

## PRAKTEK CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Kartika Hendra Titisari<sup>1</sup>

\* Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta

\*kartikatitisiari@yahoo.com<sup>1</sup>

### Abstrak

*Purpose - In line with the stakeholder, social contract, and the legitimacy theory of the company's obligations under the CSR to maintain sustainability. The purpose of this article is to know the CSR practices of multinational companies in various countries.*

*Design / methodology / approach - Overview is based on 15 articles published from 2007 to 2015 in academic databases are Emerald and Proquest with keywords CSR, MNC, and Multinational.*

*Findings - Through a review of the literature, this paper presents the implementation of CSR in multinational companies in various countries, which requires the active participation of stakeholders.*

*Study limitations / implications - The literature on the implementation of CSR is little available.*

*Originality - This paper presents a review of literature on an important aspect in the implementation of CSR strategies of multinational companies, namely the social maturity of the international community and cultural evolution of political thought, social adaptation activities of multinational companies, and market diversification.*

*Keywords: CSR, MNC, Multinational*

### Pendahuluan

Degradasi lingkungan, pemanasan global, dan perubahan iklim adalah beberapa isu global yang mendapatkan perhatian dari masyarakat dan perusahaan di seluruh dunia. Industri dipandang sebagai salah satu penyebab utama di balik masalah ini. Upaya perusahaan yang bertujuan pembangunan berkelanjutan dan pemasaran lingkungan merupakan langkah awal, yang diharapkan berkontribusi positif jangka panjang terhadap perlindungan lingkungan dan pelestarian sumber daya alam. Dalam praktek perusahaan Multinasional, perusahaan harus mendukung masyarakat lokal dan membuat upaya untuk memecahkan masalah ini. Dalam implementasinya aktivitas perusahaan ini di kenal sebagai *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dalam menjalankan CSR perusahaan harus berpegang pada prinsip-prinsip CSR yaitu transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan.

### Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Teori *stakeholders*, kontrak sosial, dan legitimasi

Pendekatan pemangku kepentingan dimulai dengan melihat berbagai kelompok korporasi yang memiliki tanggung jawab. Sebuah pemangku kepentingan dalam suatu organisasi adalah setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Dua prinsip sederhana disarankan: (Evan dan Freeman, 1993 dalam (Ahmad 2010))

1. prinsip hak perusahaan, yang menuntut bahwa korporasi memiliki kewajiban untuk tidak melanggar hak orang lain; dan
2. prinsip efek perusahaan, mengatakan bahwa perusahaan bertanggung jawab atas efek dari tindakan mereka pada orang lain.

Konsep kontrak sosial digunakan untuk menjelaskan hubungan antara masyarakat dan

bisnis (Shocker dan Sethi, 1973 dalam (Nasi 2010)). Mathews, 1993 dalam (Nasi 2010)

menjelaskan kontrak sosial akan terjadi antara perusahaan dan individu anggota masyarakat. Masyarakat (sebagai kumpulan individu) menyediakan perusahaan dengan *legal standing* mereka dan atribut serta kewenangan untuk memiliki dan menggunakan sumber daya alam dan mempekerjakan karyawan. Selanjutnya masyarakat mengharapkan manfaat atas keberadaan korporasi.

Perusahaan semakin menyadari bahwa kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung dari hubungan perusahaan dengan masyarakat dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Hal ini sejalan dengan *legitimacy theory* yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki kontrak dengan masyarakat untuk melakukan kegiatannya berdasarkan nilai-nilai *justice*, dan bagaimana perusahaan menanggapi berbagai kelompok kepentingan untuk melegitimasi tindakan perusahaan (Tilt., 1994; Haniffa dan Cooke, 2005). Jika terjadi ketidakselarasan antara sistem nilai perusahaan dan sistem nilai masyarakat, maka perusahaan kehilangan legitimasinya, yang selanjutnya akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan (Lindblom, 1994, Haniffa dan Cooke, 2005).

### **Perusahaan Multinasional**

Pada tingkat yang paling dasar perusahaan multinasional adalah bisnis yang memiliki atau mengendalikan anak perusahaan di lebih dari satu negara. Kepemilikan atau kendali atas aktiva produktif di negara-negara lain yang membuat perusahaan multinasional berbeda dari suatu perusahaan yang melakukan bisnis di luar negeri dengan hanya mengekspor barang atau jasa. Namun, untuk mendefinisikan perusahaan multinasional sebagai perusahaan dengan anak perusahaan di luar negeri tidak mencerminkan keragaman besar kecilnya perusahaan multinasional. Kunci untuk modern multinational adalah fleksibilitas dan berada di satu waktu yang sama baik global maupun lokal (Sloman 2008).

Meskipun menjadi perusahaan multinasional sebagian besar menguntungkan untuk bisnis, namun mengalami masalah dengan hambatan bahasa, penjualan dan pemasaran di pasar luar negeri, sikap dari negara tuan rumah serta komunikasi dan koordinasi kegiatan bisnis global. Sebuah bisnis global akan membutuhkan strategi untuk secara efektif merangkul budaya dan tradisi asing ke praktik kerja,

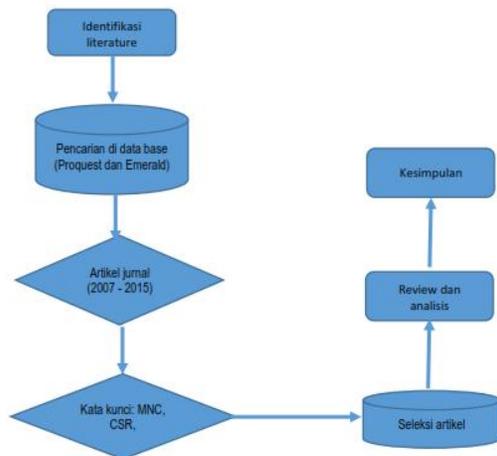
dan untuk merancang sebuah rantai pasokan global yang efisien (Sloman 2008).

### **Corporate Social Responsibility**

*Corporate social reporting* (CSR) : . . . . proses komunikasi social dan lingkungan dari organisasi ekonomi terhadap kelompok tertentu di masyarakat dan masyarakat luas. Melibatkan tanggung jawab organisasi (terutama perusahaan), di luar tanggung jawab keuangan kepada pemilik modal, khususnya pemegang saham. Gray et al.,1987 dalam (Belal 2001), perusahaan mempunyai tanggung jawab lebih luas dibanding hanya untuk mencari uang bagi pemegang saham. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) suatu lembaga internasional yang berdiri tahun 1995 dan beranggotakan lebih dari 120 multinational company yang berasal dari 30 negara, dalam publikasinya Making Good Business Sense mendefinisikan CSR atau tanggung jawab sosial perusahaan sebagai "komitmen dunia usaha untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas (Ahmad 2010).

Model konseptual tanggung jawab perusahaan (Carroll, 1979) meliputi: 1) tanggung jawab ekonomi untuk menghasilkan keuntungan; 2) tanggung jawab untuk mematuhi hukum lokal, negara bagian, federal dan hukum internasional; 3) tanggung jawab etis untuk memenuhi harapan sosial lainnya, tidak tertulis sebagai hukum (misalnya, menghindari bahaya atau cedera sosial, menghormati hak moral individu, melakukan apa yang benar, adil dan fair); dan 4) tanggung jawab diskresioner untuk memenuhi tambahan perilaku dan kegiatan yang diinginkan masyarakat (misalnya, inisiatif filantropi perusahaan seperti kontribusi uang untuk berbagai macam kegiatan sosial atau budaya).

## Metode Penelitian



Gambar 1  
Metodologi literature review

Metodologi penelitian tinjauan literatur ini digambarkan pada Gambar 1. Tujuan dari tinjauan literatur ini adalah untuk memberikan gambaran praktek CSR yang di jalankan perusahaan multinasional di berbagai negara. Artikel di kumpulkan dari terbitan di Proquest (6 artikel) dan Emerald (9 artikel). Kata kunci yang digunakan untuk pencarian “CSR”, “MNC”, dan Multinasional. Sebanyak 15 artikel di kumpulkan dengan terbitan sejak tahun 2001 sampai dengan 2015. Klasifikasi artikel dalam tahun dan jurnal adalah:

Tabel 1  
Klasifikasi artikel dalam tahun dan jurnal

No.	Nama Jurnal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Jumlah
1	Journal of Global Responsibility					1					1
2	Journal of Business Ethics			1	2				1		4
3	Managerial Law	1									1
4	Social Responsibility Journal				1			1			2
5	Accounting, Auditing, & Accountability Journal				1						1
6	International Marketing Review								1		1
7	African Journal of Business Management						1				1
8	Management Decision			1							1
9	World Journal of Science, Technology, and Sustainable Development							1			1
10	African Journal of Economic and Management Studies						1				1
11	Journal of Applied Business Research								1		1
											15

## Hasil dan Pembahasan

Perkembangan prinsip tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berdampak pada kegiatan

perusahaan multinasional. Kematangan sosial dari masyarakat internasional dan evolusi budaya pemikiran politik mempengaruhi perkembangannya. Pentingnya fungsi perusahaan multinasional sebagai agen moral merupakan komponen untuk menghormati sistem manajemen keberlanjutan. Keterlibatan stakeholder dalam praktek menjadi penting dan merupakan masalah strategis dalam pengelolaan kegiatan lokal di luar negeri. Pertama, mereka beroperasi melalui pendekatan tanggung jawab yang berorientasi sosial global untuk pengelolaan lokal, di mana perbaikan masalah sosial dan ekonomi sebagai landasan strategi CSR sering melebihi kebutuhan lokal. Strategi CSR dalam konteks global dapat dikembangkan hanya dengan kontribusi dari para pemangku kepentingan lokal. Strategi CSR tidak terbatas pada implementasi sederhana dari standar melainkan didasarkan pada partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan. Pendekatan untuk strategi CSR global dapat mempengaruhi proses manajemen perusahaan multinasional dalam setidaknya dua bidang: (Spena 2011)

- (1) Peningkatan dan kemungkinan kontribusi aktif pemangku kepentingan lokal mengarah ke kemitraan.
- (2) Peningkatan investasi dan biaya yang terlibat baik bagi perusahaan dan pemasok bisa memiliki efek langsung pada proses pengambilan keputusan perusahaan multinasional.

Selanjutnya Meng Zhao (2014) memperkenalkan adaptasi sosial dan meneliti 180 perusahaan multinasional di Cina. Pasar negara berkembang mengalami perubahan kondisi sosial dari waktu ke waktu dengan kehadiran perusahaan-perusahaan multinasional (MNC). MNC sering dituduh melakukan kejahatan sosial dan krisis publik, sementara untuk mempertahankan operasi mereka harus bisa beradaptasi dengan transisi sosial lokal. Strategi adaptasi konvensional menekankan dengan memaksimalkan keuntungan ekonomi. Perusahaan multinasional perlu untuk mengikuti pendekatan yang seimbang, memperhatikan kedua komponen ekonomi dan sosial untuk menghindari krisis publik dan mempertahankan pertumbuhan di pasar negara berkembang. Strategi adaptasi sosial akan membantu perusahaan multinasional untuk lebih memahami prioritas pemangku kepentingan dan dinamika selama masa transisi sosial dan lebih siap untuk berkembang di lingkungan stakeholder. Kekuatan adaptasi sosial

perusahaan multinasional dalam mengevaluasi dan mengatasi masalah serta kesenjangan dengan pendekatan manajemen *stakeholder* mereka, akan mengubah struktur dan strategi organisasi untuk 'tanggap terhadap *stakeholder*'.

Observasi terhadap 606 perusahaan MNC manufaktur di Korea tahun 2005-2010, *International Diversification* (ID) berhubungan negatif dengan CSR dan hubungan ini lebih kuat bagi perusahaan-perusahaan chaebol. ID terkait dengan diversifikasi pasar melalui ekspor dan afiliasi asing tampaknya mendorong perusahaan multinasional untuk melakukan kegiatan CSR yang lebih sedikit di pasar domestik. Efek dari perusahaan chaebol pada hubungan antara ID dan CSR adalah lebih besar dari perusahaan-perusahaan non-chaebol di pasar Korea. CSR di pasar domestik negatif dan signifikan terkait dengan (1) porsi ekspor dari total penjualan; (2) jumlah afiliasi asing; dan (3) jumlah negara. Pengaruh perusahaan chaebol pada hubungan ini lebih besar dari non-chaebol, baik yang menunjukkan bahwa chaebol muncul untuk memanfaatkan kegiatan CSR dengan efisien memperhatikan strategi ID atau mencerminkan penurunan kepentingan relatif dari pasar domestik dibandingkan dengan total pasar. Praktisi harus menentukan bagaimana strategi CSR yang sesuai ke dalam strategi ID. Pembuat kebijakan dapat mengenali fakta bahwa kegiatan CSR tingkat tinggi tidak selalu yang terbaik bagi perusahaan. ID dan tata kelola perusahaan cenderung mempengaruhi kegiatan CSR di pasar domestik. Dengan demikian sebelum mendorong perusahaan untuk melakukan kegiatan CSR dengan memberlakukan undang-undang, kebijakan perusahaan harus mempertimbangkan pentingnya karakteristik, strategi, dan struktur pemerintahan untuk menyediakan lingkungan bisnis terbaik di mana perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka (Eunho Cho 2015).

Pola CSR global yang sedang disebarkan ke negara-negara berkembang dari anak perusahaan MNC di Lebanon, dipandang sebagai hibah anak perusahaan tertentu sesuai dengan karakteristik pasar tuan rumah. Integrasi kontinjensi yang berkaitan dengan perbedaan karakteristik anak perusahaan (dalam hal ukuran, sumber daya, kekuatan dalam jaringan MNC, dan sifat kompetensi), ditambah dengan karakteristik lingkungan pasar (dalam hal strategis atau integrasi ekonomi) dapat membantu lokalisasi atas inisiatif CSR di beberapa negara berkembang dan intervensi CSR

yang cenderung terwujud dengan mengumpulkan legitimasi simbolik dalam konteks arahan global. MNC cenderung berinvestasi pada anak perusahaan dan kegiatan CSR lokal mereka dalam kasus anak lebih kuat di kompetensi hulu dengan asumsi anak lokal sebagian besar pasif dan tidak memiliki suara dalam pengambilan keputusan CSR. (Jamali 2010)

Harapan masyarakat tuan rumah di Delta Niger untuk inisiatif CSR / pengembangan masyarakat lebih besar. Semua masyarakat ingin proyek pembangunan sosial yang memberikan harapan masa depan yang stabil dan makmur. Di sisi lain inisiatif pembangunan yang dilakukan perusahaan MNC terutama untuk menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab secara sosial. Jika masyarakat tuan rumah tidak merasa bahwa proyek CSR akan membuat pembangunan ekonomi berkelanjutan, mereka akan terus mengagitasi untuk perubahan dan menciptakan lingkungan yang bermusuhan dengan perusahaan multinasional. Inisiatif pengembangan masyarakat/investasi sangat penting untuk pembentukan hubungan baik antara perusahaan multinasional dan masyarakat tuan rumah mereka di Delta Niger. Salah satu isu yang diangkat adalah bahwa harapan masyarakat tuan rumah. Semua masyarakat ingin proyek pembangunan sosial yang memberikan harapan masa depan yang stabil dan makmur. Di sisi lain inisiatif pembangunan oleh perusahaan multinasional terutama untuk menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab secara sosial. Hal ini dilakukan dengan memberikan layanan seperti beasiswa, sarana prasarana dan guru bagi masyarakat lokal. Situasi di sini sesuai dengan Monsen (1974) yang meneliti peran perusahaan multinasional dalam masyarakat dan menyimpulkan bahwa bisnis memiliki kewajiban untuk membantu dalam memecahkan masalah yang menjadi perhatian publik. Tidak peduli seberapa terpuji inisiatif CSR, jika masyarakat tuan rumah tidak merasa proyek akan menciptakan pembangunan ekonomi, sosial dan lingkungan yang berkelanjutan, konflik dan kerusakan di Niger Delta akan terus berlanjut (Eweje 2007).

Dua perusahaan multinasional yang didirikan berbasis utama di Penang yang di evaluasi dengan pendekatan teori *stakeholder* (ekonomi, etika, hukum), menunjukkan bahwa hubungan para pemangku kepentingan adalah prediktor CSR yang paling signifikan, hubungan *stakeholder* diperlukan untuk meningkatkan representasi dari organisasi-organisasi ini dengan para pemangku kepentingan komunitasnya

sebagai standar praktik bisnis internasional. Perusahaan multinasional di negara-negara berkembang memakai cara-cara baru untuk menggabungkan aspek CSR internal dan eksternal dalam operasi mereka yang akhirnya akan mengubah proses dasar evaluasi antara para pemangku kepentingan di mana mereka beroperasi. Mengingat kecenderungan di antara negara-negara berkembang menganggap semua bentuk keprihatinan CSR, kekhawatiran ekonomi, etika dan hukum sama-sama penting untuk perusahaan multinasional. Sebagian besar pemangku kepentingan utama ingin perusahaan multinasional berperilaku secara ekonomi. Keprihatinan etis adalah norma yang telah diterima oleh sebagian besar pemangku kepentingan yang diperlukan untuk berfungsinya bisnis di negara berkembang. MNC juga diharapkan beroperasi dalam kerangka hukum *stakeholder* yang dibuat dalam transaksi bisnis mereka dan umumnya memberikan insentif yang lebih besar untuk melaksanakan CSR di negara mereka. Pandangan meningkatnya pengaruh investor pada CSR di negara di mana mereka melakukan bisnis tidak mempengaruhi CSR perusahaan multinasional karena perusahaan multinasional hanya perlu mengambil tanggung jawab lebih aspek ini di negara asal mereka, tetapi tidak di pasar luar negeri mereka. Pengaruh dari aktivis CSR yang mencakup lingkungan, sosial, tata kelola, akuntabilitas dan etika sebagai isu penting CSR di perusahaan multinasional tidak berpengaruh langsung dalam pekerjaan CSR yang sebenarnya (Ahmad 2010).

Penelitian di Finlandia, para pemangku kepentingan kunci terutama karyawan dan perwakilan perusahaan multinasional (MNC) memandang berbeda aspek-aspek sosial dari CSR. Dimensi ekonomi mendominasi aspek sosial dalam argumentasi perwakilan perusahaan. Informasi akuntansi yang digunakan sebagai alat retorik untuk melegitimasi tindakan perampangan bukan untuk tujuan akuntabilitas dan konten informatif transparan. Operasi perampangan/*shutdown* terdapat dua sisi yang berlawanan, MNC sebagai majikan dan karyawan dan masyarakat setempat memiliki perspektif yang sangat berbeda pada situasi dan konsep CSR. Korporasi menekankan tanggung jawab ekonomi sebagai bisnis global sedangkan karyawan dan masyarakat setempat dianggap perusahaan sebagai bisnis lokal. Korporasi memahami CSR dari perspektif bisnis global sebagai tanggung jawab untuk memberikan daya saing

ekonomi dan profitabilitas untuk pemegang saham, sedangkan karyawan tidak menyetujui tuntutan profitabilitas dari para pemegang saham. Karyawan lewat pejabat dan pemimpin serikat buruh menyerukan korporasi untuk menunjukkan tanggung jawab lokal dan sosial. Apapun negara asal asli dari MNC atau di negara apapun markas korporasi berada, pemilik internasional dan tuntutan mereka sering merusak nilai-nilai dan keinginan negara asal mengenai operasi perusahaan (Nasi 2010).

Program CSR di Pakistan telah dilaksanakan oleh perusahaan multinasional di berbagai sektor, seperti otomotif, perbankan, produk konsumen, minyak dan gas, farmasi, dan telekomunikasi. Perusahaan multinasional menunjukkan komitmen untuk program CSR meskipun lembaga formal belum kuat dan banyak dari inisiatif ini berupa pendidikan, kesehatan, perlindungan lingkungan bagi masyarakat sipil/organisasi keagamaan yang berorientasi pada norma-pemasaran berbasis CSR sosial. Diantaranya meliputi pekerjaan amal dan filantropis. Masyarakat sipil dan kelompok agama juga memaksa perusahaan multinasional untuk menghabiskan lebih pada inisiatif pemasaran CSR. MNC mengikuti strategi pemasaran CSR global dan program CSR mereka beradaptasi dengan norma-norma negara tuan rumah. Pemasaran CSR mereka fokus pada nilai merek produk. Namun, perusahaan multinasional belum mengambil pendekatan terpadu pemasaran CSR, mengingat lingkungan kelembagaan secara keseluruhan dari negara tuan rumah.

Perusahaan multinasional secara normatif melembagakan praktik pemasaran CSR mereka, sehingga berkembang legitimasi sosial di pasar tuan rumah. Perusahaan multinasional belum mengembangkan strategi pemasaran CSR integratif menanggapi kebutuhan dari berbagai pemangku kepentingan. Perusahaan multinasional harus mempertimbangkan pentingnya mengembangkan strategi CSR yang komprehensif berdasarkan pada lingkungan kelembagaan negara tuan rumah. Secara keseluruhan, perusahaan multinasional yang beroperasi di Pakistan berlatih kegiatan pemasaran CSR mereka sesuai dengan mandat global dan merespon tekanan kelembagaan informal pasar tuan rumah. Kampanye dari masyarakat sipil dan kelompok-kelompok agama di MNC khususnya media sosial diarahkan kepada penerapan praktik pemasaran

CSR yang sesuai dengan norma-norma sosial dari negara (Zaheer Khan 2015).

Hasil penelitian di Pangsa pasar Cola-Cola, pasar dengan pangsa pasar relatif rendah ditemukan memiliki pengeluaran yang rendah dan pasar dengan pangsa pasar relatif menengah menunjukkan pengeluaran cukup tinggi. Secara umum, penurunan belanja sosial meningkatkan pangsa pasar. Oleh karena itu, manajer berinvestasi CSR lebih tinggi di daerah dengan persaingan sengit di mana mereka memiliki pangsa pasar menengah. Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan MNC menggunakan pengeluaran CSR dengan mengelompokkan jenis pasar (pangsa pasar rendah, pangsa pasar menengah atau tinggi) karena pangsa pasar perusahaan multinasional merupakan indikator penting untuk perilaku belanja CSR perusahaan. Selanjutnya mengadopsi CSR ke dalam inti dari strategi bisnis perusahaan mereka. Secara umum terjadi penurunan belanja sosial dengan meningkatkan pangsa pasar. Oleh karena itu, manajer perusahaan multinasional yang menggunakan strategi global dalam keputusan bisnis mereka perlu setidaknya mempertimbangkan lingkungan sosio-politik masing-masing pasar ketika membuat kebijakan CSR. (Dreer 2012)

Penelitian di sektor ritel MNC di Perancis, tantangan terkait dengan hubungan tiga dimensi yang muncul dari dua kasus yang diteliti: struktur organisasi (struktur departemen CSR dan dialog dengan para pemangku kepentingan); etika perusahaan (definisi tujuan dan postur perusahaan); dan pembelajaran organisasi (kesadaran dan informasi tentang CSR yang harus dihadapi oleh perusahaan multinasional dalam mengelola strategi CSR). Mereka harus mengidentifikasi cara untuk memperkenalkan tindakan terkait dengan tiga dimensi tersebut (Pedrozo 2009).

Sebuah studi kasus dari perusahaan multinasional (MNC) Johnson & Johnson, secara substantive CSR dan keberlanjutan telah memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja ekonomi organisasi. Bukti empiris dari Johnson & Johnson menunjukkan bahwa profitabilitas dapat dipertahankan untuk jangka waktu yang panjang jika kinerja ekonomi secara efektif terintegrasi dengan tujuan sosial dan lingkungan. Sebagai bagian dari proses perencanaan strategis bisnis yang memberikan keuntungan bagi pemegang saham, konsumen, masyarakat dan masyarakat pada umumnya. Ketika CSR yang tergabung dalam strategi bisnis maka kinerja sosial

dan lingkungan melengkapi tujuan profitabilitas ekonomi. Dengan kata lain, keberlanjutan mempromosikan transparansi, kepatuhan, dan pengungkapan yang menggabungkan dan mempromosikan keadilan sosial, lingkungan restorasi/pembaharuan, dan kinerja keuangan. Dalam jangka panjang, organisasi yang telah terintegrasi CSR dalam proses perencanaan strategis mereka mampu mengelola risiko dan memanfaatkan peluang dari program yang lebih aman, ramah lingkungan, dan ekonomis. Selanjutnya organisasi bisnis akan mengejar pertumbuhan ekonomi dan kinerja profitabilitas yang konsisten dengan sosial, alam, dan pelestarian lingkungan sumber daya, dan menyelaraskan perkembangan teknologi masa depan dengan program keberlanjutan (Hedberg dan von Malmberg 2013).

Anak perusahaan multinasional akan cenderung beradaptasi dengan praktek-praktek lokal untuk melegitimasi diri mereka sendiri jika mereka beroperasi di negara-negara tuan rumah dengan lingkungan kelembagaan yang berbeda dan tuntutan para pemangku kepentingan. Anak perusahaan akan cenderung untuk beradaptasi dengan praktek-praktek lokal untuk menghindari efek spillover jika perusahaan induknya menderita masalah legitimasi besar di Negara asal atau di luar negeri. Selain itu, anak akan cenderung untuk beradaptasi dengan praktek-praktek lokal jika mereka sangat bergantung pada perusahaan induk mereka untuk sumber daya vital dan memperoleh manfaat untuk mendapatkan legitimasi internal yang melebihi legitimasi eksternal. Perubahan lingkungan kelembagaan anak perusahaan akan mempengaruhi praktek CSR anak perusahaan MNC. Beberapa kompleksitas pengambilan keputusan CSR dan tindakan oleh anak perusahaan MNC di pasar negara berkembang dengan mengembangkan kerangka dua tingkat dari perspektif *stakeholder* dan institusional. (Rivers 2009)

Perusahaan minyak di negara-negara Afrika, cenderung melaporkan lebih luas dari dampak sosial dan ekonomi mereka pada ekonomi negara tuan rumah. Selain itu, mereka lebih sering terlibat dengan pemerintah dan LSM. Menariknya, perhatian perusahaan multinasional terhadap keuntungan ekonomi dan sosial yang dihasilkan dari kegiatan inti mereka, tampaknya untuk menjawab (beberapa) kritik perusahaan multinasional. CSR terutama difokuskan pada tugas positif, yaitu pendanaan proyek dengan

nilai yang kecil bagi masyarakat tuan rumah bukan pada kegiatan inti mereka di mana sebagian besar dampaknya akan diperoleh (Hamann dan Kapelus, 2004).

Secara keseluruhan, sejumlah besar perusahaan multinasional sadar akan risiko yang terlibat dalam daerah konflik di mana hak asasi manusia tidak ditegakkan. MNC menunjukkan kesadaran akan isu-isu dan dilema serta kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Kepatuhan terhadap mekanisme transparansi dan terlibat dalam skema multipihak dengan pemerintah dan LSM untuk mengatasi masalah perkembangan yang menjanjikan. Oleh karena itu, potensi dan momentum keterlibatan perusahaan multinasional menciptakan lingkungan yang berkelanjutan dan damai tampaknya ada. Hal ini tidak jelas, apakah dan bagaimana perusahaan multinasional benar-benar (bisa) memperhitungkan isu-isu tersebut dalam strategi dan operasi, semacam interaksi dengan *stakeholder* (Lenfant 2010).

Penelitian pada 18 perusahaan India dan 20 perusahaan multinasional dari negara yang berbeda di berbagai industri di India, menunjukkan perusahaan India dan perusahaan multinasional mengikuti prinsip-prinsip lain dari CSR yaitu "transparansi dan akuntabilitas" meskipun kepentingan mereka bervariasi untuk kedua kelompok. Audit sosial dan praktik bisnis yang etis yang dilakukan oleh perusahaan multinasional di India menyoroti komitmen mereka untuk prinsip-prinsip CSR dan dengan demikian, memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam sistem mereka. Tidak ada perbedaan besar dalam praktik CSR dari perusahaan multinasional dan perusahaan India sebagai perusahaan multinasional yang berpegang pada praktek yang berlaku di negara tuan rumah, mengantarkan revolusi CSR di India. (Singh 2013)

Anak perusahaan multinasional akan cenderung untuk beradaptasi dengan praktek-praktek lokal untuk melegitimasi diri mereka sendiri jika mereka beroperasi di negara-negara tuan rumah dengan lingkungan kelembagaan yang berbeda dan tuntutan para pemangku kepentingan. Perusahaan-perusahaan MNC di Afrika mengindikasikan bersaing nilai dengan bermain antara perusahaan dan berbagai kelompok yang berbeda dari para pemangku kepentingan. Tanpa keselarasan pada dimensi orientasi ekonomi dan temporal, organisasi lokal tidak dapat menerima program yang dikembangkan oleh perusahaan

multinasional. Selain tanpa keselarasan budaya yang diperlukan, pelaksanaan tidak akan membudaya dalam adat istiadat setempat dan akibatnya gagal. Perusahaan multinasional di Afrika bisa mulai menganalisa upaya CSR mereka untuk membuat dampak yang berarti dalam mengatasi masalah-masalah sosial seperti pemberantasan malaria dalam rangka menciptakan *win-win solution*. (David H. Tobey 2012)

Integrasi praktek CSR dengan strategi bisnis nampaknya menjadi pilihan bagi perusahaan multinasional untuk mendukung peningkatan kinerja ekonomi. Mereka melaksanakan aksinya menyesuaikan dengan masyarakat lokal.

## Simpulan

Strategi CSR tidak terbatas pada implementasi sederhana dari standar melainkan didasarkan pada partisipasi aktif dari para pemangku kepentingan. Kegiatan adaptasi sosial perusahaan multinasional sangat penting untuk menghindari krisis publik dan mempertahankan pertumbuhan di pasar negara berkembang. Dalam implementasi CSR muncul tiga dimensi dan lima sub-dimensi yang harus diperhatikan oleh perusahaan multinasional, yaitu struktur organisasi, etika perusahaan, dan pembelajaran. Selanjutnya perkembangan implementasi CSR MNC dipengaruhi oleh hubungan para pemangku kepentingan, kematangan sosial dari masyarakat internasional dan evolusi budaya pemikiran politik, kegiatan adaptasi sosial perusahaan multinasional, dan diversifikasi pasar. Untuk meningkatkan kinerja pangsa pasar perusahaan MNC menggunakan pengeluaran CSR dengan mengelompokkan jenis pasar (pangsa pasar rendah, pangsa pasar menengah atau tinggi).

Apapun negara asal asli dari MNC atau di negara apapun markas korporasi berada, pemilik internasional dan tuntutan mereka sering merusak nilai-nilai negara asal dan keinginan mengenai operasi perusahaan. Jika masyarakat tuan rumah tidak merasa bahwa proyek CSR akan membuat pembangunan ekonomi berkelanjutan, mereka akan terus mengagitasi untuk perubahan.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa mengelola hubungan pemangku kepentingan melalui adaptasi sosial menjadi kemampuan berharga perusahaan untuk mempertahankan daya saing dalam lingkungan pemangku kepentingan yang semakin

kompleks. Strategi adaptasi sosial akan membantu perusahaan multinasional untuk lebih memahami prioritas pemangku kepentingan dan dinamika selama masa transisi sosial dan lebih siap untuk berkembang di lingkungan stakeholder.

Penelitian mengenai praktek CSR pada anak perusahaan multinasional di negara berkembang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Penelitian dengan menggunakan 3 dimensi dan 5 sub dimensi dalam implementasi CSR (Pedrozo 2009) merupakan topik yang menarik. Bagi akademisi yang ingin mempelajari hubungan CSP-CFP, pangsa pasar merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku CSR perusahaan menarik untuk diteliti. Pangsa pasar perusahaan multinasional merupakan indikator penting untuk perilaku belanja CSR perusahaan.

## Referensi

- [1] Ahmad, W. L. C. a. J. (2010). "Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): a case study at multinational corporations (MNCs) in Penang." SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL **6** (4): 593-610.
- [2] Belal, A. R. (2001). "A study of corporate social disclosures in Bangladesh." Managerial Auditing Journal **16**(5): 274-289.
- [3] David H. Tobey, S. a. B. Y. P. (2012). "Corporate social responsibility initiatives A stakeholder model for aligning competing values in West Africa." African Journal of Economic and Management Studies **3**(1): 95-115.
- [4] Dreer, F. O. O. a. T. (2012). "Market share as an indicator for corporate social responsibility (CSR) spending: The study of Coca Cola's market " African Journal of Business Management **66**: 2234-.
- [5] Eunho Cho, S. C., and Donseung Choi (2015). "International Diversification, Corporate Social Responsibility, And Corporate Governance: Evidence From Korea " The Journal of Applied Business Research **31**(2).
- [6] Eweje, G. (2007). "Multinational oil companies' CSR initiatives in Nigeria: The scepticism of stakeholders in host communities." Managerial Law **49**(5/6): 218-235.
- [7] Hedberg dan von Malmborg, J. T. a. S. S. (2013). "Corporate social responsibility and its link to financial performance Application to Johnson & Johnson, a pharmaceutical company." World Journal of Science, Technology and Sustainable Development **10**(1): 4-18.
- [8] Jamali, D. (2010). "The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted?" Journal of Business Ethics **93**: 181-200.
- [9] Lenfant, A. K. a. F. o. (2010). "MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa." Journal of Business Ethics **93**: 241-255.
- [10] Meng Zhao, N. Z. a. S. H. P. (2014). "MNC strategy and social adaptation in emerging markets." Journal of International Business Studies **45**: 842-861.
- [11] Nasi, H. M. a. S. (2010). "Social responsibilities of MNCs in downsizing operations A Finnish forest sector case analysed from the stakeholder, social contract and legitimacy theory point of view." Accounting, Auditing & Accountability Journal **23**(2): 149-174.
- [12] Pedrozo, L. B. C. a. E. A. (2009). "Corporate social responsibility and green management Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations." Management Decision **47**(7): 1174-1199.
- [13] Rivers, X. Y. a. C. (2009). "Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective." Journal of Business Ethics **86**: 155-169.
- [14] Singh, M. N. a. R. (2013). "Corporate social responsibility practices in India: a comparative study of MNCs and Indian companies." SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL **9**(3): 465-478.
- [15] Sloman, J. (2008). ECONOMICS AND THE BUSINESS ENVIRONMENT, Pentice Hall.
- [16] Spena, A. D. C. a. T. R. (2011). "CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community." Journal of Global Responsibility **2** (1): 60-74.
- [17] Zaheer Khan, Y. K. L., and Byung Il Park (2015). "Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices Insights from MNCs operating in a developing economy." International Marketing Review **32**(5): 463-491.