

# MENAKAR CSR

Memetakan Potensi  
Pendanaan CSR dan  
Peluang Kolaborasi  
dengan CSO





# MENAKAR CSR

Memetakan  
Potensi Pendanaan CSR dan  
Peluang Kolaborasi  
dengan CSO



MENAKAR CSR  
Memetakan Potensi Pendanaan CSR dan  
Peluang Kolaborasi dengan CSO

Tim Kajian

HIVOS ROSEA  
*Aquino Wreddya Hayunta*

IBCSD  
*Budi Santosa*  
*Lusye Marthalia*

PENABULU – Jembatan Tiga  
*David Ardhian*  
*Wildasari Hoste*  
*Riski Amelia*  
*Herman Suparman Simanjuntak*  
*Dinnie Indirawati*

Editor  
*Eko Komara*

Sampul & Tata Letak  
*Dzikron - helpONdesign.com*

# daftar isi

CSR dan CSO: <i>Menggambar Ulang Desain Keberlanjutan Masa Depan Indonesia</i> .....	1
RISET AKSI: <i>Mengembangkan Pengetahuan Awal Bersama</i> .....	3
POLA KECENDERUNGAN: <i>Memetakan Potensi CSR di Indonesia</i> .....	5
Peningkatan Potensi Dukungan Dana CSR .....	5
Faktor yang Mempengaruhi Alokasi CSR .....	7
Corak dan Karakteristik Program CSR .....	9
Skema Pengelolaan Dana CSR .....	12
Model Kemitraan Pengelolaan Program CSR .....	13
Jumlah Alokasi dan Serapan Dana CSR .....	13
Pemilihan Mitra Pengelola CSR .....	14
RUANG KOLABORASI .....	15
Membaca Peluang Kerjasama dengan CSO .....	15
Fungsi CSR bagi Perusahaan .....	15
Peluang Kerjasama CSR dan CSO – <i>Pandangan Korporat</i> .....	16
Peluang Kerjasama CSR dan CSO – <i>Pandangan CSO</i> .....	17
Hambatan Komunikasi antara CSR dan CSO .....	18
MODEL KOLABORASI .....	19
Mencari Praktik Terbaik Kerjasama CSR dan CSO .....	19
JEMBATAN TIGA .....	23
Menjembatani Tiga Pilar Pembangunan .....	23
Jembatan Keberlanjutan .....	24
Daftar Pustaka .....	a
Lampiran .....	b



# CSR dan CSO

## Menggambar Ulang Desain Keberlanjutan Masa Depan Indonesia

Saat ini *Corporate Social Responsibility* (CSR) berkembang pesat seiring meningkatnya kepedulian dunia usaha terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR merupakan wujud komitmen dunia usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara luas (WBCSD, 1995). Dalam perkembangannya, CSR menjadi tolok ukur akan tanggung jawab sosial yang menentukan reputasi perusahaan di mata publik.



Salah satu aspek penting dari CSR adalah potensinya untuk mendanai program-program pemberdayaan masyarakat. Di Indonesia, sumber-sumber pendanaan untuk program pemberdayaan masyarakat terdiri dari pendanaan pemerintah, pendanaan publik dan pendanaan privat (swasta). Keberadaan sumber pendanaan bagi program pemberdayaan masyarakat merupakan faktor penting sebagai bagian dari upaya mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan, sebuah paradigma pemba-

ngunan untuk memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan generasi masa depan (WCED, 1987).

Arah dan ukuran keberhasilan dari pembangunan berkelanjutan sangat ditentukan seberapa besar irisan sinergis yang dilakukan oleh tiga pelaku pembangunan, yaitu pemerintah, sektor bisnis dan masyarakat sipil. Masyarakat sipil merupakan salah satu pilar penting dalam pembangunan dalam konteks demokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik. CSR sendiri pada dasarnya merupakan salah satu bentuk upaya dunia usaha dalam peningkatan kualitas masyarakat dan lingkungan. Hal tersebut tergambar dari mulai terjadinya pergeseran paradigma dalam pengelolaan CSR, yang semula lebih banyak bersifat *philanthropy* (bantuan kemanusiaan yang bersumber dari nilai kedermawanan) menuju aspek-aspek pemberdayaan masyarakat yang lebih luas dan berdimensi jangka panjang.

Peran masyarakat sipil dalam pembangunan lebih banyak dimotori oleh organisasi masyarakat sipil atau *civil society organization* (CSO). Ketika kesadaran atas peran masyarakat sipil menjadi sebuah kebutuhan penting, ternyata keberadaan CSO masih mengandung berbagai persoalan mendasar, di antaranya kesenjangan pendanaan kerja jangka panjang, masih lemahnya kapasitas dan struktur kelembagaan, serta eksklusivitas kerja CSO yang minim inisiatif untuk bersinergi dengan pelaku pembangunan lain.

Hal yang paling menonjol adalah ketergantungan CSO yang masih sangat bersandar pada pendanaan lembaga donor (terutama dari lembaga donor asing). Hal ini jelas menyebabkan CSO memiliki keterbatasan dalam mengembangkan program yang berbasis konteks kebutuhan lokal dan berdimensi jangka panjang. Kini, CSO dihadapkan pada penurunan ketersediaan dukungan pendanaan dari lembaga donor asing. Berbagai inisiatif kreatif dan inovatif dalam pemberdayaan masyarakat dan lingkungan terancam tidak mendapatkan dukungan yang berkelanjutan.

Untuk itu, HIVOS, sebuah lembaga kerjasama pembangunan Belanda, bersama dengan IBCSD (*Indonesia Business Council for Sustainable Development*) dan Yayasan Penabulu, berinisiatif melakukan sebuah kajian terbatas yang bertujuan mendorong lebih jauh terbangunnya sinergi dan kolaborasi antara dunia usaha dengan CSO.

Sinergi CSO dan dunia usaha, khususnya melalui pengelolaan CSR, merupakan sebuah upaya untuk mewujudkan kerangka kemitraan masa depan dalam pembangunan berkelanjutan di Indonesia. ●

# Riset Aksi

## Mengembangkan Pengetahuan Awal Bersama

**K**ajian ini pada dasarnya merupakan pengembangan pendekatan riset aksi pengelolaan pengetahuan seluruh pihak dalam rangka melakukan aksi perubahan sosial bersama. Pendekatan riset aksi berorientasi pada pemecahan masalah, sehingga proses maupun hasil riset merupakan bagian dari tindakan untuk pemecahan masalah yang didefinisikan dan disepakati bersama (Greenwood dan Levin, 1998).

Riset aksi yang dilakukan HIVOS, IBCSD, dan Penabulu terdiri dari dua dimensi yang saling terkait, yaitu dimensi pemetaan potensi pendanaan CSR dan dimensi pendampingan untuk membangun sinergi antara dunia usaha dan CSO dalam mengembangkan kerja pemberdayaan masyarakat dan lingkungan hidup.

Riset aksi dilakukan mulai bulan Oktober 2012 sampai dengan Mei 2013, terdiri dari tahap persiapan, pelaksanaan, pendampingan dan pelaporan. Pada tahap persiapan, dilakukan proses penyepakatan peran, pendefinisian masalah, penentuan metode pengumpulan data dan persiapan teknis pelaksanaan riset aksi. Pada tahap pelaksanaan, dilakukan pengumpulan dan analisis data yang dikembangkan sebagai pengetahuan bersama untuk mengatasi permasalahan yang telah didefinisikan sebelumnya. Dan tahap pendampingan berlangsung simultan dengan tahap pelaksanaan riset, di mana dilakukan asistensi dan pendampingan terhadap beberapa CSO untuk menjajaki kemungkinan perolehan dukungan pendanaan CSR.



Rumusan pertanyaan penelitian dalam riset aksi ini adalah:

- (i) Bagaimana peta dukungan CSR di Indonesia pada aspek isu, ruang lingkup, karakteristik program, dan skema pendanaan?
- (ii) Apakah faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan, baik di sisi sektor dunia usaha maupun sisi CSO sehingga masih minimnya sinergi dan kerjasama?
- (iii) Bagaimana bentuk, mekanisme, dan skema pendanaan yang tepat untuk membangun sinergi dunia usaha dan CSO?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut di atas, telah dikembangkan beberapa metode pengumpulan data yaitu: studi dokumen, survei, wawancara mendalam, studi kasus dan diskusi kelompok terarah dalam *mini-workshop*. Riset aksi mengkombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam implementasinya. Studi dokumen dilakukan terhadap 57 laporan perusahaan dalam bentuk *annual report* maupun *sustainability report*, dan berbagai literatur sejenis terkait. Metode survei dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap 51 responden (28 responden perusahaan dan 23 responden CSO). Wawancara mendalam dilakukan terhadap 30 responden (22 responden perusahaan dan 8 responden CSO). Studi kasus dilakukan untuk memperoleh gambaran bentuk kolaborasi CSR dan CSO dalam praktik dengan mewawancarai 7 responden (4 responden perusahaan dan 3 responden CSO).

Temuan dalam riset aksi ini dilihat sebagai bentuk pengetahuan dan pembelajaran bersama di mana terjadi verifikasi, pemaknaan dan pemanfaatan hasil riset oleh seluruh pihak yang terlibat secara kolaboratif. *Mini-workshop* untuk mendiskusikan temuan hasil riset dilakukan secara terpisah, yakni *workshop* dengan perwakilan responden CSO (Mei 2013) dan *workshop* dengan perwakilan responden perusahaan (Juni 2013).

Secara simultan, dimensi aksi dalam riset ini dilakukan dengan melakukan pendampingan organisasi terhadap beberapa CSO seperti Yayasan Arsip Film Indonesia, PPSW (Pusat Pengembangan Sumberdaya Wanita) dan Koalisi Seni Indonesia. Penabulu juga telah menginisiasi terbentuknya Jembatan Tiga ([www.jembatantiga.com](http://www.jembatantiga.com)) sebuah ruang pengembangan sinergi antara CSO, dunia usaha, dan pemerintah dalam mendorong kemitraan pembangunan berkelanjutan. Beberapa responden penelitian dari perusahaan juga telah aktif terlibat dalam kegiatan pengembangan kapasitas CSO dan *sharing* pengalaman yang diselenggarakan kemudian oleh Penabulu. ●

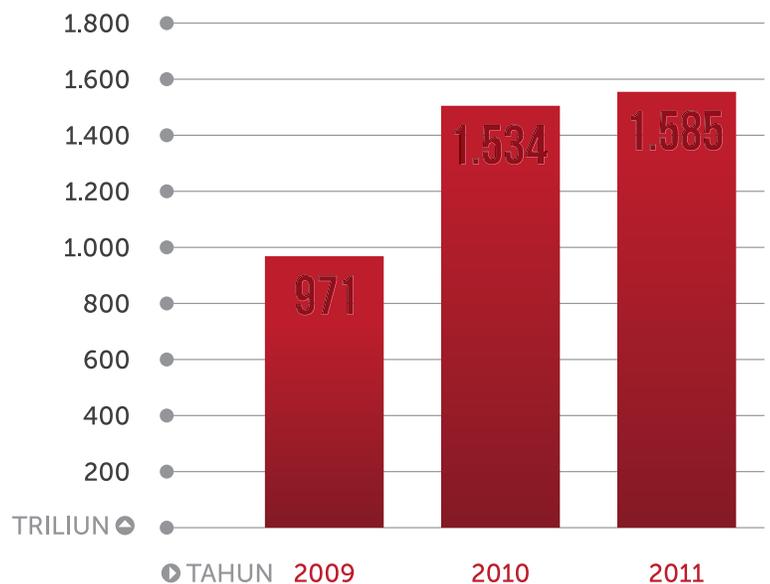
# Pola Kecenderungan

## Memetakan Potensi CSR di Indonesia

### Peningkatan Potensi Dukungan Dana CSR

Studi terhadap 57 laporan perusahaan BUMN, swasta nasional dan swasta asing yang mewakili sektor industri penting di Indonesia berdasarkan *annual report* (AR) dan *sustainability report* (SR), menggambarkan bahwa keuntungan perusahaan meningkat dari tahun 2009 sebesar 959 triliun menjadi 1.569 triliun pada tahun 2011. Dengan peningkatan keuntungan total yang signifikan dari 57 perusahaan responden ini muncul asumsi bahwa alokasi pendanaan CSR juga meningkat pada periode yang sama.

Setelah dilakukan pendalaman informasi lebih lanjut, ternyata tidak semua perusahaan mengungkapkan alokasi pendanaan CSR dalam AR dan SR secara jelas, sehingga tidak bisa dilakukan analisis terhadap jumlah total dana CSR dari 57 perusahaan tersebut. Dari 57 perusahaan hanya 13 perusahaan pada tahun 2009, 16 perusahaan pada tahun 2010, dan 16 perusahaan pada tahun 2011 yang mengungkap jumlah dana CSR mereka.



GAMBAR 1. Total keuntungan 57 responden perusahaan BUMN, Swasta Nasional dan Asing

(Sumber: AR dan SR perusahaan tahun 2009, 2010 dan 2011, diakses melalui internet pada situs resmi perusahaan)

Pada tahun 2011, sebanyak 16 perusahaan mengungkap jumlah dana CSR dengan rata-rata alokasi adalah 1,6 persen dari keuntungan perusahaan yang bersangkutan, di mana untuk perusahaan BUMN alokasi rata-rata adalah 2,7 persen dari keuntungan, sementara perusahaan

swasta adalah 0,53 persen dari keuntungan. Dengan demikian, meski jumlah total dana CSR dari 57 perusahaan tidak bisa diperoleh, namun jika diasumsikan perusahaan mengalokasikan dana CSR antara 1–5 persen dari keuntungan, maka pada tahun 2011, dana CSR dari 57 perusahaan responden saja dapat mencapai jumlah antara 16–79 triliun.

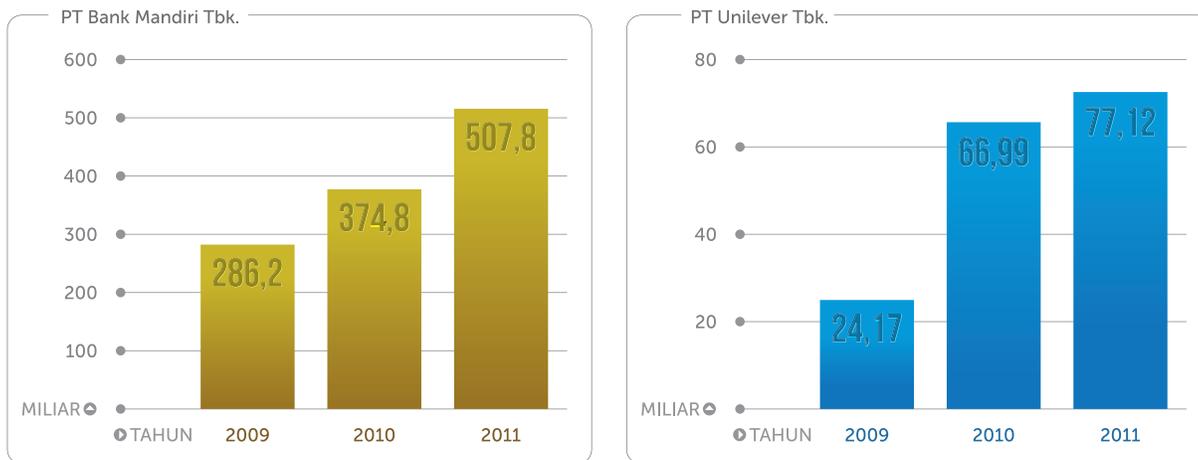
Kecenderungan peningkatan alokasi pendanaan CSR bisa digambarkan melalui beberapa contoh data perusahaan berikut. Dari AR dan SR PT Bank Mandiri Tbk. didapatkan data peningkatan alokasi pendanaan CSR dari sebesar 268,2 miliar pada tahun 2009 menjadi 507,8 miliar pada tahun 2011. Dalam dua tahun saja telah terjadi peningkatan alokasi dana CSR oleh Bank Mandiri mendekati dua kali lipat. Demikian halnya dengan PT Unilever Tbk. yang meningkatkan dana CSR mereka dari 24,17 miliar pada tahun 2009 menjadi 77,12 miliar pada tahun 2011. Kecenderungan peningkatan tersebut menggambarkan potensi sesungguhnya pendanaan CSR di Indonesia.

TABEL 1. Jumlah responden perusahaan yang mengungkap dana CSR pada tahun 2009, 2010 dan 2011 pada laporan AR dan SR dan jumlah dana CSR yang dikelola

TAHUN	JUMLAH PERUSAHAAN	TOTAL DANA CSR (Miliar Rupiah)
2009	13	1.459
2010	16	2.074
2011	16	2.519

Sumber: AR dan SR 57 perusahaan yang mengungkap laporan dalam situs resmi perusahaan

Kecenderungan peningkatan alokasi pendanaan CSR bisa digambarkan melalui beberapa contoh data perusahaan berikut. Dari AR dan SR PT Bank Mandiri Tbk. didapatkan data peningkatan alokasi pendanaan CSR dari sebesar 268,2 miliar pada tahun 2009 menjadi 507,8 miliar pada tahun 2011. Dalam dua tahun saja telah terjadi peningkatan alokasi dana CSR oleh Bank Mandiri mendekati dua kali lipat. Demikian halnya dengan PT Unilever Tbk. yang meningkatkan dana CSR mereka dari 24,17 miliar pada tahun 2009 menjadi 77,12 miliar pada tahun 2011. Kecenderungan peningkatan tersebut menggambarkan potensi sesungguhnya pendanaan CSR di Indonesia.



GAMBAR 2. Jumlah dana CSR PT Bank Mandiri Tbk dan PT Unilever Tbk tahun 2009, 2010 dan 2011

(Sumber : Sustainability Report PT. Bank Mandiri Tbk dan PT. Unilever Tbk)

Pada tahun 2011, dari 16 perusahaan yang mengungkap jumlah dana CSR mereka, hanya 7 perusahaan yang mengungkap besaran serapan dana CSR pada tahun yang bersangkutan. Dan dari data tersebut, dua perusahaan perbankan nasional hanya memiliki serapan dibawah 50%, sementara perusahaan lain berkisar antara 75%–87%. Re-

alifas ini menggambarkan bahwa sebenarnya program-program pemberdayaan masyarakat masih memiliki peluang besar untuk mendapatkan pendanaan dari CSR.

Belajar dari data-data tersebut diatas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa terdapat kesulitan dalam mengetahui potensi seluruh dana CSR yang ada di Indonesia, karena tidak semua perusahaan mengungkapkan jumlah dana CSR (dan jumlah serapan dana) mereka dalam laporan yang bisa diakses oleh publik. Kenyataan tersebut menggambarkan urgensi isu transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana CSR, di mana alokasi jumlah dana CSR seharusnya bisa diketahui dan diakses dengan mudah oleh publik. Hal ini penting mengingat CSR merupakan sebuah komitmen dan kepedulian terhadap isu-isu publik seperti masalah kemiskinan, lingkungan hidup dan sebagainya.

## Faktor yang Mempengaruhi Alokasi CSR

Berdasarkan rangkuman hasil wawancara mendalam dengan 22 responden dari perusahaan BUMN, swasta nasional, dan asing disimpulkan bahwa kecenderungan peningkatan alokasi pendanaan CSR disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- Peningkatan keuntungan perusahaan. Peningkatan keuntungan dalam bisnis memicu perusahaan untuk mengalokasikan pendanaan CSR mereka lebih besar untuk keberdayaan masyarakat dan perbaikan lingkungan hidup. Beberapa responden perusahaan mengungkapkan bahwa seyogyanya CSR tidak dilihat besaran dananya, namun komitmen dan bentuk program mereka karena 'roh' CSR adalah kepedulian dan komitmen sosial. Namun beberapa responden perusahaan lainnya justru menegaskan bahwa jumlah dana merupakan bentuk kongkret dari komitmen dan kepedulian sosial tersebut. Dengan keuntungan yang meningkat, secara etik perusahaan seharusnya mengalokasikan lebih besar dana untuk pelaksanaan CSR mereka.
- Peningkatan pemahaman dan kepedulian perusahaan terhadap standar tanggung jawab sosial dan lingkungan global. Munculnya berbagai standar sustainability dan social responsibility seperti UN Global Compact, Equator Principle, IFC Standard, ISO 26000 dan standar lainnya telah mendorong perusahaan semakin memahami bahwa CSR bukan saja sebuah komitmen etik semata namun juga sebuah kebutuhan perusahaan yang strategis bagi bisnis mereka.

CSR dipandang sebagai bagian pemenuhan kebutuhan perusahaan

dalam menjamin usaha mereka dalam jangka panjang, serta mendukung operasi perusahaan seperti meningkatkan reputasi dan mitigasi resiko sosial yang kemungkinan muncul. Berbagai standar sukarela telah memberikan pemahaman bagi dunia usaha mengenai urgensi mengembangkan *best practices* dalam tata kelola perusahaan.

- Tekanan regulasi pemerintah dan perkembangan atmosfer investasi. Pemerintah melalui UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas telah menempatkan CSR dari *soft law* menjadi *hard law*, di mana termaktub kewajiban perusahaan dalam mengalokasikan dana CSR. Selain itu peningkatan investasi dari dalam dan luar negeri, melalui fasilitasi pemerintah seperti melalui program MPE3EI telah mendorong penambahan alokasi dana CSR di Indonesia.
- Desentralisasi dan otonomi daerah. Situasi desentralisasi dan otonomi daerah dalam konteks demokratisasi mendorong pemerintah daerah dan masyarakat menuntut perusahaan untuk lebih peduli terhadap lingkungan sekitarnya, yang diwujudkan kemudian dalam alokasi pendanaan CSR. Masyarakat di daerah semakin kritis terhadap situasi sosial yang dirasakannya, termasuk terhadap keberadaan perusahaan yang berada di sekitar mereka.
- Kecenderungan tumbuhnya isu baru. Dalam diskursus pembangunan dewasa ini tumbuh isu-isu penting yang berkembang seperti perubahan iklim, MDGs dan SDGs. Isu perubahan iklim menjadi tren baru dalam ranah kegiatan CSR di Indonesia, perusahaan akan memperoleh citra dan manfaat positif jika terlibat dalam isu lingkungan dan perubahan iklim. Isu MDGs juga menjadi banyak acuan bagi perusahaan untuk berusaha terlibat didalamnya, di mana CSR menjadi sarana untuk mewujudkan kepedulian terhadap masyarakat melalui program pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan dan pelestarian lingkungan hidup.
- Adanya kompetisi di antara perusahaan. Beberapa responden menyatakan bahwa secara alami, sifat perusahaan adalah kompetitif dalam mendapatkan keuntungan. Hal ini juga tercermin dalam alokasi pendanaan CSR, di mana perusahaan berlomba untuk membangun citra dan kepercayaan di mata publik melalui alokasi pendanaan CSR mereka. Tidak bisa dipungkiri bahwa CSR juga menjadi instrumen perusahaan dalam membangun reputasi mereka di mata publik.

## Corak dan Karakteristik Program CSR

Kecenderungan peningkatan alokasi pendanaan CSR dan faktor-faktor yang mempengaruhinya tersebut di atas menentukan bagaimana corak dan karakteristik program CSR yang mereka jalankan. Berdasarkan hasil studi dokumen dan wawancara mendalam, corak CSR juga ditentukan oleh status perusahaan. Status perusahaan akan menentukan kewajiban tertentu dan peluang yang tersedia untuk mengembangkan bentuk-bentuk CSR yang dijalankan, sebagai berikut:

- Perusahaan BUMN, lebih cenderung mengacu pada kewajiban utama mereka untuk memenuhi regulasi pemerintah dalam hal prosentase alokasi dana untuk PKBL. Selain itu perusahaan pemerintah tunduk pada aturan administrasi dan manajemen BUMN yang diatur perundangan, sehingga corak CSR yang mereka jalankan cenderung seragam secara umum. Namun demikian perkembangan berbagai standar keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, serta tumbuhnya isu baru seperti perubahan iklim telah mendorong perusahaan BUMN untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan program-program CSR.
- Perusahaan Swasta Nasional, lebih cenderung menempatkan CSR sebagai bagian *license to operate*, yaitu sebagai syarat sosial dalam menjalankan operasi perusahaan. Perusahaan swasta nasional melihat CSR lebih fungsional untuk mendukung operasi perusahaan, peningkatan reputasi dan pelibatan masyarakat sekitar lingkaran perusahaan. Corak CSR mereka lebih banyak disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan konteks lokal tersebut.
- Perusahaan Swasta Asing, lebih cenderung mengikuti standar dan panduan *social responsibility* dari perusahaan induk yang ada di negara asal. Jejaring lintas negara yang mereka miliki membuat perusahaan asing memiliki cakrawala lebih luas dalam mengembangkan corak dan pendekatan CSR mereka.

Selain itu karakteristik program CSR dipengaruhi oleh karakteristik dari operasi perusahaan. Proses produksi dan produk yang dihasilkan, akan menentukan karakteristik CSR yang dikembangkan, seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

- Perusahaan industri ekstraktif, seperti pertambangan, minyak dan gas lebih menekankan bagaimana CSR juga menjadi bagian dari upaya untuk mengelola stakeholder di sekitar perusahaan. Perusahaan pertambangan menempatkan CSR sebagai sarana dalam

mitigasi konflik sosial sekitar perusahaan. Perusahaan jenis ini juga sering disorot karena dampak operasinya terhadap lingkungan, sehingga CSR juga menjadi sarana untuk memperlihatkan kepedulian lingkungan mereka kepada publik. Fokus CSR dari perusahaan jenis ini adalah pada pengembangan layanan kebutuhan dasar, pembangunan infrastruktur, program-program ekonomi, kesehatan dan pengentasan kemiskinan, serta mendukung berbagai program untuk pelestarian lingkungan.

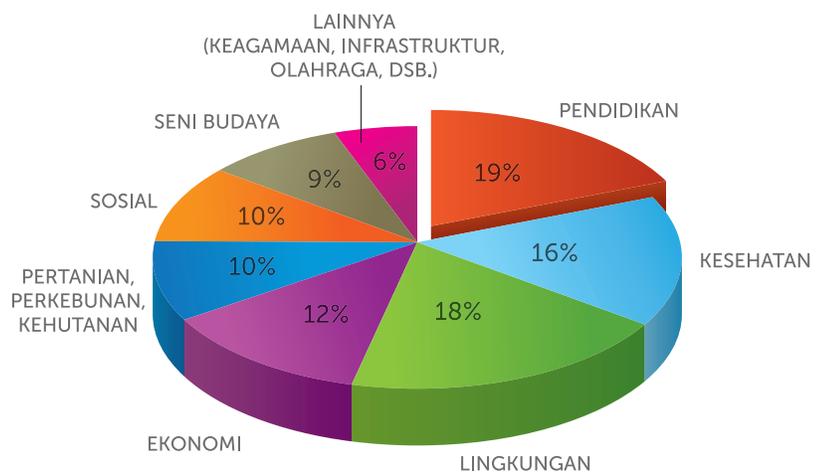
- Perusahaan pertanian, kehutanan dan perkebunan, lebih menekankan pengelolaan relasi sosial dengan masyarakat desa terutama pada petani dan kelompok-kelompok sosial strategis yang mendukung usaha perkebunan/pertanian/kehutanan mereka. Perusahaan jenis ini sering mengalami kasus-kasus sengketa pertanahan dan tenurial dengan masyarakat lokal. Upaya untuk mendekati para tokoh adat dan pimpinan masyarakat sering menjadi bagian dari program CSR mereka. Fokus CSR dari perusahaan jenis ini adalah layanan kebutuhan dasar, program-program ekonomi, kesehatan dan pengentasan kemiskinan terutama terkait dengan pertanian, pembangunan infrastruktur dan pengembangan budaya lokal.
- Perusahaan produsen pangan, kosmetika dan farmasi, lebih melekatkan CSR sebagai bagian dalam kepentingan promosi produk mereka. Perusahaan jenis ini melihat masyarakat juga sekaligus konsumen mereka, sehingga CSR seringkali terintegrasi dalam rantai pasar produk mereka. CSR dari perusahaan jenis ini lebih memiliki keunikan sesuai dengan keragaman produk yang mereka kembangkan, misalnya perusahaan susu formula akan lebih mengarahkan CSR mereka untuk isu kesehatan ibu dan anak, produsen pangan olahan akan melihat pentingnya pemberdayaan petani yang mensuplai bahan mentah kepada mereka, sementara perusahaan minuman melihat pentingnya pedagang kaki lima yang membantu perguliran bisnis mereka.
- Perusahaan perbankan, menekankan program sesuai dengan kompetensi mereka dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat misalnya melalui pemberian kredit murah kepada kelompok-kelompok masyarakat. Oleh karena tidak terkait langsung dengan masyarakat sekitar, perusahaan jenis ini sering kali lebih leluasa dalam mengembangkan program-program yang kreatif kepada masyarakat luas, dan cakupan bentuk-bentuk CSR yang dikembangkan lebih fleksibel dan akomodatif terhadap ide-ide dari luar yang memungkinkan pengembangan program CSR yang unik dan spesifik.
- Perusahaan transportasi, sangat tergantung tipologi transportasinya, apakah transportasi darat atau perusahaan penerbangan. Per-

usaha transportasi darat lebih banyak memberikan perhatian kepada keluarga karyawan mereka, selain masyarakat sekitar lokasi mereka. Perusahaan transportasi udara lebih fleksibel dan akomodatif terhadap ragam jenis program dan ide-ide dari luar yang memungkinkan pengembangan program CSR yang unik dan spesifik.

- Perusahaan teknologi informasi dan komunikasi, melihat keterkaitan produk mereka dengan segmen tertentu dari konsumen mereka. Mereka lebih cenderung melihat pentingnya *sponsorship* untuk *event-event* yang melibatkan pengguna produk mereka.
- Beberapa jenis perusahaan dalam jumlah kecil ditemukan dalam riset ini seperti perusahaan pariwisata, jasa konstruksi dan jasa konsultan belum ditemukan pola baku yang bisa dianalisis dalam pengembangan program-program CSR mereka.

Riset juga menemukan beberapa hal lain yang mempengaruhi pengembangan program-program CSR, di antaranya adalah ukuran perusahaan (besar, menengah dan kecil), skala perusahaan (lokal, daerah, nasional), termasuk jenis perusahaannya apakah perusahaan induk (*holding*) atau anak perusahaan.

Selain itu sejarah berdiri perusahaan juga mempengaruhi pengembangan CSR mereka, di mana perusahaan yang telah lama berdiri yakni sebelum tahun 1990-an akan lebih banyak mengadopsi program-program pembangunan pemerintah pada awalnya, lalu berkembang dengan penerapan berbagai pendekatan-pendekatan baru dalam pemberdayaan masyarakat sesuai dengan standar yang dianut. Sedangkan bagi perusahaan yang berdiri tahun 2000-an cenderung mengimplementasikan berbagai standar dan panduan global untuk tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara perusahaan baru, yang berdiri lima tahun terakhir sering memulai dengan kegiatan-kegiatan karitatif dan donasi lalu kemudian mulai berkembang pada aspek pemberdayaan masyarakat lebih luas.



GAMBAR 3. Sebaran bidang program CSR perusahaan (N=22)

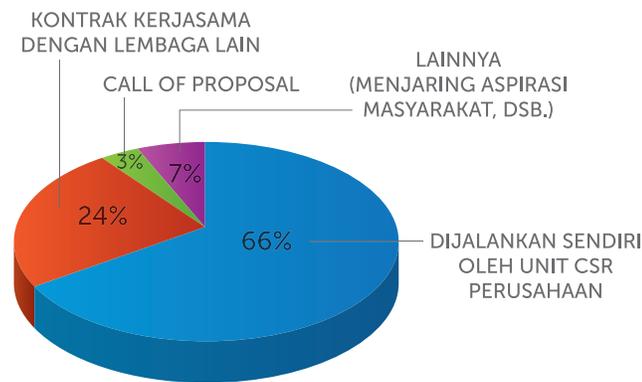
Riset terhadap 28 perusahaan menggambarkan bahwa sebagian besar perusahaan menaruh perhatian pada isu pendidikan (19%), lingkung-

an hidup (18 %) dan kesehatan (16 %), sementara program lain seperti ekonomi, seni budaya, pertanian, infrastruktur (< 10%). Hal ini menggambarkan bahwa isu pendidikan, lingkungan dan kesehatan merupakan bidang-bidang yang paling umum dalam program CSR perusahaan.

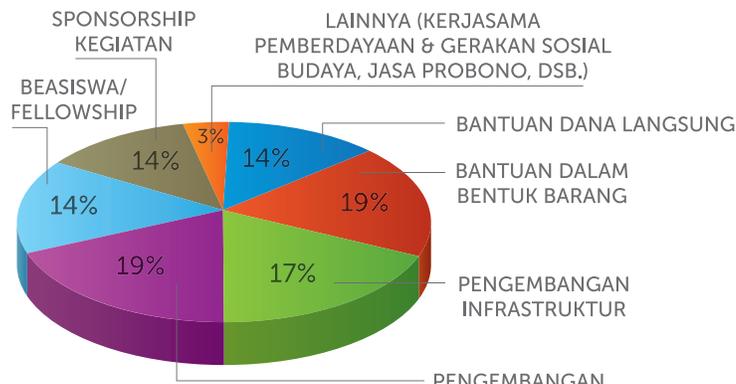
### Skema Pengelolaan Dana CSR

Dari 28 perusahaan yang menjadi responden, sebagian besar menjalankan program CSR dengan membentuk unit atau divisi khusus CSR dalam struktur organisasi mereka (66 %), hanya sebagian kecil yang menyatakan bahwa keseluruhan CSR-nya dilakukan oleh lembaga lain (24 %), dan masih sedikit yang mengembangkan skema call of proposal. Bentuk bantuan kepada masyarakat sebagian besar adalah dalam bentuk barang (19%) dan pengembangan kapasitas/pelatihan (19%), lalu pembangunan infrastruktur (17 %), serta bantuan dana langsung, bea siswa dan *sponsorship* kegiatan (14%).

GAMBAR 4. Cara menjalankan program dan bentuk bantuan program CSR (N=28)



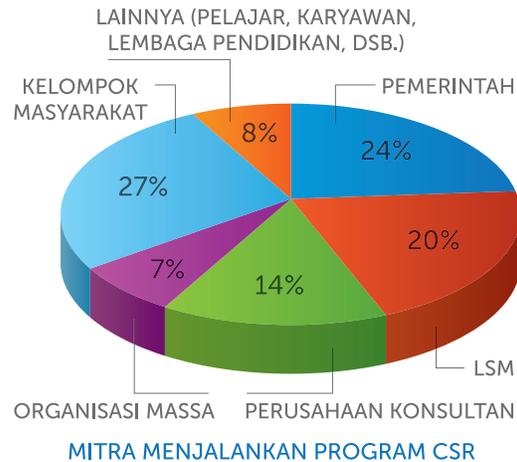
CARA MENJALANKAN PROGRAM CSR



BENTUK BANTUAN PROGRAM CSR

## Model Kemitraan Pengelolaan Program CSR

Mengenai model kemitraan yang dilakukan dalam menjalankan program, sebagian besar menyatakan bekerjasama dengan kelompok masyarakat langsung (27%), dengan pemerintah (24%), dengan CSO (20%) dan dalam jumlah kecil dengan perusahaan konsultan dan organisasi massa. Hal ini menggambarkan bahwa



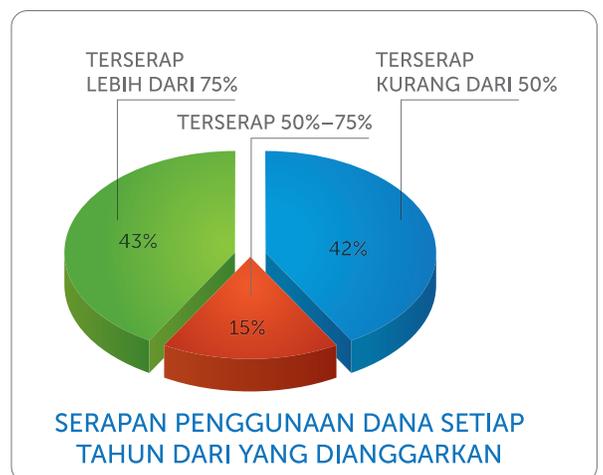
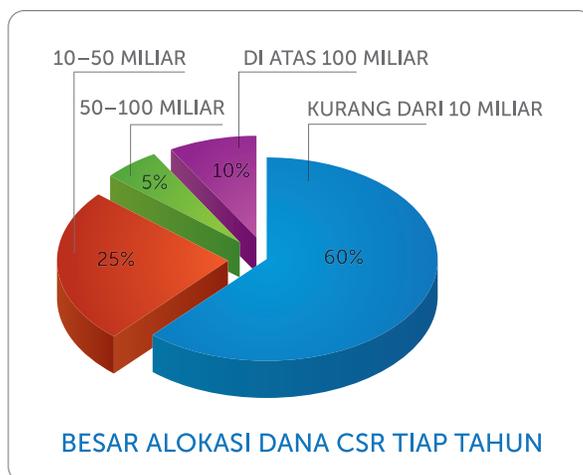
CSR lebih cenderung memilih untuk secara efisien bekerja langsung dengan kelompok masyarakat di lapangan. Kerjasama dengan CSO sudah mulai dilakukan meski belum berkembang secara luas.

GAMBAR 5. Kemitraan dalam menjalankan program CSR (N=28)

## Jumlah Alokasi dan Serapan Dana CSR

Dari 28 perusahaan yang menjadi responden, sebagian besar mengalokasikan dana kurang dari 10 miliar dalam setahun (60%), sementara itu terdapat perusahaan yang mengalokasikan 10–25 miliar setahun (25%), 25–50 miliar setahun (10%) dan sedikit yang memiliki kapasitas pendanaan lebih dari 50 miliar setahun (5%). Yang menarik adalah tidak semua dana CSR tersebut terserap untuk mendanai kegiatan, di mana sebanyak 42% perusahaan memiliki serapan rendah (dibawah 50 %), 15 perusahaan memiliki serapan sedang (50%–75%), sementara 43% perusahaan memiliki serapan tinggi (di atas 75%).

GAMBAR 6. Jumlah dana CSR dan tingkat serapan (N=28)



## Pemilihan Mitra Pengelola CSR

Pertimbangan dalam memilih mitra dalam menjalankan program CSR adalah berdasarkan urutan faktor kompetensi, pengalaman mitra, legalitas, kedekatan personal dan aspek lainnya seperti rekomendasi pihak lain atau akses jaringan. Hal ini menggambarkan bahwa pengelola CSR lebih melihat kapasitas dan rekam jejak dari calon mitra dalam mengembangkan kerjasama pelaksanaan program-program CSR. ●

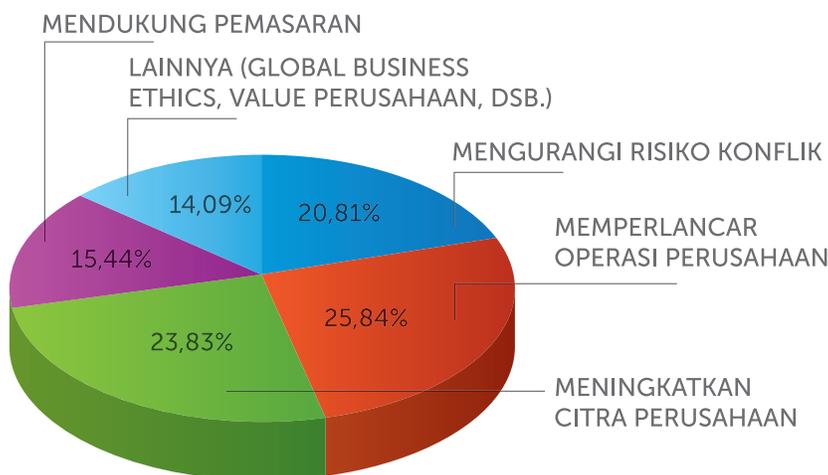
# Ruang Kolaborasi

## Membaca Peluang Kerjasama dengan CSO

### Fungsi CSR bagi Perusahaan

Sebagian perusahaan melihat manfaat CSR adalah untuk memperlancar operasi perusahaan (25,8 %), selanjutnya untuk meningkatkan citra perusahaan (23,83%), untuk mengurangi konflik sosial (20,81%) dan sedikit yang menyatakan untuk mendukung pemasaran (15,44%) dan manfaat lainnya (14,09%). Dengan demikian perusahaan melihat bahwa CSR adalah sebuah alat untuk mendukung kelancaran bisnis perusahaan. CSR juga mulai dilihat sebagai sarana strategis untuk mitigasi konflik, serta upaya untuk meningkatkan reputasi perusahaan.

### MANFAAT PALING PENTING PROGRAM CSR BAGI PERUSAHAAN



GAMBAR 7. Manfaat CSR dalam persepsi perusahaan (N=28)

## Peluang Kerjasama CSR dan CSO – *Pandangan Korporat*

Sebagian besar perusahaan menyatakan membuka peluang untuk kerjasama dengan CSO namun mengaku mengalami kesulitan berkomunikasi dengan CSO. Hambatan utama dalam komunikasi dengan CSO di antaranya adanya penilaian dari kalangan pelaksana CSR yang cenderung negatif terhadap CSO di antaranya yang didasari pandangan sebagai berikut:

- CSO hanya ahli di pengembangan konsep dan penyajian presentasi namun kurang mendalam pada kerja-kerja pelaksanaan di lapangan, seringkali utopis, tidak praktis, dan tidak aplikatif di lapangan;
- CSO mengembangkan program yang tidak sesuai dengan prioritas perusahaan, terlalu fanatik untuk memperjuangkan isu yang diusung dan kurang melihat isu lain yang sedang berkembang, lebih banyak mengusung isu advokasi, namun sedikit yang mengusung isu pembangunan;
- CSO seringkali terlalu independen, dan tidak mampu mengembangkan skema kolaboratif;
- CSO kurang profesional, kurang kompeten dalam hal administrasi, dokumentasi, pelaporan dan publikasi.

Sementara itu perusahaan menyarankan agar dalam kolaborasi dengan CSO dipenuhi beberapa syarat di antaranya adalah:

- Kerjasama harus dibangun dalam skema mutual-benefit;
- CSO harus profesional dan mampu menjaga komitmen dalam kerjasama, mau memahami dan menyepakati prosedur dan mekanisme CSR;
- CSO mesti fokus pada penerima manfaat, bukan kepentingan organisasinya saja dan dapat mengisi kekurangan perusahaan dalam memahami masyarakat secara mendalam;
- CSO mampu mensinergikan kepentingan sosial dan bisnis dari perusahaan.

## Peluang Kerjasama CSR dan CSO – *Pandangan CSO*

Sebaliknya, dari sisi CSO juga memiliki pandangan yang sama mengenai kesulitan dalam berkomunikasi dengan perusahaan seperti pandangan di bawah ini:

- CSR dianggap hanyalah sebuah bagian dari upaya pencitraan korporat semata, hanya kosmetika dari upaya kapitalisasi, dan hanya merupakan alat untuk ‘menjinakkan’ masyarakat saja;
- CSR tidak dikelola secara transparan dalam penyajian informasi dan laporan, dan dikelola dengan skema birokratis korporat;
- CSR dianggap masih merupakan program karikatif, memberi ikan bukan kail dan tidak memberdayakan masyarakat dalam jangka panjang;
- CSR kurang dapat memahami dan mengakomodasi keunikan dan karakteristik dari program-program yang dilaksanakan CSO;
- CSR selalu memilih wilayah program yang menguntungkan mereka, seperti sekitar lokasi usaha dan menutup mata terhadap wilayah lain yang lebih membutuhkan.

Namun CSO juga memandang bahwa pendanaan CSR cukup potensial untuk membangun proyek percontohan untuk isu-isu penting pada tingkat lokal, dan CSO menyarankan untuk membangun kerjasama dengan beberapa catatan sebagai berikut:

- CSO harus selektif dalam mengembangkan kerjasama dengan perusahaan yang tidak bertentangan dengan visi. Misi dan nilai-nilai CSO; beberapa CSO menyatakan sangat terbuka untuk bekerjasama dengan CSR dari BUMN;
- Perlunya peningkatan transparansi dan keterbukaan informasi pengelolaan CSR bagi kepentingan publik;
- Harus terbangun kesepakatan mekanisme yang utuh bagi pelaksanaan program CSR oleh CSO.

## Hambatan Komunikasi antara CSR dan CSO

Kenyataan tersebut di atas menggambarkan bahwa faktor yang menghambat dalam komunikasi dan sinergi antara CSR dan CSO bersumber pada 3 hal yaitu:

- Faktor ideologis, menyangkut cara pandang dan konsekuensi tindakan terhadap realitas sosial. Masalah ideologis menjadi sulit dipecahkan karena menyangkut keyakinan atas satu nilai dan paham tertentu. Namun demikian, spektrum aliran CSO sangat luas, seperti halnya aneka ragam karakteristik perusahaan, sehingga tetap bisa ditemukan irisan sinergi untuk CSO dan CSR yang tidak mengalami problem ideologis dalam mengembangkan kolaborasi;
- Faktor budaya organisasi, di mana ada perbedaan antara CSO yang lebih 'egaliter' dengan perusahaan yang memiliki prosedur hirarkis yang jelas dalam tata kelola. Sesungguhnya yang terjadi dalam konteks ini berimplikasi terhadap aspek psikologis. Hal ini bisa diatasi dengan mengintensifkan proses saling memahami di antara kedua belah pihak agar faktor perbedaan budaya organisasi tidak menjadi hambatan dalam menemukan skema dan mekanisme kerjasama untuk kepentingan yang lebih besar;
- Faktor skema dan mekanisme kerjasama, yang merupakan faktor praktis. Seringkali hal ini bersumber pada masalah belum adanya keterbukaan informasi dan belum ditemukannya saluran dan frekuensi komunikasi yang tepat. Oleh karena ketidaktahuan dan tidak adanya media komunikasi yang sesuai maka kolaborasi sulit untuk diwujudkan. Pada faktor ketiga ini pencarian model kolaborasi yang tepat menjadi faktor kunci.

# Model Kolaborasi

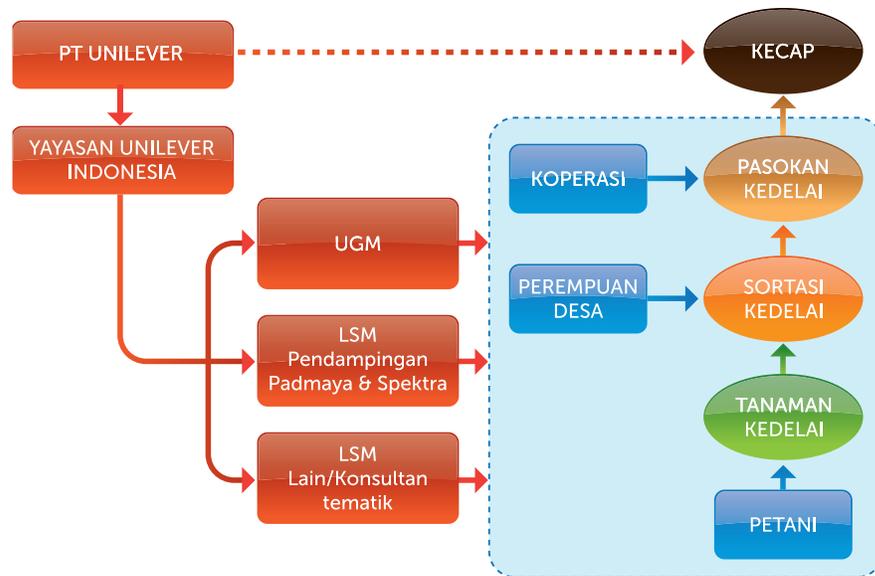
## Mencari Praktik Terbaik Kerjasama CSR dan CSO

**T**erlepas dari berbagai kesulitan dalam kolaborasi yang ditemukan sepanjang pelaksanaan riset, beberapa perusahaan telah mulai mengembangkan bentuk-bentuk kerjasama dan kemitraan dengan CSO. Menjadi penting untuk mempelajari model-model kolaborasi yang telah bekerja secara empirik di lapangan. Model yang paling umum adalah melakukan kontrak kerjasama dalam pelaksanaan kegiatan. CSR perusahaan bertindak sebagai lembaga penyanggah dana (donor) yang memberikan dukungan, sementara CSO menjalankan program CSR perusahaan dalam satu ikatan kontrak kerjasama.

Kajian melakukan penelusuran terhadap model lain yang lebih inovatif dalam menjalankan kerjasama antara CSR dan CSO, dan ditemukan dua model menarik untuk dikaji yaitu:

- Model *Inclusive Bussiness* dalam kasus CSR Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dalam membangun kerjasama dengan CSO dan Universitas Gajah Mada untuk pemberdayaan petani kedelai hitam;
- Model *Grant Making* dalam kasus kerjasama antara PT Chevron dengan Yayasan KEHATI dalam upaya konservasi hutan koridor di Taman Nasional Gunung Halimun Salak.





GAMBAR 7. Kasus YUI, kerjasama rantai pasokan kedelai hitam (Model Inclusive Bussiness)

Yayasan Unilever Indonesia memiliki satu produk unggulan yaitu kecap yang berbahan baku dari kedelai hitam. YUI melihat pentingnya pemberdayaan keluarga petani penanam kedelai hitam sebagai pemasok utama bahan baku untuk industri kecapnya. Untuk itu YUI bekerjasama dengan UGM dalam mengembangkan varietas kedelai hitam, yang kala itu hampir punah sehingga ditemukan satu varietas kedelai hitam yang diberi nama Mallika. YUI juga bekerjasama dengan CSO, yaitu Yayasan Padmaya (Yogyakarta) dan Yayasan Spektra (Sidoarjo) untuk mendampingi petani dalam budidaya dan pengembangan kelembagaan petani kedelai hitam pada beberapa kabupaten di selatan Pulau Jawa.

YUI juga melihat pentingnya peran perempuan yang melakukan sortasi kedelai hitam, yang melakukan sortasi secara manual untuk menjaga kualitas pasokan bahan baku, sehingga YUI juga mengembangkan berbagai program khusus bagi ibu-ibu petani kedelai hitam. Sedangkan petani diorganisasi dalam bentuk koperasi untuk melakukan kerjasama dalam rantai pasokan kedelai hitam.

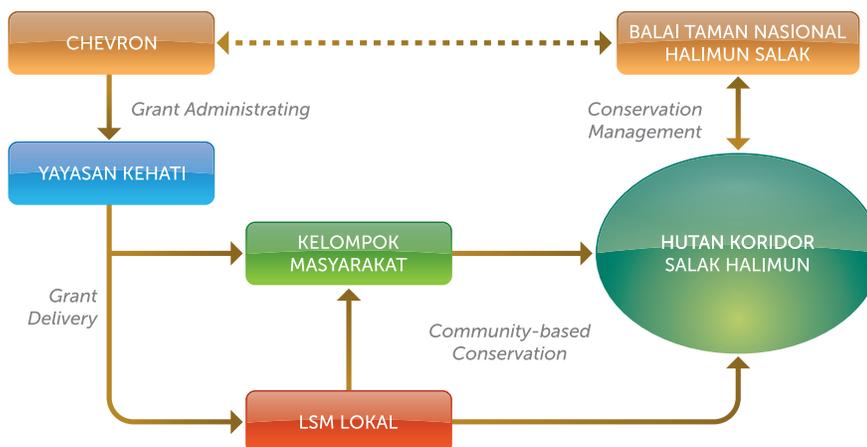
Dari model ini YUI sebagai pelaksana CSR PT Unilever telah mengembangkan bisnis mereka menjadi lebih inklusif dengan membuka peluang pelibatan petani dalam rantai pasokan produk. Selain aspek ekonomi, dimensi konservasi keanekaragaman hayati tercakup dalam program dalam bentuk *sustainable use* dari varietas Mallika menjadi cara yang efektif agar kekayaan hayati tersebut lestari. Selain itu model ini juga mengakomodasi pentingnya mempertimbangkan aspek gender dengan pelibatan dan pemberdayaan perempuan desa.

PT Chevron adalah perusahaan gas bumi yang beroperasi di kawasan konservasi Taman Nasional Gunung Halimun Salak. Banyak upaya yang telah dilakukan berbasis dukungan CSR dari PT Chevron untuk mendukung Balai Taman Nasional Gunung Halimun Salak, namun belum secara efektif mampu menjawab masalah kelestarian hutan. Hutan Koridor adalah satu strip hutan yang menghubungkan antara kawasan hutan Gunung Halimun dan Salak, yang kondisinya makin parah dan hampir terfragmentasi total karena tekanan pembangunan.

Kemudian muncul gagasan untuk mengembangkan kerjasama dengan Yayasan KEHATI, sebuah CSO yang berpengalaman sebagai *grant-making institution*. PT Chevron, Yayasan KEHATI, dan Balai Taman Nasional merumuskan agenda konservasi yang akan dijalankan dalam sebuah *strategic planning* yang disepakati bersama.

CSR PT Chevron memberikan sejumlah dana kepada Yayasan KEHATI sebagai *grant making* untuk disalurkan kepada LSM dan organisasi masyarakat yang kompeten dalam pelaksanaan konservasi berbasis masyarakat di lapangan. Beberapa LSM dan kelompok masyarakat yang selama ini bersikap oposisi dan kritis terhadap PT Chevron mau bergabung karena dana tidak langsung diterima dari PT Chevron, namun melalui Yayasan KEHATI.

Dengan kompetensi LSM lokal dalam konservasi dan pelibatan masyarakat maka upaya konservasi hutan koridor mulai membuahkan hasil dalam prosesnya. Kegiatan ini mendapat dukungan kerangka legalitas dari Balai Taman Nasional sehingga terjadi sinergi antara CSO, CSR PT Chevron, dan Pemerintah, dengan Yayasan KEHATI sebagai jembatan di antara ketiganya.



Gambar 8. Kasus Chevron, Konservasi Hutan Koridor Salak Halimun (Model Grant Making)

Beberapa model lain yang dikembangkan adalah seperti yang dilakukan oleh CSR PT Sari Husada dalam mengembangkan *community pioneers* bidang kesehatan yakni para bidan desa teladan; CSR Pertamina dalam mengembangkan bank sampah di perkotaan, CSR BNI yang mengembangkan hutan kota dan mikrohidro dan PT Jaya Ancol yang mengembangkan sekolah rakyat.

Kunci sukses dari model-model kolaborasi tersebut adalah adanya terobosan-terobosan kreatif dan unik yang muncul dari dialog-dialog yang dilakukan antara CSR dan kalangan CSO. Model *best practices* tersebut tumbuh karena berkembangnya ide-ide baru dalam inovasi lebih dari sekadar pendekatan umum dari program CSR yang ada selama ini. ●

# Jembatan Tiga

## Menjembatani Tiga Pilar Pembangunan

**D**i Indonesia saat ini terjadi kecenderungan peningkatan alokasi dana CSR yang disebabkan oleh tekanan regulasi pemerintah, peningkatan profit perusahaan, berkembangnya standar dan panduan global untuk tata kelola keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, arus kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pembangunan, perkembangan isu baru seperti perubahan iklim dan MGDs/SDGs serta ketatnya kompetisi antar perusahaan dalam pengembangan CSR. Peningkatan alokasi pendanaan tersebut belum sepenuhnya diikuti dengan transparansi dunia usaha dalam hal pengelolaan dana yang dialokasikan untuk program-program CSR. Padahal, perkembangan pendanaan CSR ini merupakan potensi besar untuk mendukung kemitraan dalam pembangunan berkelanjutan termasuk di dalamnya bagi penguatan peran masyarakat sipil.

Pada saat yang sama kalangan CSO saat ini sedang dihadapkan pada tantangan besar yakni pergeseran pola dan skema pendanaan dari lembaga donor asing yang semakin menurun jumlahnya. Dana CSR bisa menjadi salah satu alternatif sumber pendanaan bagi kegiatan CSO. Untuk membangun kerjasama kemitraan antara CSO dan CSR diperlukan jembatan untuk mengembangkan komunikasi dan dialog yang lebih in-



tensif di antara keduanya. Hal ini berkaitan dengan realitas adanya kesulitan komunikasi dan persepsi satu sama lain yang cenderung negatif. CSO perlu membuka diri untuk lebih memahami bagaimana standar, mekanisme, skema dan prioritas program dari CSR, sebaliknya CSR perlu lebih memahami bagaimana karakteristik organisasi, aneka program kreatif berbasis masyarakat dari CSO.

Yang terpenting adalah membangun model kolaborasi yang bisa dipelajari dari praktik-praktik yang nyata dan telah berlangsung selama ini di lapangan. Beberapa model yang perlu dipertimbangkan dalam kolaborasi antara CSO dan CSR diantaranya adalah model *Inclusive Business*, yakni melibatkan CSO dalam memperkuat masyarakat dalam rantai pasokan atau operasi perusahaan; atau dengan model *Grant Making* di mana CSO dapat berperan dalam pengelolaan dana. Model ini merupakan model yang saat ini sedang berkembang untuk pendanaan berbagai program CSO terutama yang dilakukan oleh berbagai badan kerjasama pembangunan dan konservasi dunia.

Kerjasama dan kemitraan antara CSR dan CSO membutuhkan media komunikasi dan dialog, serta dikembangkan lebih luas dalam kerangka tiga pilar aktor pembangunan berkelanjutan yakni pemerintah, swasta dan masyarakat sipil. Kerjasama CSR dan CSO akan menguntungkan kedua belah pihak untuk saling mengisi satu sama lain, menghasilkan program-program sosial dan lingkungan yang kreatif, menjamin kontinuitas dan berdimensi jangka panjang.

## Jembatan Keberlanjutan

Sebagai hasil dari riset aksi ini dalam dimensi pendampingan dan fasilitasi, Yayasan Penabulu mengembangkan unit kerja Jembatan Tiga, yang diharapkan mampu menjadi salah satu bentuk upaya konkret dalam mendukung penguatan peran masyarakat sipil, melalui upaya reformulasi dan fasilitasi penggalangan dukungan dari publik, pemerintah, maupun sektor swasta bagi kerja-kerja organisasi masyarakat sipil di Indonesia.

Penguatan pilar masyarakat sipil dalam jangka panjang membutuhkan dukungan sepenuhnya dari sektor publik (pemerintah) dan sektor swasta (bisnis). Keseimbangan posisi, peran dan kekuatan masing-masing sektor tersebut yang akan dapat memperbesar irisan sinergi antara ketiganya dan menentukan sejauh mana keberhasilan upaya pembangunan berkelanjutan dapat tercapai.

Dalam kerjanya, Jembatan Tiga akan meletakkan diri sebagai jembatan perantara pencapaian tujuan masing-masing sektor pembangunan. Jembatan Tiga akan membantu seluruh pihak, dengan tetap menghormati posisi kepentingan masing-masing pihak, untuk memiliki potret situasi dan kondisi yang sama atas tatanan dan masalah sosial yang dihadapi oleh masyarakat. Jembatan Tiga akan memfasilitasi keragaman sudut pandang antar pihak dan menjadikannya sebagai potensi kolaborasi terbaik bagi upaya pemberdayaan masyarakat di Indonesia.

Jembatan Tiga akan bekerja secara intens dengan seluruh sektor pembangunan di Indonesia, menemukan pola-pola kerjasama model pengelolaan program multipihak yang paling mungkin dijalankan dan pada saat yang bersamaan mendorong praktik-praktik pengelolaan terbaik diselenggarakan pada masing-masing sektor tersebut; dalam upaya bersama untuk membawa kita semua ke jalur ideal pembangunan dan mewujudkan mimpi besar pembangunan yang berkelanjutan: pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. ●

# Daftar Pustaka

- Ardhian, David. 2012. *Potensi Pendanaan CSR*. Penabulu, Jakarta.
- Budimanta, A. et, al. 2008. *Corporate Social Responsibility: Alternatif bagi Pembangunan Indonesia*. ICSD, Jakarta.
- Davydd Greenwood, dan Morten Levin. 1998. *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Sage Publications, Inc, California
- Indonesia Busines Link. 2007. *Membumikan Bisnis Berkelanjutan: Memahami Konsep dan Praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. IBL dan Ford Foundation. Jakarta.
- Henriques, A. 2012. *Standards for Change? ISO 26000 and Sustainable Development*. IIED, London.
- Heynardi, H. 2005. *Kritis Memahami CSR*. Busines Watch Indonesia dan Fides Institute, Surakarta.
- Jalal. 2007. *Pewajiban CSR dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas*. Lingkar Studi CSR, Bogor.
- Jalal. 2010. *Berbagai Standar CSR: UN Global Compact ISO 26000, Standar Kinerja IFC, GRI-G3, dan GRI-MMSS*. Lingkar Studi CSR/A+ CSR Indonesia, Bogor.
- Jalal. 2010. *CSR dalam Perbankan*. Lingkar Studi CSR/A+ CSR Indonesia, Bogor.
- Jalal. 2010. *Selamat Datang ISO 26000*. Lingkar Studi CSR/A+ CSR, Bogor.
- Jalal. 2011. *Apa itu Creating Shared Value*. Lingkar Studi CSR/A+ CSR Indonesia, Bogor.
- Jalal. 2011. *Sejarah dan Perkembangan CSR di Global dan Tingkat Nasional*. Lingkar Studi CSR/A+ CSR Indonesia, Bogor.
- Panjañtan, Leonard T. 2012. *Penabulu Meeting: BNI CSR/PKBL The Opportunity for NGO's Funding*. Jakarta
- Pemerintah RI. 2007. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas*.
- Rudito, B dan Budimanta, A. 2003. *Metode dan Teknik Pengelolaan Community Development*. ICSD, Jakarta.
- Tim Tempo Institute. 2009. *Jemari Telaten untuk Mallika*. Unilever dan UGM, Jakarta.
- WALHI dan Rainforest Foundation. 2008. *Mempertanyakan Tanggungjawab Sosial Perusahaan*. ICSD, Jakarta.
- WBCSD. 1999. *CSR: Meeting Changing Expectations*. WBCSD, Geneva.
- WCED. 1987. *Report Of The World Commission On Environment and Development: Our Common Future*.

## Lampiran 1

### Daftar Sumber Data Annual Report (AR) dan Sustainability Report (SR) Perusahaan

1. Adobe Systems Incorporated
2. Alcatel Lucent
3. Avon Product, Inc
4. Bayer Group
5. Citigroup Inc. (Citibank)
6. Coca Cola Amatil Indonesia
7. Ford Motor Company
8. Intel Corporation
9. Microsoft Corporation
10. PT Adaro Energi Tbk
11. PT AKR Corporindo Tbk
12. PT Aneka Tambang Tbk.
13. PT Astra Agro Lestari Tbk
14. PT Astra International Tbk
15. PT ATPK ResourceS Tbk
16. PT Bakrie Sumatera Plantation Tbk
17. PT Bakrie Telecom Tbk
18. PT Bank Central Asia Tbk
19. PT Bank Danamon Indonesia Tbk
20. PT Bank Mandiri Tbk
21. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
22. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk
23. PT Branita Sandhini (Monsanto Indonesia)
24. PT BUMI ResourceS Tbk
25. PT Ciputra Property Tbk
26. PT Cisco Systems Indonesia
27. PT Energi Mega Persada Tbk
28. PT Freeport Indonesia
29. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
30. PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk
31. PT Indofarma (Persero) Tbk
32. PT Indofood (CBP) Sukses Makmur Tbk
33. PT ISS Indonesia
34. PT JAPFA Comfeed Indonesia Tbk
35. PT Mandom Indonesia Tbk
36. PT Martina Berto Tbk
37. PT Medco Power Indonesia
38. PT Merck Tbk
39. PT Mitra Bahtera Segara Sejati Tbk
40. PT Nestle Indonesia
41. PT Newmont Pasific Nusantara
42. PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk
43. PT Pertamina (Persero) Tbk
44. PT PP Lonsum Indonesia Tbk
45. PT Samudera Indonesia Tbk
46. PT Smart Tbk (Sinar Mas)
47. PT Smartfren Telecom Tbk
48. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
49. PT Telkomset Indonesia Tbk
50. PT Tiga Pilar Sejahtera Tbk
51. PT Tirta Investama (Danone Aqua)
52. PT Unilever Indonesia Tbk
53. PT Vale Indonesia Tbk
54. PT Waskita Karya (Persero)
55. PT XL Axiata Tbk
56. Siemens AG

## Lampiran 2

### Daftar Responden Wawancara

1. Blue Bird Group
2. HPI Agro
3. PT Bakrie Telecom Tbk
4. PT Bank Ekonomi Raharja Tbk
5. PT Bank Negara Indonesia Tbk
6. PT Branita Sandhini (Monsanto Indonesia)
7. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
8. PT Holcim Indonesia Tbk
9. PT Indah Kiat Pulp and Paper/ PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia (APP)
10. PT Infinys System Indonesia
11. PT Kaltim Prima Coal (KPC)
12. PT Medco Power Indonesia
13. PT Pembangunan Jaya Ancol Tbk
14. PT Pertamina (Persero) Tbk
15. PT Sari Husada Generasi Mahardhika
16. PT THIESS Contractors Indonesia
17. PT Tirta Investama (Aqua Danone)
18. PT Unilever Indonesia Tbk
19. PwC Indonesia
20. Sintesa Group
21. Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia (KEHATI)
22. Rimbawan Muda Indonesia (RMI)
23. Yayasan Sekolah Rakyat Indonesia (YSRI)
24. Bank Sampah Masyarakat Peduli Sampah Sejahtera (MAPPES)
25. Bidan Srikandi Sari Husada
26. Yayasan Teman Masyarakat Lintas Indonesia (TEMALI)
27. Jaringan Advokasi Tambang (JATAM)
28. Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI)

**Lampiran 3**  
**Daftar Responden Angket**

1. Blue Bird Group
2. HPI Agro
3. PT. Agro Mandiri Semesta (Ganda Group)
4. PT Bakrie Telecom Tbk
5. PT Bank Ekonomi Raharja Tbk
6. PT Bank Negara Indonesia Tbk
7. PT Berau Coal
8. PT Branita Sandhini (Monsanto Indonesia)
9. PT Cisco Systems Indonesia
10. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
11. PT Great Giant Pineapple
12. PT Holcim Indonesia Tbk
13. PT Indah Kiat Pulp and Paper/ PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia (APP)
14. PT Infinys System Indonesia
15. PT Kalbe Farma Tbk
16. PT Kaltim Prima Coal (KPC)
17. PT Medco Power Indonesia
18. PT Monica Hijau Lestari (Body Shop)
19. PT PAM Lyonnaise Jaya (PALYJA)
20. PT Pembangunan Jaya Ancol Tbk
21. PT Pertamina (Persero) Tbk
22. PT Riau Andalan Pulp and Paper
23. PT Sari Husada Generasi Mahardhika
24. PT Thiess Contractors Indonesia
25. PT Tirta Investama (Danone Aqua)
26. PT Unilever Indonesia Tbk
27. Sintesa Group
28. PwC Indonesia
29. Aikon
30. Aliansi Organik Indonesia (AOI)
31. Asosiasi Pendamping Perempuan Usaha Kecil (ASPPUK)
32. Common Room Networks Foundation
33. Dipayoni Empowering Women
34. Effort
35. ICT Watch
36. Indonesia Corruption Watch (ICW)
37. Kelola
38. Koalisi Rakyat untuk Kedaulatan Pangan (KRKP)
39. Koalisi Seni Indonesia (KSI)
40. PEKKA
41. Perhimpunan Rahima
42. Perkumpulan Air Putih
43. Perkumpulan Lestari Mandiri (LESMAN)
44. PPSW Jakarta
45. Pusat Telaah dan Informasi Regional (PATTIRO)
46. Ruangrupa
47. Sapa Institut
48. Satu Dunia
49. Teater Satu Lampung
50. Violet Grey
51. Yayasan Fahmina



