

IMPLEMENTASI CREATE SHARED VALUE (CSV) PADA PT. HOLCIM INDONESIA TBK.

Oleh:

Mutia Yogasrini

(Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang)

Dosen Pembimbing:

Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPMA., CSRA., CA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai bagaimana implementasi CSV di suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis laporan pembangunan keberlanjutan suatu perusahaan dengan *guidelines* CSV yang telah diterapkan oleh Mitsui Trust Holdings, Inc. dan industri rumah makan di Swedia. Penelitian ini memfokuskan pada salah satu perusahaan semen ketiga terbesar di Indonesia yaitu PT. Holcim Indonesia, Tbk. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *content analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi program CSV pada perusahaan dibagi menjadi tiga aspek, yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial. Aspek ekonomi mencakup pembangunan infrastruktur dan hal yang mempengaruhi perusahaan maupun masyarakat dari segi ekonomi. Aspek lingkungan dilihat dari penggunaan sumber daya dan emisi yang dihasilkan oleh perusahaan dan cara perusahaan meminimalisir hal tersebut. Aspek sosial diidentifikasi melalui kegiatan-kegiatan sosial, keselamatan kerja pegawai, dan yang menyangkut hak-hak pegawai.

Kata kunci: *Create Shared Value* (CSV), laporan pembangunan keberlanjutan, implementasi, *content analysis*.

Abstract

The objective of this research is to provide information about the implementation of CSV at a company. This research was done by comparing the sustainable development report of a company with CSV guidelines applied by Mitsui Trust Holdings, Inc. and restaurant industry in Sweden. This research focuses on one of three largest cement companies in Indonesia, that is PT. Holcim Indonesia, Tbk. This study uses secondary data that are analyzed through content analysis method. The results of this study shows that the implementation of CSV at the company is divided into three aspects; they are economy, environment, and social. The economic aspect includes infrastructure development and anything that affects the company and the society in terms of economy. The environmental aspect is seen from resources usage, emissions caused by the company's operation, and the way the company minimizes it. The social aspect is identified through social activities, the safety of employees, and anything about employee's rights.

Keywords: Create Shared Value (CSV), sustainable development report, implementation, content analysis.

PENDAHULUAN

Salah satu penyebab meningkatnya pencemaran lingkungan adalah banyaknya bisnis yang tidak memperdulikan lingkungan sekitar (Ahmad, 2013). Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan diwajibkan untuk melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan melaporkannya dalam laporan berkelanjutan perusahaan. Elkington (1998) mengemas *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam tiga fokus yang biasa disingkat 3P, *profit*,

planet dan *people*. Menurut Elkington (1998), perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi (*profit*) saja, melainkan pula harus memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan (*people*).

Di Indonesia, *Corporate Social Responsibility* (CSR) mulai marak diterapkan pada tahun 1990. Pada tahun sebelumnya sudah ada beberapa perusahaan yang melakukan nilai-nilai sosial, namun belum memakai istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR). Saat ini setiap perusahaan khususnya perusahaan besar berkompetisi secara tidak langsung melakukan kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan berbagai bentuk yang menarik dan kreatif. Melalui aktivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR), sebuah perusahaan bukan hanya melakukan suatu kewajiban dan tanggung jawab, melainkan juga meningkatkan *image* perusahaan itu sendiri di mata publik (PRide, 2015). Kebijakan mengenai penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Pasal 74 tentang Perseroan Terbatas.

Menurut Ang Swat dan Marsella (2015) pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah menjadi salah satu sarana untuk menjamin keberlanjutan bagi perusahaan. Selain faktor keuangan, konsekuensi sosial dan lingkungan yang ada untuk saat ini dan masa datang telah menjadi salah satu faktor pertimbangan baru dalam pengambilan keputusan investasi oleh investor. Pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi salah satu cara untuk meningkatkan nilai perusahaan, dan hal tersebut akan tercermin dalam peningkatan harga saham sebagai bentuk atas reaksi investor terhadap pengungkapan tersebut. Salah satu kekhawatiran dalam praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang tidak berkelanjutan. Masyarakat diberikan bantuan, pelayanan atau pelatihan hanya dalam waktu tertentu saja dan tidak secara berkala (Kompasiana, 22 Januari 2015). Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) juga dianggap hanya untuk memperbaiki reputasi perusahaan dan termasuk ke dalam biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan (Porter dan Kramer, 2011). Menurut Macagno (2013), permasalahan dalam *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah aktivitasnya bersifat sukarela yang tidak berhubungan dengan aktivitas bisnis utama sebuah perusahaan.

Pada tahun 2011 dalam *Harvard Business Review*, Porter & Kramer memperkenalkan sebuah konsep baru yang dikembangkan dari *Corporate Social Responsibility* (CSR), konsep tersebut adalah *Create Shared Value* (CSV). Konsep tersebut menekankan adanya peluang untuk membangun keunggulan kompetitif dengan cara memasukkan masalah sosial sebagai bahan pertimbangan utama dalam merancang strategi perusahaan (Kompasiana, 22 Januari 2015). Elkington dan Hartigan (2008) berpendapat bahwa *shared value* tercipta ketika sebuah perusahaan menghasilkan nilai bagi masyarakat dan pemegang saham. Menurut Porter dan Kramer (2011), salah satu perbedaan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Create Shared Value* (CSV) yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) berfokus pada “*doing good*”, sementara *Create Shared Value* (CSV) merupakan integrasi antara aktivitas perusahaan dan bagian dari masyarakat. *Create Shared Value* (CSV) merupakan sebuah cara melakukan bisnis dengan mempertimbangkan sosial dan lingkungan tidak hanya sebagai faktor eksternal perusahaan, tetapi juga sebagai keseluruhan dari bisnis (Lapina *et al*, 2012).

Perusahaan dapat menerapkan *shared value* melalui tiga kerangka. Pertama, perusahaan perlu melakukan redefinisi pasar dan produk. Kedua, redefinisi produktivitas sepanjang *value chain*. Porter dan Kramer (2011) berpendapat kesempatan untuk mewujudkan *shared value* juga didorong oleh kenyataan bahwa masalah sosial bisa meningkatkan biaya ekonomi bagi *value chain* perusahaan. Ketiga, anjuran untuk membangun klaster industri pendukung di sekitar lokasi perusahaan. Porter dan Kramer memandang bahwa *shared value* bisa tercipta melalui pembangunan klaster industri. (Ari, 2011).

Drozd *et al* (2015) mengemukakan bahwa Porter dan Kramer mendapat banyak kritik terkait *Create Shared Value* (CSV). Menurut Crane *et al* (2014) *Create Shared Value* (CSV) tidak orisinal dan tidak sesuai dengan perbedaan antara tujuan sosial dan ekonomi, sedangkan Mohammed (2013) berpendapat bahwa *Create Shared Value* (CSV) tidak memiliki kerangka yang pasti untuk bisa menghitung *Create Shared Value* (CSV).

Perusahaan yang dipilih peneliti untuk menjadi objek penelitian adalah PT. Holcim Indonesia Tbk. yang bergerak di bidang manufaktur dan distribusi semen. Bisnisnya diklasifikasikan menjadi tiga segmen, yaitu produksi dan distribusi semen serta produksi beton siap-campur, pertambangan agregat, dan jasa lainnya yang terdiri dari jasa distribusi semen. Holcim merupakan perusahaan semen terbesar di dunia, sedangkan di Indonesia menempati urutan ketiga dikalahkan oleh PT. Semen Indonesia dan Indocement (Semen Tiga Roda) (jpn, 2017). Holcim Indonesia memproduksi sekitar 11 juta ton semen dan klinker per tahun untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri maupun untuk diekspor ke negara-negara se-kawasan. Dalam proses bisnisnya, Holcim membutuhkan banyak bahan mentah seperti gamping, lempung, pasir silika, pasir besi dan masih banyak lagi. Holcim juga membutuhkan banyak energi seperti batubara dan minyak solar industri yang tidak bisa diperbaharui, serta pada tahun 2016 Holcim menghasilkan 655 kg emisi CO₂ per semen ton. Oleh karena itulah, peneliti memilih PT. Holcim sebagai objek penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin menyusun penelitian mengenai implementasi *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia Tbk,. Bagi peneliti, *Create Shared Value* (CSV) merupakan kegiatan yang penting dalam sebuah perusahaan karena dapat menguntungkan tidak hanya pihak perusahaan, tetapi juga dapat menguntungkan pihak masyarakat dan *stakeholders*. Alasan lain peneliti mengambil topik tersebut, karena *Create Shared Value* (CSV) memiliki dampak secara jangka panjang terhadap produksi perusahaan dan juga lingkungan sekitar perusahaan.

LANDASAN TEORI

Corporate Social Responsibility (CSR)

Walaupun *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan konsep populer yang sering diterapkan dalam sebuah perusahaan, terdapat bermacam definisi yang dikemukakan oleh para ahli, praktisi dan peneliti. Johnson & Johnson (2006) (dikutip oleh Nor Hadi, 2011: 46) mendefinisikan “*Corporate social responsibility (CSR) is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impact on society*”. Definisi tersebut pada dasarnya berangkat dari filosofi bagaimana cara mengelola perusahaan baik sebagian maupun secara keseluruhan memiliki dampak positif bagi dirinya dan lingkungan. Maka, perusahaan harus mampu mengelola bisnis operasinya dengan menghasilkan produk yang berorientasi secara positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) yang merupakan lembaga internasional yang berdiri tahun 1955 dan beranggotakan 120 perusahaan multinasional yang berasal dari 30 negara dunia, mendefinisikan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, bekerja dengan karyawan, keluarga dan masyarakat lokal (WBCSD, 2001). Secara umum *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah seperangkat kebijakan, praktik dan program yang terintegrasi di seluruh operasi bisnis dan proses pengambilan keputusan serta dimaksudkan untuk memastikan bahwa perusahaan memaksimalkan dampak positif dari operasinya pada masyarakat atau “operasi dengan cara yang memenuhi atau melebihi etika, hukum, komersial dan harapan publik” (BSR, 2001).

World Bank yang merupakan lembaga keuangan global memiliki definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR) tersendiri. World Bank memandang *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai:

The commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi berkelanjutan bekerja sama dengan para karyawan dan perwakilan masyarakat untuk meningkatkan kualitas hidup, yang baik untuk bisnis maupun untuk pengembangan.

Corporate Social Responsibility (CSR) forum memberikan definisi:

CSR mean open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities and environment.

Sementara itu, sejumlah negara juga mempunyai definisi tersendiri mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR). Uni Eropa (EU green paper on CSR) mengemukakan bahwa: *CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basic.*

Menurut Uni Eropa, *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan konsep dimana perusahaan menggabungkan kepedulian sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis perusahaan dan dalam interaksinya dengan para pemangku kepentingan secara sukarela.

Meskipun *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak memiliki definisi tunggal, namun semua definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, praktisi dan peneliti memiliki konsep yang sama, yaitu perlu adanya keseimbangan antara lingkungan dan sosial dengan kegiatan perusahaan.

Alasan dan Manfaat diterapkannya *Corporate Social Responsibility* (CSR) bagi Perusahaan

Terdapat berbagai manfaat diterapkannya *Corporate Social Responsibility* (CSR) bagi perusahaan yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Ujang R. (2013) aktivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki fungsi strategis bagi perusahaan, yaitu sebagai bagian dari manajemen risiko khususnya dalam membentuk pengaman sosial. Dengan menjalankan *Corporate Social Responsibility* (CSR), perusahaan diharapkan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, namun juga harus turut berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan jangka panjang.

Menurut Wibisono (2007) manfaat bagi perusahaan yang berupaya menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yaitu, dapat mempertahankan atau mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan, layak mendapatkan *social licence to operate*, mereduksi risiko bisnis perusahaan, melebarkan akses sumberdaya, membentangkan akses menuju *market*, mereduksi biaya, memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*, memperbaiki hubungan dengan regulator, meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan serta berpeluang mendapatkan penghargaan. Sementara menurut Sukada *et al* (2007), manfaat *Corporate Social Responsibility* (CSR) diantaranya bagi perusahaan-perusahaan yaitu berkesempatan mendapatkan sumberdaya manusia terbaik, produktivitas pekerja di perusahaan bereputasi baik dicatat lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang bereputasi lebih rendah, mendapatkan kesempatan investasi yang lebih tinggi di masa depan. Muljati (2011) yang dikutip dari Totok M. (2014: 136) mengemukakan manfaat *Corporate Social Responsibility* (CSR) bagi perusahaan, yaitu meningkatkan citra perusahaan, memperkuat “brand” perusahaan, mengembangkan kerjasama dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*), membedakan perusahaan dengan pesaingnya, menghasilkan inovasi dan pembelajaran untuk meningkatkan perusahaan perusahaan, membuka akses untuk investasi dan pembiayaan bagi perusahaan,

meningkatkan harga saham. Manfaat yang dikemukakan oleh Muljati (2011) kurang lebih memiliki konsep yang sama dengan Wibisono (2007).

Menurut Bhatt (2002: 6) terdapat tiga alasan perusahaan menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR), yang pertama yaitu perusahaan harus patuh pada peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku. Kedua, perusahaan harus mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan serta prosedur untuk meminimalisasi berbagai kerusakan atau kerugian yang mungkin dihasilkan dari operasi perusahaan atau dari rekanan bisnisnya. Ketiga, perusahaan dapat menciptakan “*positive social value*” dengan melibatkan masyarakat di dalamnya. Sedangkan menurut Mulyadi (2003) terdapat tiga motif perusahaan menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR), yaitu motif menjaga keamanan fasilitas produksi, motif mematuhi kesepakatan kontrak kerja, dan motif moral untuk memberikan pelayanan sosial pada masyarakat lokal.

Creating Shared Value (CSV)

Konsep *Create Shared Value* (CSV) pertama kali diperkenalkan oleh Porter dan Kramer (2011). Porter dan Kramer (2011) menggambarkan masalah dimana perusahaan dianggap memanfaatkan masyarakat untuk kesejahteraannya sendiri. Perusahaan berupaya untuk mengatasi masalah tersebut, namun dengan pendekatan yang salah. Dengan menggunakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan menangani masalah sosial sebagai kegiatan diluar bisnis, perusahaan gagal mendapatkan kepercayaan masyarakat luas, dan reputasinya jatuh. Porter dan Kramer (2011) berpendapat bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) digunakan untuk meningkatkan reputasi perusahaan, sementara *Create Shared Value* (CSV) adalah cara untuk melegitimasi bisnis.

Porter dan Kramer (2011) berpendapat bahwa perusahaan harus mengatasi masalah tersebut dengan menata ulang model bisnisnya dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta penciptaan nilai ekonomi di dalam perusahaan. Porter dan Kramer (2011) mendefinisikan *shared value* sebagai proses operasi yang meningkatkan daya saing perusahaan sembari menangani kondisi ekonomi dan sosial. Menurut Lapina *et al* (2012), *Create Shared Value* (CSV) adalah sebuah konsep baru yang berpendapat bahwa kemajuan masyarakat merupakan inti kesuksesan sebuah perusahaan, dan pada isu-isu masyarakat terdapat peluang yang luas untuk meningkatkan daya saing dan penciptaan nilai organisasi.

Porter dan Kramer (2011) mengemukakan adanya kelemahan dan kerugian sosial menimbulkan biaya internal bagi perusahaan. Namun bukan berarti menangani kelemahan dan kerugian menaikkan biaya dari perusahaan, karena perusahaan dapat berinovasi melalui penggunaan teknologi baru, metode operasi, dan pendekatan manajemen. Dengan begitu, produktivitas perusahaan akan meningkat dan akan memperluas pasar juga.

Terdapat tiga cara untuk mewujudkan *shared value* menurut Porter dan Kramer (2011), yaitu:

1. Redefinisi Produk dan Pasar.

Pada ekonomi sekarang, permintaan untuk produk dan jasa yang merupakan kebutuhan masyarakat meningkat pesat. Perusahaan makanan yang biasanya fokus pada rasa dan kuantitas untuk mendorong konsumsi yang lebih banyak lagi mengubah fokusnya pada kebutuhan mendasar untuk nutrisi yang lebih baik.

Untuk perusahaan, langkah awal untuk menciptakan *shared value* dengan cara ini adalah dengan mengidentifikasi semua kebutuhan masyarakat, keuntungan, dan kerugian yang dapat terjadi pada produk perusahaan. Kesempatan tersebut tidaklah tetap atau stabil, melainkan selalu berubah mengikuti perkembangan teknologi, perkembangan ekonomi, dan pergeseran prioritas masyarakat. Eksplorasi terus-menerus terhadap kebutuhan masyarakat dapat menuntun perusahaan untuk menemukan peluang baru

untuk diferensiasi dan memposisikan ulang posisi perusahaan di pasar tradisional, dan untuk menyadari potensi dari pasar baru yang sebelumnya perusahaan abaikan.

2. Redefinisi Produktivitas dalam Rantai Nilai (*Value Chain*).

Rantai nilai sebuah perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh banyak masalah sosial dalam perusahaan, seperti sumber daya alam dan penggunaan air, kesehatan dan keamanan, kondisi kerja, dan perlakuan yang sama terhadap antar pekerja di tempat kerja. Kesempatan untuk menciptakan *shared value* meningkat karena masalah-masalah sosial tersebut dapat menimbulkan biaya ekonomi pada rantai nilai perusahaan.

Sebagai contoh, Wal-Mart dapat mengatasi masalah kelebihan kemasan produk dan gas-gas rumah kaca (*greenhouse*) dengan cara mengurangi kemasan dan mengubah rute perjalanan truk-nya untuk memotong 100 juta mil dari rute pengiriman-nya di tahun 2009, menghemat \$200 juta bahkan saat perusahaan mengirim lebih banyak produk. Inovasi dalam membuang plastik yang telah digunakan di toko telah menyelamatkan jutaan orang dengan menurunkan biaya pembuangan ke tempat pembuangan sampah lebih rendah (Porter dan Kramer, 2011).

3. Memungkinkan Pengembangan *Cluster* Lokal.

Tidak ada perusahaan yang dapat berdiri sendiri. Kesuksesan dari setiap perusahaan dipengaruhi oleh perusahaan pendukung dan infrastruktur di sekitarnya (Andelin *et al*, 2015). Produktivitas dan inovasi sangat dipengaruhi oleh "*cluster*", atau konsentrasi geografis perusahaan, bisnis terkait, pemasok (*supplier*), penyedia jasa, dan infrastruktur logistik pada bidang tertentu (Porter dan Kramer, 2011). *Cluster* meliputi institusi, asosiasi perdagangan, hukum persaingan, standar kualitas, dan transparansi pasar.

Cluster memiliki peran penting untuk mendorong produktivitas, inovasi, dan persaingan dan sebaliknya tanpa *cluster* yang mendukung, produktivitas akan jatuh. Perusahaan menciptakan *shared value* dengan membangun *cluster* untuk meningkatkan produktivitas sembari menangani kesenjangan di sekitar *cluster*.

Perbandingan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan *Create Shared Value* (CSV)

Menurut Lapina *et al* (2012) baik *Corporate Social Responsibility* (CSR) maupun *Create Shared Value* (CSV) berfokus pada kebutuhan masyarakat serta tantangan dan dorongan bisnis untuk mencapai kedua hal tersebut. Namun terdapat beberapa perbedaan signifikan di antara kedua pendekatan tersebut.

Perbedaan yang paling signifikan adalah perspektif perusahaan terhadap sosial dan permasalahan-nya. Sementara kedua pendekatan menuntut bisnis untuk mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan masyarakat dan lingkungan mereka, beserta dengan pemegang saham, karyawan dan pelanggan, *Corporate Social Responsibility* (CSR) melihat hal tersebut sebagai biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan (eksternalitas). Ini berarti melakukan kebaikan (*doing good*) untuk seseorang atau sesuatu di luar organisasi dan kebutuhannya sendiri. *Corporate Social Responsibility* (CSR) berarti memenuhi harapan masyarakat, memenuhi persyaratan dan melakukan kegiatan ekstra untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Di sisi lain, *Create Shared Value* (CSV) melihat lingkungan dan sosial sekitarnya sebagai bagian dari model bisnis perusahaan, maka berbuat baik bagi masyarakat merupakan prasyarat untuk berbisnis dengan baik (Lapina *et al*, 2012).

Tabel 2.1

Perbedaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan *Create Shared Value* (CSV)

<i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	<i>Create Shared Value (CSV)</i>
Value: doing good	Value: economic and societal benefits relative to cost
Citizenship, philanthropy, sustainability	Joint company and community value creation
Discretionary or in response to external pressure	Integral to competing
Separate from profit maximization	Integral to profit maximization
Agenda is determined by external reporting and personal preferences	Agenda is company specific and internally generated
Impact limited by corporate footprint and CSR budget	Realigns the entire company budget
Example: fair trade purchasing	Example: transforming procurement to increase quality and yield

Sumber: Porter dan Kramer (2011)

Pada pembiayaan, menurut Porter dan Kramer (2011) aktivitas *Corporate Social Responsibility (CSR)* terbatas pada anggaran yang dialokasikan secara khusus, perusahaan yang menerapkan *Create Shared Value (CSV)* tidak menerapkan anggaran khusus untuk tanggungjawab sosial perusahaan-nya. Sebagai gantinya, diambil melalui keseluruhan anggaran perusahaan, menjadi bagian dari setiap fungsi dan setiap aktivitas.

Dikutip dari Latipa *et al* (2012), Sen dan Bhattacharya (2001) mengungkapkan dengan *Create Shared Value (CSV)*, nilai *Corporate Social Responsibility (CSR)* “melakukan kebaikan” berubah menjadi “keuntungan ekonomi dan sosial yang relatif terhadap biaya”. Dan sementara *Corporate Social Responsibility (CSR)* sering digunakan sebagai cara tambahan untuk melindungi posisi perusahaan di pasar dan masyarakat, *Create Shared Value (CSV)* merupakan bagian integral dari strategi daya saing perusahaan.

Porter dan Kramer (2011) berpendapat bahwa *Create Shared Value (CSV)* lebih baik dari *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan pada akhirnya akan menggantikan *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Hal tersebut karena *Create Shared Value (CSV)* menawarkan tidak hanya pandangan yang benar-benar berbeda pada tanggungjawab sosial, tetapi juga cara baru untuk memahami pelanggan, produktivitas dan pengaruh eksternal terhadap kesuksesan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2015: 1) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur kuantifikasi, perhitungan statistik, atau bentuk cara-cara lainnya yang menggunakan ukuran angka. Kualitatif berarti sesuatu yang berkaitan dengan aspek kualitas, nilai atau makna yang terdapat dibalik fakta dan hanya dapat diungkapkan dan dijelaskan melalui linguistik, bahasa, atau kata-kata (Gunawan, 2014).

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji atau merumuskan hipotesis tertentu, tetapi hanya untuk menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala ataupun keadaannya (Syahierdian W., 2013). Menurut Dewi Ayuningtyas (2010) dinamakan penelitian bersifat deskriptif karena dilakukan tanpa hipotesa

yang dirumuskan secara ketat dengan tujuan untuk mendeskripsikan secara terperinci mengenai fenomena sosial tertentu.

Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumbernya data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder (Sulistyaningsih, 2011). Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Uma Sekaran, 2011). Data sekunder menurut Supomo dan Indriantoro (2002) merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan pembangunan keberlanjutan PT. Holcim Indonesia Tbk. tahun 2016. Di dalam laporan tersebut terdapat informasi mengenai kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan. Penulis juga menggunakan data sekunder lain yang didapat dari:

1. Teks lengkap, yang terdapat dalam buku, artikel, jurnal dan data online dari internet.
2. Rangkuman artikel atau penulisan peneliti lainnya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Kepustakaan.

Menurut Pohan dalam Prastowo (2012: 81), studi kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi ilmiah, berupa teori-teori, metode, atau pendekatan yang pernah berkembang dan telah di dokumentasi-kan dalam bentuk buku, jurnal, naskah, catatan, rekaman sejarah, dokumen-dokumen, dan lain-lain yang terdapat di perpustakaan. Menurut Nazir (2005) studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku, literatur, catatan-catatan, dan laporan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Metode studi kepustakaan yang dilakukan peneliti adalah dengan mengumpulkan dan mempelajari informasi berupa buku-buku, jurnal, penelitian terdahulu, serta artikel-artikel yang berhubungan dengan objek penelitian dari perpustakaan dan secara online.

2. Studi Dokumentasi.

Studi dokumentasi atau biasa disebut kajian dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian dalam rangka memperoleh informasi terkait objek penelitian. Dalam studi dokumentasi, peneliti biasanya melakukan penelusuran data historis objek penelitian serta melihat sejauh mana proses yang berjalan telah terdokumentasikan dengan baik (Creswell, 2010).

Studi dokumentasi yang dilakukan peneliti adalah dengan mengumpulkan laporan pembangunan keberlanjutan PT. Holcim Indonesia Tbk. pada website perusahaan.

Teknik Analisis Data

Bogdan dan Biklen (1982) mengemukakan analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan cara mengorganisir data, memilah data menjadi satuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan hal penting yang dapat dipelajari, dan memutuskan apakah terdapat informasi dari data yang dapat diberikan kepada orang lain. Penyusunan penelitian ini menggunakan metode *content analysis* untuk menganalisis implementasi kegiatan *Create Shared Value* (CSV) perusahaan. Schreier (2012) mengemukakan bahwa *content analysis* merupakan salah satu cara dari beberapa metode kualitatif untuk menganalisis data dan menafsirkan maknanya.

Content analysis merupakan suatu teknik untuk mengambil kesimpulan dengan mengidentifikasi berbagai karakteristik khusus suatu pesan secara objektif, sistematis, dan generalis (Holsti, 1969). Menurut Supomo dan Indriantoro (2002) *content analysis* adalah metode melalui teknik observasi dan analisis terhadap isi atau pesan dari suatu dokumen untuk menghasilkan deskripsi yang objektif dan sistematis, seperti kategori isi, telaah, pemberian kode berdasarkan karakteristik kejadian atau transaksi yang terdapat dalam dokumen.

Teknik *content analysis* yang digunakan oleh peneliti adalah dengan menyesuaikan program *Create Shared Value* (CSV) oleh Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc. dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari PT. Holcim Indonesia Tbk. kemudian peneliti mengemukakan isi dari program CSR perusahaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Laporan *Corporate Social Responsibility* (CSR) Perusahaan

Holcim Indonesia Tbk. melaporkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan pada Laporan Pembangunan Berkelanjutan yang disusun sesuai dengan pedoman pelaporan keberlanjutan *Global Reporting Initiatives* (GRI) G4. Penerbitan laporan ini telah mematuhi Undang-undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 Pasal 66 Ayat 2c tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan OJK melalui Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor: KEP-431/BL/2012 tanggal 1 Agustus 2012. Agar kredibilitas laporan tetap terjaga, seluruh data dan informasi dalam laporan telah ditinjau dan diverifikasi oleh seluruh departemen. Holcim menggunakan jasa eksternal auditor Ernst & Young untuk layanan audit terkait data keuangan.

Gambar 4.1
Proses Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT. Holcim Indonesia Tbk.



Sumber: Holcim Indonesia CSR Report

Dalam proses untuk mencapai penciptaan nilai (*creation of value*), Holcim menggunakan tiga strategi yang dikembangkan berdasarkan lima pemikiran seperti yang terdapat pada gambar diatas. Pemikiran-pemikiran tersebut antara lain, kinerja keberlanjutan lingkungan, manajemen biaya, kepuasan pelanggan, kepemimpinan, dan tanggungjawab sosial perusahaan. Tiga strategi yang digunakan Holcim yaitu, fokus produk, keanekaragaman geografi, dan manajemen lokal standar global. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan sumber daya manusia sebagai dasar.

Berdasarkan analisis di atas, PT. Holcim Indonesia Tbk. belum menerapkan program *Create Shared Value* (CSV) secara keseluruhan, namun seperti yang terlihat dalam gambar 4.1, perusahaan sudah menjadikan *Create Shared Value* (CSV) sebagai tujuan kegiatan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan. Beberapa kegiatan *Corporate Social*

Responsibility (CSR) perusahaan sudah ada yang mengandung *Create Shared Value* (CSV), hal tersebut yang akan dibahas peneliti dalam bab empat ini.

Kerangka Laporan Program *Create Shared Value* (CSV)

Seperti yang sudah tercantum dalam bab satu, *Create Shared Value* (CSV) tidak memiliki pedoman atau kerangka untuk pelaporannya sehingga tidak ada cara yang benar ataupun cara yang salah dalam membuat laporan program *Create Shared Value* (CSV) suatu perusahaan. Oleh karena itu, kerangka laporan *Create Shared Value* (CSV) yang dibuat oleh setiap perusahaan dapat berbeda-beda. Pada sub-bab ini, peneliti akan menganalisis kerangka laporan yang digunakan oleh perusahaan yang sudah menerapkan *Create Shared Value* (CSV) yang nanti akan disimpulkan dan digunakan untuk menganalisis implementasi *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia Tbk.

Peneliti memilih kerangka *Create Shared Value* (CSV) dari perusahaan Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc. yang bergerak dalam bidang perbankan dan berbasis di Jepang. Seperti yang telah dijelaskan pada bab dua bahwa menurut Porter dan Kramer (2011) kelemahan sosial dapat menjadi sumber produktivitas perusahaan. Area-area yang berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan tersebut adalah penggunaan energi, penggunaan air, dampak lingkungan, akses dan kelangsungan hidup pemasok, keterampilan pegawai, keamanan pegawai, dan kesehatan pegawai (Porter dan Kramer, 2011). Kerangka yang peneliti pilih sudah mencakup seluruh area yang disebutkan dalam teori Porter dan Kramer (2011), hal tersebut menjadi alasan peneliti untuk memilih dua kerangka *Create Shared Value* (CSV) dari kedua perusahaan tersebut.

Gambar 4.2

Kerangka *Create Shared Value* (CSV) pada Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc.



Sumber: Laporan CSR Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc.

Dalam laporannya, Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc. mengklasifikasikan proses *Create Shared Value* (CSV) ke dalam tiga proses seperti yang dapat dilihat pada gambar di atas. Proses pertama, membuat bisnis baru untuk memperbaiki masalah sosial yang menyangkut energi, perubahan iklim, keanekaragaman hayati, dan banyaknya populasi orangtua. Masalah sosial disesuaikan dengan daerah dimana perusahaan itu berada. Proses kedua, memperkuat perusahaan dengan meningkatkan kegiatan sosial perusahaan pada setiap aktivitas bisnisnya. Proses yang terakhir, meningkatkan kepercayaan *stakeholders* melalui kegiatan sosial dan memperkuat bisnis perusahaan. Kegiatan sosial yang dilakukan adalah memberikan dukungan untuk lingkungan dan hewan-hewan, memberikan dukungan untuk "successful aging" dan berkontribusi dalam masyarakat.

Peneliti akan menyesuaikan program *Create Shared Value* (CSV) yang terdapat dalam Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc. dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari PT. Holcim Indonesia. Setelah itu, peneliti akan menganalisis isi dari program CSR PT. Holcim Indonesia Tbk. yang mengandung unsur *Create Shared Value* (CSV) dengan menerapkan kerangka *Create Shared Value* (CSV) dari Mitsui Trust Holdings Inc.

Implementasi Program *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia Tbk.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti akan menyesuaikan program *Create Shared Value* (CSV) yang terdapat dalam Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc. dengan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari PT. Holcim Indonesia. Berikut hasil dari penyesuaian yang telah peneliti lakukan.

Tabel 4.1
Penyesuaian Antara Program *Create Shared Value* (CSV) pada Sumitomo Mitsui dengan Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada PT. Holcim Indonesia Tbk.

	CSV pada Sumitomo Mitsui	CSR pada Holcim
Process 1	Climate Change	✓
	Energy	✓
	Successful Aging	X
	Social Contribution as Business Activities	✓
Process 2	Organizational Governance	✓
	Consumer Issues	X
	Fair Operating Practices	X
	Employee and Human Rights	✓
Process 3	Support for The Environment and Living Creatures	✓
	Contributions to Local Communities and Society	✓

Pada tabel di atas, terdapat tiga proses dalam penerapan *Create Shared Value* (CSV) pada Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc. dan dari ketiga proses tersebut, terdapat 9 aspek yang terdapat dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT. Holcim Indonesia dan 3 aspek yang tidak terdapat dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan. berdasarkan analisis tersebut, kerangka yang akan digunakan untuk menganalisis implementasi *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia Tbk. adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2
Kerangka yang Akan Digunakan untuk Menganalisis Implementasi *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia Tbk.

Process 1	Process 2	Process 3
Climate change, Energy, Social Contribution as Business Activities	Organizational Governance, Employee and Human Rights	Support for The Environment and Living Creatures, Contributions to Local Communities and Society

Proses 1

Pada proses 1, program *Create Shared Value* (CSV) yang menjadi fokus adalah program terkait perubahan iklim, energi, serta kontribusi sosial perusahaan yang dilakukan sebagai aktivitas bisnis perusahaan. Sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap perubahan iklim, Holcim melakukan pengelolaan efektif pada emisi CO₂, penggunaan air, penggunaan energi, serta limbah yang dihasilkan perusahaan.

Holcim secara rutin mengukur emisi gas yang dihasilkan dari kegiatan operasional perusahaan agar kadar emisi tetap berada dalam jumlah yang terhitung aman, bahkan jauh di bawah batas kadar emisi maksimal yang ditetapkan pemerintah. Sampai tahun 2016, Holcim berhasil mengurangi emisi karbon sebesar 21,2% dibandingkan dengan tahun 1990.

Dalam proses produksi semen, Holcim memerlukan 146 liter air per ton material semen. Holcim berhasil mengoptimalkan penggunaan air hujan sebanyak 111% dan mengurangi penggunaan air PDAM sebesar 54%, Holcim juga memanfaatkan air limbah produksi semen dan beton siap pakai. Dari total konsumsi air yang digunakan perusahaan, 29,45% atau 531.358 m³ total air merupakan air dari proses daur ulang.

Holcim telah menurunkan tingkat emisi per ton semen melalui peningkatan efisiensi energi. Upaya yang dilakukan Holcim untuk menerapkan efisiensi energi adalah:

1. Penggunaan listrik secara efisien (lampu, pendingin ruangan, mesin, dsb).
2. Instalasi jaringan listrik dengan baik.
3. Pengecekan rutin mesin dan alat transportasi.
4. Penggunaan bahan bakar di proses produksi semen.
5. Meningkatkan utilitasi dari bahan bakar alternatif dan bahan baku.

Terkait penggunaan energi alternatif dalam operasional Holcim, pada tahun 2016 perusahaan mencatat adanya peningkatan penggunaan sumber energi alternatif sebanyak 24,25%, dari 1.806 TJ pada tahun 2015 menjadi 2.244 TJ pada tahun 2016.

Holcim mempunyai unit bisnis bernama *Geocycle* yang berfungsi untuk menciptakan nilai melalui pemanfaatan energi dan mineral yang terkandung dalam limbah dengan menggunakannya sebagai sumber daya untuk proses produksi (pengelolaan limbah). Penanganan limbah secara internal dilakukan dengan cara menggunakan kembali dan mendaur ulang barang bekas yang masih memiliki nilai ekonomis. Sepanjang tahun 2016, Holcim menghasilkan total 2.634 ton limbah padat tak berbahaya. Sejumlah 2.070 ton atau 78,59% limbah tersebut telah didaur ulang atau dimanfaatkan kembali sebagai bahan baku alternatif. Total limbah berbahaya yang dihasilkan dari operasional Holcim adalah sebanyak 2.140 ton. Sebanyak 75,93% dari total limbah berbahaya mampu digunakan kembali sebagai sumber energi dalam kegiatan internal operasional perusahaan.

Holcim juga telah melaksanakan proyek percobaan yang disebut Geotainer di pabrik Narogong, melalui kemitraan dengan pemerintah Kota Bogor. Tujuan dari proyek tersebut adalah untuk melakukan penelitian akan pengelolaan limbah padat perkotaan secara mekanis biologis atau *Mechanical Biological Treatment (MBT) of Municipal Solid Waste (MSW)* dari TPU terdekat, untuk digunakan sebagai bahan bakar turunan limbah atau *Refuse-Derived Fuel (RDF)* sebagai bahan bakar alternatif. Dengan digunakannya limbah dalam proses pembakaran, Holcim mampu memitigasi risiko naiknya biaya energi, meningkatkan keamanan energi, dan mengurangi konsumsi sumber daya alam.

Produk utama Holcim adalah semen, beton, dan solusi berbahan dasar beton lainnya. Bahan bangunan berbahan dasar semen produk perusahaan menjadi penunjang utama urbanisasi maupun pembangunan infrastruktur, perumahan dan industri. Hal tersebut membuat Holcim dapat memenuhi kebutuhan bisnisnya sekaligus mengatasi berbagai persoalan lingkungan dengan pembangunan infrastruktur. Pembangunan infrastruktur yang dilakukan oleh Holcim antara lain:

1. Membantu Dinas Marga Pemerintah DKI Jakarta pada tahun 2016 dalam menyelesaikan permasalahan jalan di perlintasan kereta api di wilayah Karet, Tanah Abang, Jakarta. Holcim Indonesia terpilih menjadi mitra resmi untuk penyediaan solusi perbaikan jalan rusak di Jakarta.

2. Melakukan perbaikan landasan anjang (taxiway) di Bandara Internasional Juanda, Jawa Timur, dan jalur pejalan kaki di Jakarta.
3. Melakukan kontrak kerja sama dengan WIKA, perusahaan konstruksi milik pemerintah di Indonesia, untuk memasok 1.700 m³ beton yang digunakan dalam pembangunan *New Condensate and Diesel Tank* (NCDT) milik BP Berau Ltd., yang mengoperasikan platform gas lepas pantai dan kilang LNG di Tangguh, Papua Barat.
4. Membangun Taman Pandang Istana, sebuah taman publik yang berlokasi di Monas, Jakarta. Taman tersebut dibangun untuk memberikan fasilitas kegiatan publik, termasuk dalam mengekspresikan ide dan pendapat masyarakat dalam berbagai topik dan isu.
5. Bekerjasama dengan Dinas Pekerjaan Umum Kota Kediri, Holcim memberikan pembekalan teknis kepada 94 ahli bangunan. Tujuan dari pembekalan tersebut adalah untuk membantu program pembangunan sanitasi di Kota Kediri.

Proses 2

Pada proses 2, program *Create Shared Value* (CSV) berfokus pada tata kelola perusahaan, serta sumber daya manusia dan hak asasi manusia yang dipenuhi. Tata kelola perusahaan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan jangka panjang, membangun kepercayaan dan membina hubungan antara perusahaan dan stakeholders untuk menciptakan dan menghasilkan nilai keberlanjutan.

Holcim memiliki Kode Etik Bisnis yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam menyelaraskan komitmen integritas dengan nilai-nilai inti perusahaan. Kode Etik Bisnis ini berisi berbagai panduan serta saran praktis untuk membuat keputusan dan penilaian yang baik dalam konteks pekerjaan sehingga perusahaan dan karyawan dapat mematuhi kebijakan perusahaan dan hukum dan perundangan yang berlaku, serta dalam membina hubungan dengan pelanggan, masyarakat dan mitra kerja.

Holcim juga memiliki program *Integrity Line* sebagai mekanisme pelaporan *whistleblowing*. Melalui program tersebut, karyawan dapat melaporkan kecurangan yang terjadi dan menjadi terdorong untuk memastikan agar etika bisnis dan Kode Etik Bisnis terlaksana dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Selain itu, terdapat program *Anti-Bribery and Corruptive Directive* (ABCD) yang dirancang untuk mencegah atau mendeteksi dan memulihkan potensi pelanggaran.

Sebagai upaya mewujudkan penerapan tata kelola perusahaan yang efektif, Holcim berkomitmen menerapkan sistem manajemen risiko. Holcim melakukan evaluasi risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya risiko dan potensi kerugian. Jenis risiko bisnis yang signifikan bagi Holcim, yaitu risiko operasional, risiko nilai tukar, dan risiko pasar.

Dibalik kesuksesan Holcim, terdapat sumber daya manusia yang berkompeten dan berperan penuh dalam kegiatan produksi perusahaan. Maka, Holcim memiliki standar kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi bagi para pegawai. Pelatihan di bawah *Institution of Occupational Safety and Health* (IOSH) menjadi persyaratan pelatihan minimum bagi setiap manajer. Seluruh pabrik Holcim juga menyelenggarakan berbagai workshop keselamatan dan rapat *Central Contractor Safety* setiap enam bulan sekali. Kegiatan tersebut wajib diikuti oleh tim manajemen kontraktor, staf keselamatan kontraktor dan pihak manajemen Holcim. Holcim juga membentuk *Corporate Safety Committee* untuk memastikan standar keamanan grup dapat terimplementasi dengan baik. *Corporate Safety Committee* akan menunjuk pegawai dari masing-masing departemen, divisi, dan fungsi manajemen sebagai anggota komite. Hal tersebut dilakukan untuk mengimplementasikan kesehatan dan keselamatan yang tegas dan relevan juga memungkinkan pegawai untuk bertanggung jawab secara individu sesuai jabatan masing-masing.

Holcim juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan melakukan pemantauan kebersihan tempat kerja setiap tahunnya. Seluruh temuan terkait kesehatan dan kebersihan dicatat dan dilaporkan kepada manajer dan karyawan terkait untuk ditindaklanjuti.

Dalam hal kompensasi, Holcim sangat menjaga hak-hak para pegawai dengan mematuhi standar upah minimum regional yang berlaku. Terdapat program *Total Rewards* yang dirancang untuk memberikan kompensasi yang kompetitif di semua area operasional dan mendukung remunerasi yang adil antara pria dan wanita. Selain gaji bulanan, Holcim juga memberikan tunjangan kesehatan, uang pensiun, dan pengembangan keterampilan. Dengan mengikuti prinsip-prinsip *Global Compact* PBB, Holcim melarang adanya pekerja anak atau kerja paksa dalam kegiatan operasi perusahaan, usia minimum untuk bergabung dengan perusahaan adalah 18 tahun.

Guna menjaga kualitas dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki, Holcim mengadakan berbagai program pelatihan dan pengembangan untuk setiap pegawai. Program pengembangan yang telah dilaksanakan antara lain, *Anti Bribery and Corruption Directive (ABCD)*, *Fair Competition Training*, *Third-party Due Diligence (TPDD)*, *Supervisory Development Program (SDP)*, *People Manager 101*, Program Sertifikasi Fasilitator Internal, Orientasi Perusahaan, *Health & Safety Improvement Program (HSIP)*, Sertifikasi Teknis untuk CIP, Program Pensiun, dan Pelatihan Regional untuk CIP. Program-program tersebut diberikan dalam bentuk seminar dan workshop yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai. Terdapat juga Program Kepemimpinan Holcim yang berfokus untuk mengembangkan kepemimpinan, membina bakat dan minat karyawan, dan meningkatkan keterampilan pegawai pada bidang teknis.

Proses 3

Pada proses 3, program CSV berfokus pada kegiatan perusahaan untuk mendukung lingkungan dan makhluk hidup, serta kontribusi perusahaan pada sosial masyarakat sekitar perusahaan.

Sebagai bentuk kepedulian pada alam, Holcim menanam 20.185 pohon di wilayah operasional pabrik Holcim yang berada di Narogong, Cilacap, Tuban, Maloko, dan Jeladri. Selain itu, perusahaan mendedikasikan sekitar 65% dari area konsesi di Nusa Kambangan untuk kawasan konservasi keanekaragaman hayati. Holcim bekerja sama dengan Kementerian Lingkungan Hidup, Badan Kelautan dan Perikanan, dan Dinas Pengelolaan Sumber Daya Segara Anakan mengadakan program penanaman bakau di pelabuhan Wijayapura, pulau Nusakambangan. Holcim bekerja sama dengan Fakultas Kehutanan IPB (Institut Pertanian Bogor) membuat proyek hutan pendidikan yang diberi nama Holcim Educational Forest (HEF). Hutan yang terletak di Cibadak, Sukabumi, Jawa Barat tersebut menjadi habitat bagi berbagai jenis tumbuh-tumbuhan. Selain itu, terdapat juga area pembibitan dengan kapasitas mencapai 30.000 bibit tanaman.

Sebagai bentuk keterlibatan dalam sosial masyarakat, Holcim membantu pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah, serta menciptakan lapangan kerja. Dalam usahanya tersebut, program yang dibuat oleh Holcim untuk masyarakat, yaitu:

1. Membuat aplikasi internet handphone mFish untuk membantu para nelayan lokal berhubungan dan saling berbagi informasi penting satu sama lain dengan menggunakan ponsel.
2. Menyumbangkan delapan ekor sapi kepada Badan Usaha Milik Gampong Lampaya, Aceh Besar, sebagai upaya untuk kegiatan beternak sapi di wilayah tersebut.
3. Mendukung kegiatan peternakan Bebek Basur yang dilakukan oleh masyarakat sekitar Cilacap Selatan, yang hasilnya akan dijual ke pasar lokal dan limbahnya akan dijual kepada pemilik kebun pepaya sebagai kompos.

4. Memberikan fasilitas Galeri Sampireun yang digunakan untuk menjual produk UKM dan sebagai pusat pengembangan usaha masyarakat Narogong.
5. Mendukung usaha kecil yang dibentuk dan dikelola oleh perempuan setempat yang berada di wilayah sekitar perusahaan.
6. Membuat Pusat Kegiatan Masyarakat (PKM) di wilayah pabrik Holcim di Tuban. Hingga kini, PKM telah membantu berbagai proyek dan program yang memberi manfaat bagi 15.818 orang. Salah satu program utama PKM adalah program Saprodi, yaitu dukungan pendanaan mikro bagi petani dan pemilik usaha kecil. Total 135 petani telah mendapatkan bantuan dari program tersebut.

Holcim juga menawarkan layanan Solusi RumahKu untuk membantu pembangunan tempat tinggal masyarakat. Layanan bantuan yang ditawarkan antara lain, konsultasi desain, akses pembiayaan ke bank mitra, dan menyediakan bahan bangunan yang terpercaya.

Area fokus investasi sosial Holcim mencakup pendidikan dan pelatihan masyarakat, kesehatan masyarakat, dan sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Dalam area pendidikan dan pelatihan, Holcim memberikan berbagai macam beasiswa bagi masyarakat yang berada di sekitar wilayah operasional perusahaan dan bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah. Beasiswa yang diberikan oleh Holcim adalah Beasiswa Reguler Holcim, sebanyak 5000 siswa dapat menyelesaikan pendidikan mereka dengan baik di tingkat dasar maupun menengah. Beasiswa LCI, telah diserahkan kepada 400 siswa lokal dari daerah Lhoknga dan Leupung. Terakhir, GOTA (Gerakan Orang Tua Asuh), yang juga diikuti oleh karyawan pabrik Holcim sebagai orang tua asuh bagi siswa yang berasal dari sekitar wilayah operasional perusahaan.. Selain memberikan beasiswa, Holcim juga memiliki program *Enterprise-based Vocational Education* (EVE). Program tersebut bertujuan untuk menyeleksi dan mengembangkan potensi remaja lulusan SMA yang tinggal di sekitar wilayah operasional Holcim untuk melanjutkan studi mereka dalam program kejuruan. Beberapa lulusan yang dihasilkan dari program *Enterprise-based Vocational Education* (EVE) tersebut direkrut untuk bekerja di Holcim. Program tersebut diselenggarakan dengan kerjasama lembaga akademik Indonesia, yaitu Politeknik Negeri Jakarta dan Universitas Jenderal Soedirman, dan telah meluluskan sebanyak 415 siswa. Pada tahun 2016, program *Enterprise-based Vocational Education* (EVE) membuka pendaftaran untuk pabrik Lhoknga dan berhasil menerima 14 siswa dari 106 pelamar.

Dalam area kesehatan masyarakat, Holcim memiliki beberapa program utama untuk peningkatan kesehatan masyarakat. Holcim bersama Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta komunitas Masyarakat Peduli Ciliwung memulai program restorasi untuk memperbaiki kondisi sungai Ciliwung di Jakarta. Karyawan Holcim juga memberikan pelatihan keanekaragaman hayati kepada Masyarakat Peduli Ciliwung. Selain itu terdapat Konsep Terpadu untuk Mendukung dan Memberdayakan Masyarakat atau disebut juga Posdaya. Dalam Posdaya, Holcim akan melakukan pemetaan sosial yang bekerjasama dengan lembaga pendidikan dan badan pemerintah, dari hasil pemetaan sosial, Holcim akan memberikan respon langsung atas situasi yang dihadapi masyarakat. Pusat Posdaya akan didirikan di desa atau kecamatan, dan hingga tahun 2016 Holcim telah memberi dukungan kepada 50 Posdaya dan memberi manfaat bagi 8000 orang.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia, Tbk. Data yang digunakan merupakan data sekunder yaitu Laporan Pembangunan Keberlanjutan perusahaan tahun 2016 yang dianalisis dengan menggunakan teknik *Content Analysis*.

Konsep *Create Shared Value* (CSV) yang dikembangkan oleh Porter dan Kramer (2011) belum memiliki pedoman kerangka pelaporan secara resmi, sehingga peneliti tidak menggunakan pedoman *Global Reporting Initiative* (GRI) dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti menggunakan kerangka perusahaan lain yang sudah menerapkan *Create Shared Value* (CSV) untuk menjadi pedoman analisis implementasi program *Create Shared Value* (CSV) di PT. Holcim Indonesia, Tbk. Perusahaan yang digunakan sebagai pedoman yaitu, Sumitomo Mitsui Trust Holding, Inc. yang merupakan perusahaan perbankan Jepang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Program *Create Shared Value* (CSV) pada PT. Holcim Indonesia, Tbk. dibagi menjadi tiga proses.

1. Proses 1.

Berfokus pada perubahan iklim, energi yang digunakan perusahaan, serta kontribusi sosial perusahaan yang dilakukan sebagai aktivitas bisnis perusahaan. Pada Holcim, kontribusi sosial yang dilakukan sebagai aktivitas bisnis perusahaan adalah pembangunan infrastruktur. Hal tersebut dikarenakan produk utama dari Holcim adalah semen, beton, dan solusi berbahan dasar beton lainnya yang menjadi penunjang utama pembangunan infrastruktur, perumahan dan industri.

2. Proses 2.

Pada proses ini, program *Create Shared Value* (CSV) yang difokuskan adalah tata kelola perusahaan, sumber daya manusia serta pemenuhan hak asasi manusia dalam perusahaan. Tata kelola perusahaan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan jangka panjang, membangun kepercayaan dan membina hubungan antara perusahaan dan stakeholders untuk menciptakan dan menghasilkan nilai keberlanjutan.

3. Proses 3.

Pada proses ini, program *Create Shared Value* (CSV) yang menjadi fokus adalah kegiatan perusahaan untuk pelestarian alam, serta kontribusi perusahaan pada sosial masyarakat sekitar perusahaan. Sebagai bentuk keterlibatan dalam sosial masyarakat, Holcim membantu pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah, serta menciptakan lapangan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan yang dapat dijadikan pertimbangan bagi peneliti berikutnya untuk hasil yang lebih baik, antara lain:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada aspek subjektivitas peneliti, karena menggunakan metode *content analysis* dalam proses pemahaman informasi *sustainability report* yang diterbitkan perusahaan.
2. Tidak terdapat kerangka *Create Shared Value* (CSV) yang pasti, sehingga peneliti menggunakan kerangka *Create Shared Value* (CSV) yang diterapkan oleh Mitsui Trust Holding Inc.

Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya mengenai *Create Shared Value* (CSV), yaitu:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode lain seperti metode wawancara untuk meminimalisir tingkat subjektivitas.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih terperinci mengenai perhitungan biaya program *Create Shared Value* (CSV) yang dikeluarkan oleh perusahaan dan pembagiannya pada setiap program. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menganalisis laporan keuangan perusahaan dan melakukan wawancara dengan bagian *Corporate Social Responsibility* (CSR) perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Sutedi. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Ahmad dan Sulaiman. (2004). *Environment Disclosure in Malaysian Annual Reports: A Legitimacy Theory Perspective*. *International Journal of Commerce & Management*. 14(1)
- Ahmad P., Nuruddin. 2013. The Implementation of Creating Shared Value (CSV) as A Reference for CSR Development Based on Social Entrepreneurship (Case Study at PT. Nestle Indonesia). (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari www.digilibfeb.ub.ac.id.
- Andelin, Mia., Karhu, Jessica., & Junnila, Seppo. 2015. Creating Shared Value in a Construction Project – a Case Study. *Procedia Economics and Finance*. 21: 446-453.
- Ayu W., Dyah. 2017. The Compliance of GRI G4 Guidelines and The Relevance With Creating Shared Value (CSV) Concept: Sustainability and Partnership and Community Development Reports Analysis of PT. Pupuk Kaltim. (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari www.digilibfeb.ub.ac.id.
- Ayuningtyas, Dewi. 2010. Analisis Bentuk-Bentuk Corporate Social Responsibility Serta Pengungkapannya pada Perusahaan-Perusahaan Pemenang Indonesia Sustainability Reporting Awards (ISRA) 2008. (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari www.digilibfeb.ub.ac.id.
- Bhatt, Ganesh D. 2002. Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 6(1): 31-39.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Budi, Hendrik. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. 2014. Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*. 56(2): 130-153.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.
- Crowther, D., & Aras, G. 2008. Corporate Social Responsibility (1st edition). Diakses dari <http://bookboon.com/en/defining-corporate-social-responsibility-ebook>.
- Deegan, C., Rankin, M., Voght, P. 2000. Firms Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum*. 24(1), 101-130.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour. *Pacific Social Review*. 18(1): 122-136.
- Drozdz et al. 2015. An Assessment of Customer Shared Value in the Restaurant Industry – a Survey from Sweden. *Theoretical and Applied Economics Journal*. 22(4): 85-98.
- Elkington, John. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Elkington, John, & Hartigan, Pamela. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Harvard Business School Press.

- Ghozali, I., & Chariri, A. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Imam. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadi, Nor. 2011. *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hartining T., Fatma. 2014. The Implementation of Creating Shared Value (CSV) and Its Impact on Company's Performance. (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari www.digilibfeb.ub.ac.id.
- Hendrik, Budi U. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Holsti, O. R. 1969. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Massachusetts: Addison-Westley Publishing.
- JPNN. 2017. 4 Produsen Semen Terbesar Dunia yang Beroperasi di Indonesia. Diakses dari <https://www.jpnn.com/news/4-produsen-semen-terbesar-dunia-yang-beroperasi-di-indonesia?page=4>.
- L. Lindawati, Ang S., & Puspita, Marsella E. 2015. Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder dan Legitimacy Gap dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 6(1): 157-174.
- Lapina I., Borkus, I., Starineca, O. 2012. Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 6(8).
- Macagno, T., 2013. A Model for Managing Corporate Sustainability. *Business and Society Review*. 118(2): 223-252.
- Mardikanto, Totok. 2014. *CSR (Corporate Social Responsibility) (Tanggungjawab Sosial Korporasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Margiono, M. Ari. 2011. Melirik Paradigma Creating Shared Value. *Bisnis Indonesia*.
- Masyhari, Nanang. 2017. Holcim Latih 94 Ahli Bangunan Kota Kediri. Diakses dari http://beritajatim.com/ekonomi/289697/holcim_latih_94_ahli_bangunan_kota_kediri.html
- Mohammed, M. 2013. Conceptual Framework for Corporate Accountability in the Context of Sustainability – a Literature Review.
- Mulyadi. 2003. *Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility: Pendekatan, Keberpihakan dan Keberlanjutannya*. Center for Population Studies, UGM.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- O'Donovan, G. 2002. Environmental Disclosure in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 15(3): 344-371.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 89(1-2): 62-77.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Pride. 2015. Megupas CSR dalam Konsep dan Sejarah. Diakses dari <http://pride.co.id/2015/01/mengupas-csr-dalam-konsep-dan-sejarah/>.
- PT. Holcim Indonesia Tbk. 2016. Sustainable Development Report.
- PT. Holcim Indonesia Tbk. 2014. CSR Special Report.
- Rusdianto, Ujang. 2013. *CSR Communications A Framework for PR Practitioners*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rokhilianasari, S. 2015. Teori-teori dalam Pengungkapan Informasi Corporate Social Responsibility Perbankan. Diakses dari <https://syekhnrjati.ac.id/jurnal/index.php/amwal/article/view/217>.
- Schreier, Margrit. 2012. *Qualitative Content Analysis*. Diakses dari <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56b500a55cd9e36fb28b4585&assetKey=AS%3A325861132783616%401454702756916>.
- Sedarmayanti. 2007. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sen, Sankar., & Bhattacharya, C. B. 2001. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*. 38(2): 225-243.
- Sugiyono. 2015. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2015. CSR Masih Relevankah?. Diakses dari: http://www.kompasiana.com/rc12014/csr-masih-relevankah_54f90baca3331100448b4a3e.
- Sukada, Sonny., Wibowo, Pamadi., Ginano, Katamsi., Jalal., Kadir, Irpan., & Rahman, Taufik. 2007. *Membuka Bisnis Berkelanjutan: Memahami Konsep dan Praktik Tanggungjawab Sosial Perusahaan*. Jakarta: Indonesia Business Links.
- Sulistyaningsih. 2011. *Metodologi Penelitian Kebidanan, Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc. 2013. CSR Report.
- Supomo, Bambang., & Indriantoro, Nur. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BFEE UGM.
- Wahyudi, Isa, & Busyra, Azheri. 2008. *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implementasi*. Malang.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep & Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.
- Wirdamawika R., Syahierdian. 2013. Implementasi Creating Shared Value pada PT. Nestle Indonesia. (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari www.digilibfeb.ub.ac.id.