimana konsep ini berlaku. Ketiga, transparansi, atau keterbukaan, adalah prinsip di mana dampak dari luar ditunjukkan secara langsung tanpa disembunyikan.

Di Indonesia, banyak perusahaan sudah melaksanakan CSR dalam bentuk amal (charity) dan pemberdayaan (empowerment). Penyebaran publikasi yang berkaitan dengan pelaksanaan CSR di media elektronik maupun cetak menunjukkan kegiatan tersebut. Peningkatan CSR dapat dilihat dari berbagai usaha pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Kota yang ada di Indonesia untuk menetapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penerapan CSR di wilayah mereka. Pada saat ini, peningkatan CSR cenderung membawa perusahaan untuk meningkatkan keuntungan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan. Perusahaan ingin mengubah loyalitas pelanggan untuk mendukung persaingan bisnis yang lebih kuat (Islam *et al.*, 2021).

Menurut Singh & Misra (2021), CSR perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori berdasarkan stakeholder yang terlibat dalam perusahaan: internal dan eksternal. CSR internal menangani etika bisnis dan kesejahteraan karyawan, sedangkan CSR eksternal menangani stakeholder di luar perusahaan. Perusahaan percaya bahwa pihak-pihak

eksternal berkontribusi pada keberlangsungan perusahaan. Meskipun demikian, keseriusan perusahaan tidak terjadi di seluruh perusahaan. Hanya sekitar tiga puluh persen benar-benar berkomitmen untuk memasukkan orientasi stakeholder ke dalam strategi perusahaan. Jika tidak, mereka hanya dapat memenuhi persyaratan atau memenuhi aturan perusahaan. Menurut Prastowo & Huda (2011), peningkatan pelaksanaan CSR di Indonesia menggambarkan kecenderungan untuk menerapkan program CSR sebagai: (1) bagian dari rencana operasional bisnis; dan (2) kepedulian pribadi pemilik perusahaan terhadap masalah sosial yang ingin mereka bantu. Program layanan pelanggan (CSR) akan termasuk dalam biaya operasional jika dianggap sebagai salah satu aspek strategis dalam operasional. Organisasi kerja perusahaan seperti Tim Perhubungan Publik, Tim CD, atau Tim CSR melaksanakan program CSR untuk publik eksternal secara langsung.

Untuk mendorong industri untuk mengubah lingkungan politik, tindakan CSR sangat penting (Ko *et al.*, 2021). Meningkatkan eksistensi perusahaan adalah bagian dari lingkungan politik perusahaan. Salah satu contohnya adalah menjadi anggota, anggota, atau pendukung dari organisasi sosial yang ada dengan tujuan sosial tertentu. Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) bukan biaya sosial; itu lebih seperti investasi sosial. Program CSR meningkatkan keberlanjutan bisnis perusahaan selain menguntungkan masyarakat sekitarnya.

Bisnis harus melibatkan komunitas setempat saat melakukan kegiatan CSR agar memiliki dampak positif pada internal dan eksternal perusahaan. Selama ini, istilah Community Development atau Comdev digunakan untuk menggambarkan upaya untuk melindungi komunitas secara langsung di wilayah dunia usaha yang bersangkutan. Pengembangan masyarakat, atau Comdev, adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi dari social ekonomi masyarakat melalui partisipasi mereka yang aktif. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan peningkatan prakarsa dan kemandirian masyarakat itu sendiri. Konsep Comdev terkait erat dengan konsep CSR karena Comdev adalah bagian penting dari proses implementasi kegiatan CSR. Dalam melaksanakan CSR, orientasi pembangunan komunitas harus diarahkan ke hal yang tepat. CSR memiliki dua orientasi untuk program. Orientasi dalam perusahaan meliputi aksi yang dilaksanakan oleh kegiatan terhadap masyarakat. Orientasi luar Perusahaan meliputi nilai dan perusahaan yang digunakan untuk melaksanakan aksi yang sesuai dengan situasi sosial terhadap masyarakat sekitarnya (Nayenggita *et al.*, 2019).

### 3.2 Konflik yang terjadi dalam penerapan corporate social responsibility (CSR) di Indonesia

Penerapan CSR dapat mengambil berbagai bentuk. CSR dapat diubah menjadi tanggung jawab korporasi (CR) secara hukum, seperti menerapkan undang-undang pajak lingkungan. Namun, perusahaan juga dapat bertindak sebagai pertanggungjawaban sosial dalam bentuk lain, misalnya dengan berkomitmen langsung untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pengalokasian dana untuk tujuan nyata ini pasti akan berdampak pada pengembangan pendidikan, pendampingan manajemen UMK, dan hal-hal lainnya. Implementasi CSR ini dari perspektif perusahaan adalah cara untuk membangun hubungan dengan stakeholder. Oleh karena itu, CSR adalah satu bentuk dari perusahaan yang menjadi modal sosial (social capital). Karena itu, karena CSR merupakan kebutuhan perusahaan, tidak perlu diatur. Namun, karena tidak ada jaminan bahwa perusahaan harus melaksanakannya dan kurangnya kesadaran akan pentingnya CSR, diperlukan aspek legal untuk mengaturnya. Menjaga komitmen tersebut dipenuhi adalah prioritas pemerintah dalam hal ini. Untuk menerapkan CSR, pemerintah dan dunia usaha harus membuat rincian teknis seperti output, hasil, dan indikator yang harus dipenuhi. Mereka juga harus menentukan kapan organisasi bisnis harus memulainya dan berapa banyak dana minimal yang harus diberikan untuk melakukannya.

PT Pertamina (Persero) Refinery Unit (RU) II Sungai Pakning adalah salah satu perusahaan di Provinsi Riau yang berkontribusi pada penanganan kebakaran lahan dan hutan dengan menerapkan Program Mitigasi Kebakaran Lahan dan Hutan Berbasis Pemberdayaan Masyarakat, terutama di lokasi Ring 1. Kegiatan diterapkan di empat desa

dan satu kelurahan di Kecamatan Bukit Batu, Kabupaten Bengkalis. Menurut Widhagdha & Hidayat (2020), ada empat desa: Desa Sejangat, Desa Pakning Asal, Desa Sungai Selari, dan Desa Batang Duku. Selain itu, ada satu kelurahan yang disebut Sungai Pakning. Ketika program ini dijalankan, ada konflik karena keinginan masyarakat untuk bantuan. Perusahaan harus mengadakan pemerataan program karena banyak sifat iri dari masyarakat yang tidak mendapatkan program ini. Adanya konflik menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai tujuan program. Di sisi lain, konflik ini menyebabkan masalah sosial di masyarakat meningkat. Untuk memperoleh hibah CSR dari PT Pertamina RU, komunitas membentuk kelompok sendiri.

Persepsi yang berbeda-beda dari masyarakat juga dapat menyebabkan konflik dalam implementasi CSR. Perubahan persepsi tersebut tergantung dari variabel yang menyebabkannya (Yusuf, 2017). Persepsi masyarakat di daerah tersebut tidak dapat bersatu untuk bahu-membahu melakukan upaya mitigasi kebakaran hutan. Hasil program CSR ini belum dapat berjalan dengan optimal walaupun sudah didasarkan pada asas pemberdayaan masyarakat.

Sebaliknya, perusahaan terkait juga dapat menyebabkan konflik. Menurut Chen & Zhang (2021), perusahaan yang mempunyai kinerja CSR yang tidak baik dibayar oleh investor karena mereka mempunyai persepsi risiko lebih tinggi. Artinya CSR dapat mempengaruhi biaya modal ekuitas perusahaan dengan mempengaruhi risiko operasi, yaitu risiko operasi berperan sebagai perantara. Hal ini dapat menyebabkan konflik dalam perusahaan tersebut. CSR yang dimaksudkan sebagai ajang mencari loyalitas pelanggan justru akan merusak modal perusahaan dalam peningkatan usahanya. CSR hanya sekedar membuang uang perusahaan secara percuma dalam konteks ini sehingga tujuan perusahaan yang pada mulanya untuk menarik investor dengan adanya program CSR ini justru berakibat dijauhi investor karena kesalahan manajemen perusahaan. Konsep tiga bottom line—profit (keuntungan), people (masyarakat), dan planet (lingkungan)—harus menjadi landasan manajemen program CSR (Ardani & Mahyuni, 2020).

### *3.3 Cara mengelola konflik dalam pelaksanaan kewajiban sosial perusahaan di Indonesia*

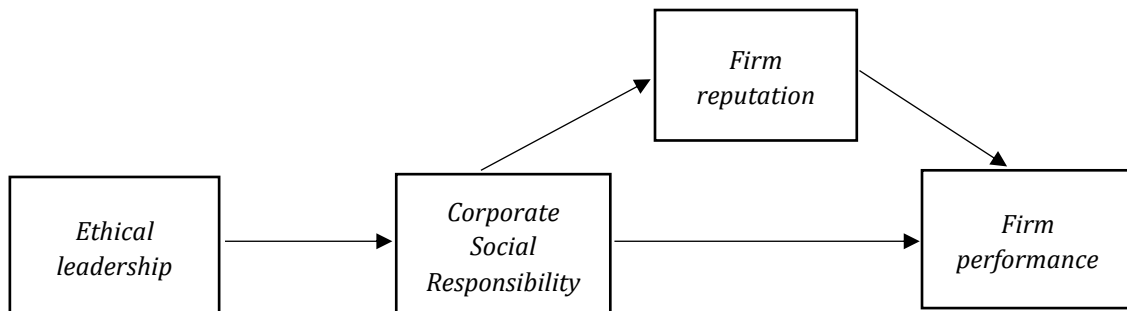
Konflik dalam implementasi CSR di Indonesia menjadi sebuah hal yang sering terjadi. Konflik tersebut akibat mitra program tidak dapat menjalankan program dengan baik atau pihak perusahaan hanya berorientasi keuntungan. Konflik yang sering muncul dalam implementasi CSR adalah terkait konflik kepentingan antar stakeholder. Prinsip yang harus diterapkan dalam mengelola konflik yaitu kompetensi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, supremasi hukum, dan keadilan sosial. Berikut cara mengelola konflik kepentingan dalam implementasi CSR (Sulistiyana & Seran, 2016). Identifikasi situasi konflik kepentingan, hal ini bertujuan agar masalah dapat dipetakan dengan tepat dan diselesaikan dengan cara yang tepat. Penyusunan kerangka kebijakan, bertujuan untuk memastikan bahwa konflik yang terjadi dapat ditindak dengan kebijakan yang sesuai sehingga dapat teratasi dengan baik.

Penyusunan strategi penanganan konflik kepentingan, pada tahap penyusunan strategi penanganan konflik kepentingan harus disesuaikan metode solusi masalah dapat terselesaikan dengan baik. Penggunaan pendekatan yang demokratis dan konstruktif untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di suatu wilayah atau antara pihak yang bersengketa dikenal sebagai pendekatan resolusi konflik (Wallensteen, 2007). Strategi yang dapat ditempuh menurut Apandi (2020) meliputi menetapkan mekanisme untuk kerja sama, membentuk lembaga yang berperan dalam stabilitas penyelesaian konflik, meningkatkan forum dialog sebagai sarana penyelesaian konflik, melibatkan pihak ketiga jika diperlukan untuk identifikasi dan usulan solusi, serta memfasilitasi kerja sama dengan masyarakat sipil dalam proses penyelesaian konflik tersebut.

Jika seorang pejabat pemerintah memiliki kepentingan pribadi dalam jabatannya, mereka dapat menahan diri dari proses pengambilan keputusan di mana mereka memiliki kepentingan, membatasi akses mereka ke informasi tertentu jika mereka memiliki kepentingan, dan pindah ke jabatan lain di mana mereka tidak mungkin memiliki konflik

kepentingan. Langkah-langkah yang efektif untuk menangani konflik kepentingan juga termasuk pengalihan tugas dan tanggung jawab, pengawasan ketat terhadap pegawai yang terlibat dalam konflik kepentingan, dan sanksi tegas bagi mereka yang melanggar.

Menurut Nguyen *et al.* (2021), model pengembangan CSR yang baik dan dapat berdampak positif adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Model pengembangan CSR  
(Nguyen *et al.*, 2021)

Konsep pengelolaan berbasis kepemimpinan etis menjadi salah satu cara untuk meminimalkan konflik dalam implementasi CSR karena merupakan sebuah kombinasi yang tepat untuk meningkatkan reputasi dan performa perusahaan. Jadi, dengan hal demikian perusahaan dapat secara bertanggung jawab dalam memberdayakan mitra CSR sehingga akan menimbulkan kepercayaan mitra.

#### 4. Kesimpulan

Pengelolaan konflik dalam implementasi CSR, dapat disimpulkan bahwa perkembangan CSR di Indonesia mulai menguat setelah adanya regulasi seperti UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, PP No. 47 tahun 2012 tentang tanggung jawab sosial perusahaan, serta Keputusan Menteri BUMN terkait Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) nomor 5/MBU tahun 2007. CSR berfungsi sebagai media bagi perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan sekitar dalam menjalankan aktivitasnya. Konflik yang muncul dalam implementasi CSR disebabkan oleh perbedaan persepsi masyarakat, di mana konsep CSR dapat berubah sesuai dengan perubahan persepsi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pengelolaan konflik kepentingan dalam implementasi CSR meliputi identifikasi keadaan konflik, Menyusun konsep kebijakan, serta rencana penyelesaian konflik yang efektif.

Saran terkait pengelolaan konflik dalam implementasi CSR mencakup pentingnya keterlibatan berbagai stakeholder dan pemangku wilayah setempat untuk menjamin keberlanjutan program CSR. Proses implementasi CSR juga harus mengedepankan kepentingan pemberdayaan masyarakat agar tanggung jawab sosial perusahaan dapat tercapai secara efektif. Selain itu, pengelolaan konflik dalam implementasi CSR harus didasarkan pada prinsip-prinsip kompetensi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, kepatuhan terhadap hukum, dan keadilan sosial, sehingga tercipta harmoni antara perusahaan dan masyarakat.

#### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penelitian ini, termasuk para perusahaan, komunitas lokal, dan pakar CSR yang memberikan data, wawasan, serta dukungan untuk keberhasilan studi ini.

### **Kontribusi Penulis**

Penulis berkontribusi dalam perancangan studi, pengumpulan dan analisis data terkait implementasi CSR, serta penyusunan strategi resolusi konflik berbasis demokrasi dan kepemimpinan etis untuk meningkatkan hubungan perusahaan dan masyarakat.

### **Pendanaan**

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal.

### **Pernyataan Dewan Peninjau Etis**

Tidak tersedia.

### **Pernyataan *Informed Consent***

Tidak tersedia.

### **Pernyataan Ketersediaan Data**

Tidak tersedia.

### **Konflik Kepentingan**

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

### **Akses Terbuka**

©2024. Artikel ini dilisensikan di bawah Lisensi Internasional Creative Commons Attribution 4.0, yang mengizinkan penggunaan, berbagi, adaptasi, distribusi, dan reproduksi dalam media atau format apa pun. selama Anda memberikan kredit yang sesuai kepada penulis asli dan sumbernya, berikan tautan ke lisensi Creative Commons, dan tunjukkan jika ada perubahan. Gambar atau materi pihak ketiga lainnya dalam artikel ini termasuk dalam lisensi Creative Commons artikel tersebut, kecuali dinyatakan lain dalam batas kredit materi tersebut. Jika materi tidak termasuk dalam lisensi Creative Commons artikel dan tujuan penggunaan Anda tidak diizinkan oleh peraturan perundang-undangan atau melebihi penggunaan yang diizinkan, Anda harus mendapatkan izin langsung dari pemegang hak cipta. Untuk melihat salinan lisensi ini, kunjungi: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

### **Daftar Pustaka**

- Ani, M. K. A. (2021). Corporate social responsibility disclosure and financial reporting quality: Evidence from Gulf Cooperation Council countries. *Borsa Istanbul Review*, 21, S25-S37. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.01.006>
- Apandi, A. (2020). Pendekatan Resolusi Konflik Dalam Upaya Pencegahan Konflik Regional Pada Era Digitalisasi. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik (JISoP)*, 2(1), 94-100. <https://doi.org/10.33474/jisop.v2i1.6414>
- Aqiela, L., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2018). Implementasi program corporate social responsibility (CSR) EL-CORPS. *Share Social Work Journal*, 8(2), 211-218. <https://doi.org/10.24198/share.v8i2.20082>
- Ardani, N. K. S., & Mahyuni, L. P. (2020). Penerapan corporate social responsibility (CSR) dan manfaatnya bagi perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i1.2339>
- Chen, B., & Zhang, A. (2021). How does corporate social responsibility affect the cost of equity capital through operating risk?. *Borsa Istanbul Review*, 21, S38-S45. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.01.005>
- Crowther, D., & Aras, G. (2010). *Corporate social responsibility: Part I*. Bookboon.
- Disemadi, H. S., & Prananingtyas, P. (2020). Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai Strategi Hukum dalam Pemberdayaan Masyarakat di Indonesia. *Jurnal Wawasan Yuridika*, 4(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.25072/jwy.v4i1.328>



- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
- Ko, J., Jang, H., & Kim, S. Y. (2021). The effect of corporate social responsibility recognition on organisational commitment in global freight forwarders. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2), 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.12.005>
- Marthin, Salinding, M. B., & Akim, I. (2018). Implementasi Prinsip Corporate Social Responsibility (CSR) Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. *Journal of Private and Commercial Law*, 1, 111. <https://doi.org/10.15294/jpcl.v1i1.12358>
- Nayenggita, G. B., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2019). Praktik corporate social responsibility (csr) di Indonesia. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 2(1), 61-66. <https://doi.org/10.24198/focus.v2i1.23119>
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Thanh Hoai, T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
- Prastowo, J., & Huda, M. (2011). *Corporate Social Responsibility: Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis*. Samudra Biru.
- Rahmatullah, R. (2012). Model Kemitraan Pemerintah dengan Perusahaan dalam Mengelola CSR: Studi Kasus di Kota Cilegon. *Sosio Informa*, 52821. <http://dx.doi.org/10.33007/inf.v17i1.66>
- Risa, Y. (2020). Pemberdayaan Masyarakat Sebagai Wujud Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Studi Kasus Pt. Tirta Investama Plant Solok) di Nagari Batang Barus Kabupaten Solok. *Jurnal USM Law Review*, 3(1), 199-218. <https://doi.org/10.26623/julr.v3i1.2378>
- Sari, Y. D. (2013). Implementasi Corporate Social Responsibility (Csr) Terhadap Sikap Komunitas Pada Program Perusahaan (Studi Kuantitatif Implementasi CSR Terhadap Sikap Komunitas Pada Program "Street children Sponsorhip" Migas Hess Indonesia). *Jurnal Ilmu Komunikasi (JIK)*, 3(2), 106-130. <https://repository.petra.ac.id/16749/>
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.100139>
- Solihin, I. (2008). *Corporate Social Responsibility From Charity To Sustainability*. Salemba Empat.
- Sulistiyana, D. B., & Seran, G. G. (2016). *Modul Integritas Bisnis 7: Pengelolaan Konflik Kepentingan*. Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat Gedung Dwiwarna KPK. <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/ekonomi-bisnis/buku/modul-integritas-bisnis-7-pengelolaan-konflik-kepentingan>
- Syahputra, E., & Suteki, S. (2017). Strategi Baru Pengentasan Kemiskinan Melalui Hukum Sebagai Sarana Pemberdayaan Corporate Social Responsibility. *Masalah-Masalah Hukum*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.14710/mmh.46.1.2017.1-8>
- Tilt, C. A. (2016). Corporate social responsibility research: the importance of context. *International journal of corporate social responsibility*, 1, 1-9. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0003-7>
- Wallensteen, P. (2007). *Understanding Conflict Resolution: War, Peace and the Global System*. Sage.
- Widhagdha, M. F., & Hidayat, R. (2020). Pemberdayaan masyarakat sebagai strategi resolusi konflik sosial. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 8(1), 82-91. <https://doi.org/10.37064/jpm.v8i1.7139>
- Yusuf, M. Y. (2017). *Islamic Corporate Social Responsibility (I-CRS) pada Lembaga Keuangan Syariah (LKS): Teori dan Praktik*. Prenada Media.

### Biografi Penulis

**Nugroho Hasan**, Mahasiswa dan Peneliti di bidang Agribisnis dan Pemberdayaan Masyarakat, Universitas Sebelas Maret, Magister Agribisnis.

- Email: [nugroho0801@student.uns.ac.id](mailto:nugroho0801@student.uns.ac.id)
- ORCID: 0000-0003-4016-0650
- Web of Science ResearcherID: KJL-5638-2024
- Scopus Author ID: N/A
- Homepage: N/A