

Dampak Konteks Internal dan Eksternal terhadap *Creating Shared Value* (CSV) Perusahaan Energi Terbarukan

Luthfi Muhammad Hutomi¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali aspek kontekstual yang memengaruhi implementasi program CSV. Dengan pemahaman yang dalam mengenai CSV dan elaborasi terhadap konteksnya, penelitian kualitatif eksploratif dengan desain studi kasus ini berusaha mendalami program CSV Kamojang Desa Digital yang dijalankan oleh PT Pertamina Geothermal Energi (PGE) Area Kamojang dari perspektif perencana dan pelaksana program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun CSV merupakan mandat PT Pertamina (Persero), implementasinya mengalami translasi sehingga menghadirkan konsepsi yang memiliki distingsi dengan gagasan aslinya. Dari tiga subprogram yang diteliti, hanya Geotato dan Rangers App yang dapat dikategorikan sebagai CSV dengan model redefinisi rantai nilai perusahaan. Terdapat tujuh konteks yang berhasil diabstraksi, yakni kapasitas perusahaan dalam berjejaring, kepatuhan terhadap regulasi, budaya CSV perusahaan, kapabilitas menciptakan inovasi, dinamika produktivitas komoditas lokal, kendala kompetensi, dan keberlanjutan ekologis. Ketujuh konteks tersebut terkait dengan konteks pembangunan desa di Indonesia yang mengalami disparitas dalam pelayanan publik dan limitasi akses terhadap teknologi modern.

Kata kunci: konteks CSV, disparitas pelayanan publik, limitasi akses teknologi

Abstract

This study aims to explore contextual aspects that affect the implementation of the CSV program. Conceptualizing of CSV and its context, this exploratory qualitative research with a case study design has investigated the Kamojang Desa Digital CSV program run by PT PGE Area Kamojang from the planners' and implementers' perspectives. The results show that, although CSV is a mandate from PT Pertamina (Persero), its implementation is examined through translation that presents distinctive conception of the original idea. Of the three subprograms, only Geotato and Rangers App can be categorized as CSV with redefinition of the value chain model. Seven contexts have been abstracted: company capacity in networking, regulatory compliance, corporate CSV culture, capability to create innovation, dynamics of local commodity productivity, competency constraints, and ecological sustainability. Those are related to the context of village development in Indonesia, which is experiencing disparities in public services and limited access to modern technology.

Keywords: CSV context, public service disparities, technological access limitations

Pendahuluan

Bisnis merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari masyarakat, tetapi memiliki batasan yang dapat membedakannya dengan aspek lain dalam masyarakat (Lawrence & Weber, 2020). Makin besar peran bisnis, makin besar pula pengaruh dan tanggung jawabnya sehingga bisnis harus memenuhi berbagai tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan agar dapat bertahan dan menjadi institusi yang efektif (Carroll, Brown, & Buchholtz, 2018). Diskursus tanggung jawab dan strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis kerap dikaitkan dengan CSR (*Corporate Social Responsibility*) (Hsieh, 2017). Konsep tersebut mengalami

evolusi dari analisis di tingkat makro-sosial ke organisasional, dari orientasi teoretis yang terpusat pada etika menuju manajerial, dari sekadar filantropis hingga strategis, dan dari mendistribusikan profit ke pemangku kepentingan (*stakeholder*) sampai menciptakan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat (von Liel, 2016).

Di kalangan pebisnis, penciptaan nilai bersama (*Creating Shared Value* yang disingkat CSV) menjadi konsep yang menjanjikan karena mengubah paradigma CSR yang didorong oleh tekanan eksternal menjadi ladang bisnis baru yang tidak hanya bermanfaat bagi bisnis, tetapi juga bagi masyarakat (Moon & Parc,

¹ Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada (email korespondensi: luthfi.mh@mail.ugm.ac.id)

2019), menginterpretasi dan melegitimasi kembali peran bisnis dalam masyarakat (Voltan, Hervieux, & Mills, 2017). Walaupun reputasinya di bisnis global melesat, konsep CSV tidak luput dari kritik. Kritik itu terkait dengan, antara lain, publikasi yang minim data empiris, berfokus pada perusahaan besar, memandang aspek sosial sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan, tidak memberikan kerangka kerja dalam memahami kebutuhan dan keinginan *stakeholders*, hanya menginterpretasi konsep CSR dengan cara yang mudah dipahami pebisnis, mengabaikan isu sosial yang tidak bertemu atau bertentangan dengan kepentingan ekonomi perusahaan, tidak mempertimbangkan faktor moral, serta tidak selalu kompatibel dengan kondisi negara-negara di Asia (Beschoner, 2013; Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014; Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016; Kim, Saito, & Avvari, 2020; Tencati, Misani, & Castaldo, 2020; Voltan et al., 2017). Kajian-kajian mengenai konteks eksternal biasanya dikaitkan dengan CSR (Aggarwal & Jha, 2019; Khan, Lockhart, & Bathurst, 2020; Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2018). Meskipun demikian, ada juga yang meneliti faktor internal perusahaan yang berkontribusi terhadap perkembangan CSR sekaligus CSV (Mühlbacher & Böbel, 2019; von Liel, 2016).

Pertamina telah memiliki portofolio dalam implementasi CSV dengan membuat CSV Roadmap untuk periode 2017-2025. Fokus *roadmap* tersebut adalah kemandirian ekonomi generasi muda, pelajar, dan pelaku usaha kecil. Sebagai entitas anak Pertamina, PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) pun mendapatkan mandat untuk menjalankan program CSV sebagai bagian dari tanggung jawab sosialnya. Dari Rp11 miliar dana CSR yang digulirkan pada tahun 2020, Area Kamojang merupakan wilayah kerja yang paling dominan merealisasikannya (PT Pertamina Geothermal Energy, 2021). Sayangnya, dokumen-dokumen publik perusahaan tidak menunjukkan adanya program CSV yang mereka implementasikan meskipun PGE Area Kamojang mengklaim program Kang Dedi (Kamojang Desa Digital) memiliki unsur CSV.

Dengan karakteristik CSV yang lebih dimotivasi oleh kepentingan perusahaan, hanya dapat beroperasi pada area di mana isu ekonomi dan sosial saling berkaitan, serta mengesampingkan nilai dan norma,

studi terhadap program atau proyek CSV di ranah industri yang sensitif, seperti energi, dapat memberikan perspektif baru mengenai implementasi CSV. Tekanan institusional dan *stakeholder* di industri energi sangat dinamis (Porter & Kramer, 2011) sementara belum ada panduan tentang cara mengelola *trade-offs* (ekses timbal balik antara bisnis dan sosial) tanpa mengabaikan berbagai *stakeholder* (Beschoner, 2013). Oleh karena itu, penelitian mengenai aspek kontekstual yang berperan dalam mendorong dan menghambat implementasi CSV, yang belum banyak dibahas, menjadi penting.

Kendati secara teoretis semua perusahaan dapat menerapkan CSV, karakteristik setiap model CSV, kompleksitas institusional, dan *stakeholder*-nya bervariasi. Secara empiris implementasi CSV di PT PGE dipengaruhi oleh konsepsi mengenai CSV itu sendiri berdasarkan interaksi mereka dengan konteks eksternal perusahaan dan *big picture* yang dimiliki oleh PT Pertamina (Persero). Di sisi lain, besarnya dana CSR yang direalisasikan PT PGE, terutama untuk Area Kamojang, tidak diimbangi dengan pengungkapan program CSV mereka ke publik. Kenyataan tersebut mendorong eksplorasi mengenai aspek kontekstual perusahaan yang menjalankan CSV menjadi penting, utamanya konteks internal dan eksternal. Elaborasi terhadap kedua konteks tersebut dimaksudkan untuk menjawab bias mengenai kondisi di dalam dan luar perusahaan yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan CSV dalam berbagai literatur (Mühlbacher & Böbel, 2019). Dengan demikian, penelitian ini akan menjawab pertanyaan “Bagaimana konteks internal dan eksternal perusahaan memengaruhi implementasi CSV?”

Tujuan penelitian ini adalah menemukan faktor apa saja yang mendorong dan menghambat implementasi program CSV PT PGE Area Kamojang. Penelitian ini menjadi penting dilakukan agar perusahaan dapat memahami sejauh mana institusi, *stakeholders*, dan perusahaan saling memengaruhi sehingga penyusunan program CSV dapat lebih efektif. Manfaat berikutnya adalah menjadi pelajaran bagi perusahaan lain, terutama yang berada di sektor atau memiliki karakteristik program CSV yang serupa; menjadi bahan identifikasi dan penilaian CSV perusahaan bagi *stakeholders*; dan mendorong penelitian-penelitian sejenis untuk

mengembangkan analisis terhadap CSV yang lebih dalam dan luas.

Kerangka Teori

Creating Shared Value (CSV)

Menurut Porter dan Kramer (2011, p. 6), konsep nilai bersama (*shared value*) dapat didefinisikan sebagai “kebijakan dan praktik operasi yang meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus memajukan kondisi ekonomi dan sosial di masyarakat tempat perusahaan beroperasi”. Konsep CSV mengakui bahwa kebutuhan masyarakat menentukan pasar dan bahaya atau kelemahan sosial sering menimbulkan biaya internal bagi perusahaan. CSV bukan tentang nilai-nilai pribadi dan juga bukan tentang “berbagi” nilai yang telah diciptakan oleh perusahaan. CSV dapat diimplementasikan melalui tiga model. Meningkatkan nilai di satu model akan memunculkan peluang untuk model lain. Model pertama, inovasi produk dan jasa serta penciptaan pasar yang fokus pada pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, dan profitabilitas yang berasal dari pengembangan manfaat lingkungan, sosial, atau ekonomi yang dihasilkan produk dan jasa perusahaan (Porter et al., 2012), membuat produk dan jasa untuk kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi (*unmet needs*), mendesain ulang metode distribusi, mengakses pasar baru, atau menurunkan biaya melalui produk, jasa, dan/atau metode distribusi tersebut (Bockstette & Stamp, 2011). Model kedua, manajemen produktivitas di sepanjang rantai nilai yang fokus pada perbaikan manajemen operasional di internal perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi risiko (Porter et al., 2012). Rantai nilai menunjukkan keseluruhan nilai dan meliputi margin dan aktivitas nilai, baik aktivitas primer maupun aktivitas pendukung bisnis (Porter, 2011). Beberapa area yang dapat ditingkatkan perusahaan adalah pemanfaatan energi dan sumber daya alam melalui teknologi yang lebih baik, daur ulang, *cogeneration* (menggabungkan pembangkitan listrik dengan energi lain), perbaikan sistem logistik dan distribusi, peningkatan akses menuju input untuk pemasok, berbagi teknologi dengan pemasok, penyediaan pembiayaan bagi pemasok, perbaikan kesejahteraan pekerja untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, relokasi berbagai aktivitas perusahaan ke satu tempat atau mengurangi lokasi produksi besar,

dan sebagainya (Porter & Kramer, 2011). Model ketiga, pengembangan klaster atau komunitas yang fokus pada perbaikan lingkungan eksternal perusahaan yang mampu meningkatkan pertumbuhan dan produktivitas (Porter et al., 2012). Klaster adalah konsentrasi geografis dari perusahaan, bisnis pendukung, pemasok, penyedia layanan, dan infrastruktur logistik.

Mengadopsi CSV membutuhkan perubahan pola pikir utama (Bockstette & Stamp, 2011). Keterlibatan dengan masyarakat (*social engagement*) diasumsikan sebagai investasi jangka panjang yang intrinsik dalam kesuksesan bisnis. Alih-alih bereaksi terhadap tekanan eksternal, perusahaan mendefinisikan prioritas mereka berdasarkan pemahaman yang jelas terhadap tujuan bisnis, dampak perusahaan terhadap masyarakat, dan pengaruh isu sosial terhadap daya saing mereka. Reputasi dan keterikatan pekerja merupakan konsekuensi dari upaya perusahaan, bukan pendorong utama. Agenda CSV melekat dalam dan dikoordinasikan sepanjang lini perusahaan dan pimpinan fungsi serta unit bisnis bertanggung jawab dalam mendukungnya. Peluang paling subur untuk menciptakan nilai bersama akan terkait erat dengan inti bisnis dan di area yang paling penting bagi perusahaan. Bagi sebuah perusahaan, titik awal untuk menciptakan nilai bersama adalah dengan mengidentifikasi semua kebutuhan masyarakat, manfaat, dan kerugian yang ada atau yang dapat diwujudkan dalam produk perusahaan.

Konteks Perusahaan

Perusahaan yang menjalankan CSV tidak terlepas dari dilema ekosistem sosial (Pfitzer, Mahne, & Kramer, 2020) yang memengaruhi dan berpotensi membantu atau merintangai keberhasilan CSV. Untuk memahami permasalahan tersebut, diperlukan analisis kontekstual yang dapat menjelaskan kondisi internal dan eksternal perusahaan yang menjalankan CSV. Abuhav (2017, p. 7) mendefinisikan konteks sebagai “seperangkat fungsi, faktor, proses, masukan dan hasil, serta kondisi dan limitasi yang membentuk lingkungan dari organisasi tersebut—mencakup isu internal dan eksternal”. Konteks internal mencakup aspek-aspek seperti kepemimpinan dan nilai-nilai individu yang sangat memengaruhi budaya perusahaan, profil perusahaan, perkembangan CSR perusahaan, insentif manajerial, identitas

organisasi, pengawasan mandiri (*self-monitoring*), komitmen, informasi, pelibatan (*engagement*), kepercayaan, komunikasi, tingkat integrasi CSV dengan strategi perusahaan, mekanisme yang digunakan untuk mengukur CSV, kepemimpinan yang visioner dan proaktif, kapabilitas kognitif dan berjejaring perusahaan (Fonseca, Abreu, & Silvestre, 2021; Howard-Grenville, Nash, & Coglianese, 2008; Jamali & Karam, 2018; Menghwar & Daood, 2021; Mühlbacher & Böbel, 2019; O’Riordan & Fairbrass, 2014; von Liel, 2016; Yang & Yan, 2020; Yin, 2017). Konteks eksternal merupakan seperangkat faktor kondisi eksternal atau konteks institusional yang menentukan ‘wilayah kerja’ (*playing field*) atau *setting* di mana (semua) *stakeholder* beroperasi. Dengan demikian, ia menggambarkan lingkungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan hukum. Elemen ini juga mencakup pengaruh media, tekanan dan lobi *stakeholder*, serta aktivitas pesaing dan struktur industri, konsekuensi dari CSR, habitus kultural lokal, norma etis di masyarakat, peraturan setempat, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi ekonomi, serta tekanan dan insentif dari pemerintah (Jamali & Karam, 2018; O’Riordan & Fairbrass, 2014; von Liel, 2016). *Stakeholder* sendiri dimaknai sebagai “individu, kelompok, atau organisasi yang memengaruhi dan/atau dapat dipengaruhi oleh aktivitas, produk, jasa, dan/atau kinerja perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan ditangani oleh proses *engagement*” (AccountAbility, 2015, p. 5)

Teori neo-institusional menegaskan bahwa institusi (konteks eksternal) menciptakan tekanan institusional yang merupakan “kekuatan sosial, hukum, dan budaya” (Menguc, Auh, & Ozanne, 2010, p. 285) dan menetapkan batasan budaya, hukum, dan moral bagi aktor (organisasi) untuk beroperasi. Organisasi merespons tekanan tersebut agar tampak sah (*legitimate*) dan mengadopsi kebijakan yang diterima secara sosial (Carpenter & Feroz, 2001) sehingga menghasilkan isomorfisme. Powell dan DiMaggio (1991) mendefinisikan isomorfisme sebagai kekuatan yang memungkinkan atau membatasi satu organisasi dalam bidang kelembagaan (*institutional field*) untuk menyerupai organisasi lain yang menghadapi kondisi institusional serupa. Isomorfisme tidak selalu menghasilkan perilaku homogen yang pasif (Pache & Santos, 2013). Sebaliknya,

organisasi dapat mengadopsi berbagai strategi untuk mengatasi tuntutan legitimasi dari lingkungan kelembagaan eksternal dan internal (Oliver, 1991). Untuk menjelaskan perilaku organisasi (konteks internal) yang aktif tersebut digunakan konsep translasi. Translasi adalah proses pembongkaran (*dis-embedding*) suatu ide, misalnya konsep atau model, dari lingkungan institusionalnya, kemudian menerjemahkannya ke dalam sebuah objek, misalnya teks, gambar, atau prototipe, yang dapat melintasi berbagai konteks waktu dan tempat (Czarniawska & Joerges, 1996). Selama proses translasi tersebut, ide dan model bersirkulasi secara dinamis dan terstratifikasi menjadi bermacam-macam konstruk dan level, bahkan dapat mengakibatkan hasil yang berbeda sehingga tidak hanya menunjukkan adanya homogenitas, tetapi juga heterogenitas. Proses tersebut tidak hanya mengubah “kemasan” dari suatu ide, tetapi juga makna dan konten dari ide tersebut (Sahlin & Wedlin, 2008).

Melalui konsep translasi, CSV bisa dipahami sama persis, sangat berbeda, atau mirip dengan CSR, baik di tingkat global maupun lokal, perusahaan induk ataupun anak usahanya. Pada perusahaan yang menganggap CSV merupakan komponen CSR, logika institusional CSV mereproduksi dilema CSR sehingga menghasilkan tantangan dalam mengomunikasikannya kepada lingkungan eksternal (Høvring, 2017). Penelitian ini mengambil posisi CSV sebagai bagian integral dari praktik CSR karena minimnya pemahaman praktisi di Indonesia mengenai CSV (Suripto, 2019) serta rendahnya pengungkapan CSV dalam laporan-laporan CSR perusahaan—terlepas dari perdebatan konseptual yang mengiringinya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat eksploratif dengan desain studi kasus karena riset mengenai CSV dan konteksnya belum banyak digarap sehingga diharapkan memberikan perspektif baru dan meningkatkan pemahaman mengenai CSV. Dengan desain studi kasus, program CSV dianalisis secara mendalam dan dibatasi oleh waktu. Peneliti mengeksplorasi dunia nyata melalui pengumpulan data yang detail dan dalam melibatkan beragam sumber data, kemudian melaporkan deskripsi kasus dan temanya (Creswell, 2016). Lokasinya adalah

di PT PGE Area Kamojang. Unit analisisnya adalah program Kamojang Desa Digital (Kang Dedi) yang merupakan program payung dari Geothermal Potato (Geotato), Rangers App, dan Sinyal Kita. Beberapa unsur mendasar dari konsep CSV dimiliki program ini seperti dijelaskan kemudian. Dalam menentukan informan, peneliti mendapatkan informasi awal dari humas perusahaan mengenai program-program yang mengandung unsur CSV. Dari informasi tersebut teridentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam program tersebut dan memenuhi kriteria sebagai pelaksana program CSV, kemudian dilakukan *snowball*.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara daring semi-terstruktur secara via aplikasi telekonferensi (Zoom Meeting dan Whatsapp Video Call), telepon, dan secara tertulis (Whatsapp Chat). Terdapat tujuh orang yang diwawancarai dalam penelitian ini. Tiga orang merupakan karyawan PGE Area Kamojang Fungsi Government and Public Relation, sedangkan empat orang lain merupakan mitra binaan yang mewakili setiap subprogram Kang Dedi. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui penelaahan terhadap dokumen-dokumen kualitatif, baik berupa dokumen publik maupun dokumen privat, dan materi audiovisual berupa foto, video, *website*, dan media sosial.

Analisis dilakukan mengikuti tahapan yang dijelaskan Creswell (2016) mulai dari mengolah data, membangun *general sense*, *coding*, mendeskripsikan, menyajikan, dan menginterpretasikan data dengan bantuan beberapa *tools*, yaitu NVivo 12 Pro, Microsoft Word, Microsoft Excel, dan Zotero. Untuk memastikan kualitas data dilakukan triangulasi dari berbagai sumber, pengecekan langsung ke informan, bimbingan, penulisan yang sedeskriptif mungkin dan penyajian informasi yang apa adanya meskipun berbeda dengan yang lainnya.

Hasil

PT PGE berdiri pada tanggal 12 Desember 2006 dan mengelola 15 WKP (Wilayah Kerja Kuasa Pengusahaan) dengan total kapasitas terpasang sebesar 672 MW (*own operation*) dan 1.205 MW (*joint operation*). Kapasitas tersebut berkontribusi sebesar 88% dari total kapasitas terpasang pembangkit listrik tenaga panas bumi (PLTP) di Indonesia. Kegiatan usaha PGE adalah memanfaatkan panas bumi

untuk diubah menjadi uap dan listrik yang akan digunakan untuk berbagai keperluan. Secara tidak langsung, energi panas bumi digunakan untuk PLTP, sedangkan secara langsung untuk perikanan, kolam, atau pemandian air panas, dan menjaga keseimbangan sungai dan tanah (PT Pertamina Geothermal Energy, 2020).

PGE Area Kamojang memaknai CSV sebagai pengembangan CSR yang menggunakan kompetensi inti atau aktivitas lainnya dalam rantai nilai perusahaan terutama demi kebermanfaatan di masyarakat sekaligus perusahaan. Penekanan sasaran program CSV diprioritaskan untuk masyarakat, baik melalui program yang berhubungan langsung dengan geotermal maupun tidak. Konsep CSV PGE Area Kamojang dan Pertamina pada umumnya bisa sangat cair, tetapi dalam praktiknya ada proses deliberatif yang dilalui untuk mengangkat sebuah program menjadi program CSV. Program tersebut harus inovatif, bersumber dari program CSR atau pemberdayaan UMKM (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan/PKBL) bukan dari unit kerja lainnya, memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan (terutama) bagi masyarakat.

Program unggulan CSR PGE Area Kamojang yang memiliki unsur CSV adalah Kang Dedi (Kamojang Desa Digital) yang menggabungkan tiga program: Geotato, Rangers App, dan Sinyal Kita. Program ini berangkat dari konteks pembangunan desa di Indonesia yang mengalami disparitas dalam pelayanan publik, limitasi akses terhadap teknologi modern, dan disrupsi sosial ekonomi karena pandemi.

Geotato

Program ini meliputi sterilisasi media tanam kentang dengan alat yang memanfaatkan uap geotermal, pengembangan bibit unggul, dan pemanfaatan rumah kaca (*greenhouse*) geotermal. Geotato dikembangkan sejak tahun 2018 untuk para petani di sekitar wilayah PGE Area Kamojang. Komoditas utama pertanian di sekitar PGE Area Kamojang adalah kentang jenis granola. Lambat laun produktivitas varietas kentang ini semakin turun akibat budi daya yang tidak terkontrol (PT Pertamina Geothermal Energy, 2020). Perusahaan kemudian bekerja sama dengan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Mustika Hutan, sebuah koperasi yang mewadahi para penangkar dan petani budi daya kentang di Desa Cinisti, Kecamatan Bayongbong,

Kabupaten Garut. Implementasi Geotato dilakukan pada tahap hulu dari keseluruhan kegiatan LMDH, sedangkan rantai nilai LMDH sendiri merentang mulai dari suplai bibit hingga penjualan hasil panen kentang.

Program ini melibatkan inti bisnis PGE Area Kamojang, yakni pemanfaatan energi panas bumi secara langsung yang diubah menjadi uap dan dimanfaatkan kembali. Uap ini dialirkan melalui pipa yang terhubung dengan alat sterilisasi dan digunakan untuk “mengukus” *cocopeat*. Program ini meningkatkan produktivitas, pendapatan, kualitas dan kuantitas produksi, serta menghemat pengeluaran dan waktu LMDH. LMDH pun sering kali menjadi jembatan komunikasi antara kelompok penangkar yang lain dengan PGE Area Kamojang sehingga secara tidak langsung menempatkannya sebagai perpanjangan tangan perusahaan dan menunjukkan adanya *sharing* informasi dan akses sumber daya dari perusahaan ke masyarakat. Hal ini memperkuat kapasitas kelembagaan LMDH karena sebagai pihak yang paling sering berhubungan dengan perusahaan, mereka dengan mudah beradaptasi dengan budaya perusahaan dan menyerapnya ke dalam praktik kelembagaan mereka. Pemanfaatan langsung uap geotermal ini merupakan model CSV yang telah mendefinisikan kembali rantai nilai untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, terutama melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik.

Rangers App

Rangers App atau Kang Dedi Ngajajapkeun merupakan platform multilayanan yang awalnya ditujukan untuk menyelesaikan masalah 1) terbatasnya transportasi umum yang tidak dapat menjangkau seluruh wilayah karena medan jalan yang curam, 2) lapangan pekerjaan yang kurang, dan 3) belum adanya sarana untuk pengembangan usaha yang modern serta terintegrasi (berdasarkan dokumen internal PGE Area Kamojang). Jangkauan layanan aplikasi ini meliputi masyarakat di Kecamatan Ibum, Kecamatan Majalaya, dan Kecamatan Samarang. Selama perjalanannya dari tahun 2019 sampai sekarang, Rangers App berhasil membuat 10 unit bisnis yang dijalankan oleh *driver* maupun manajemen Rangers App. Layanan Rangers Ojek dapat menjangkau wilayah yang spesifik, bahkan di jalan sempit dengan waktu yang lebih efisien, menerima layanan kurir untuk

berbagai kebutuhan rumah tangga, dan bekerja sama dengan institusi ekonomi lokal untuk menampilkan produk dan/atau jasa mereka. Seluruh transaksi layanan yang disediakan, selain dapat dibayar dengan uang, juga dapat dibayar dengan sampah yang disetorkan ke bank sampah Rangers App.

Melihat prospek perkembangannya, PGE Area Kamojang masuk pada tahun 2019 dengan berbagai bantuan, mulai dari pemberian jaket dan helm sebagai penguatan identitas hingga pengembangan operasional dan manajemen, seperti pengembangan aplikasi, sistem layanan, dan wawasan bisnis. Program ini didukung penuh oleh perusahaan di sepanjang rantai pasoknya, tetapi mereka lebih banyak mengikuti alur yang dijalankan pengelola Rangers App. Berbeda dengan Geotato yang memanfaatkan inti bisnis perusahaan, peran Rangers App dalam penciptaan nilai untuk perusahaan terdapat pada pengelolaan sampah domestik dan limbah non-B3. Pengembangan manajemen limbah hasil kerja sama antara perusahaan dan pengelola Rangers App ini turut membentuk budaya ramah lingkungan di masyarakat dan menjadi alternatif solusi bagi perusahaan dan karyawan untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang tidak bisa dijangkau dengan mudah. Program ini selain berdampak positif bagi reputasi perusahaan, juga memberikan dampak ekonomi bagi banyak *stakeholder*. Para sopir juga menjadi lebih percaya diri karena merasa pekerjaan mereka mampu menopang kebutuhan hidup. Para pengguna Rangers App dapat menghemat biaya sekaligus berpartisipasi dalam melestarikan lingkungan. Rangers App juga masuk ke dalam model CSV yang mendefinisikan kembali rantai nilai untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Namun, manfaat yang diterima perusahaan lebih variatif dibandingkan Geotato.

Sinyal Kita

Desa Ibum di Kabupaten Bandung terletak di area perbukitan yang didominasi oleh vegetasi hutan yang lebat dan rimbun sehingga sinyal dari penyedia jaringan komunikasi sangat terbatas. Melihat permasalahan ini, digulirkanlah program Sinyal Kita sejak 2021 dan menjadi bagian dari program inovasi Kang Dedi, yakni Kang Dedi Ngenet. Sinyal Kita memanfaatkan alat berbasis *access point* untuk menangkap sinyal internet. Alat ini dipasang di rumah-rumah konsumen atau tempat-tempat tertentu lalu mendapatkan

sinyal *wi-fi* yang ditembakkan melalui antena *radio link* dari alat pengirim sinyal. Untuk pembayarannya, masyarakat dapat menukarkan sampah anorganik yang mereka miliki dengan paket atau voucher internet. Pengelola Sinyal Kita juga berkontribusi dalam penghijauan di sekitar area rawan longsor dan erosi dengan menanam 1.000 bibit pohon di sekitar Sungai Cibenteng, Desa Ibum, yang melibatkan sekitar 100 orang. Selain itu, program ini mengedukasi penggunaan internet yang sehat untuk para pelajar SD dan SMA di wilayah Ibum. Meskipun berdampak besar pada aksesibilitas konsumen dalam berkomunikasi dan pelestarian lingkungan, kontribusi program ini terhadap perusahaan belum terlihat dan tidak mengandung unsur CSV. Terlepas dari hal itu, program ini berkontribusi dalam pencapaian Proper Emas PGE Area Kamojang tahun 2021.

Konteks CSV PGE Area Kamojang

CSV PGE Area Kamojang menampakkan pergeseran orientasi dari program yang hanya ditujukan untuk masyarakat menjadi program yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Penelitian ini merangkum aspek kontekstual yang memengaruhi implementasi CSV PGE Area Kamojang menjadi tujuh kategori yang hampir semuanya terdapat dalam program Geotato dan Rangers App dengan manifestasi yang berbeda.

Konteks pertama, kapasitas perusahaan dalam membangun jejaring. PGE Area Kamojang memiliki fungsi *Government and Public Relations* yang mengoordinasikan program-program CSR, termasuk CSV. Dalam menjalankan program Geotato dan Rangers App, perusahaan bermitra dengan kelompok masyarakat. Proses inisiasi Geotato diawali oleh perusahaan, sedangkan Rangers App berasal dari kelompok masyarakat. Dalam proses inisiasi tersebut, interaksi yang dibangun begitu intens dan dialogis. Perusahaan pun cocok dengan karakteristik mitra binaannya yang proaktif dan sejalan dengan visi PGE. Namun, pola pemberian bantuan yang berbeda antara Geotato dan Rangers App berimplikasi terhadap pola pengelolaan sumber daya program.

Kedua, kepatuhan perusahaan terhadap regulasi. Regulasi dalam hal ini mencakup kebijakan CSV Pertamina dan regulasi pemerintah yang turut berkontribusi dalam institusionalisasi CSV, yakni Peraturan Menteri BUMN mengenai CSR dan Peraturan Menteri LHK mengenai Proper tahun 2021. Meskipun

hanya berupa dorongan dan sosialisasi dari Perseroan, kebijakan CSV menjadi struktur formal yang harus ditaati setiap lini usaha, termasuk PGE Area Kamojang. Peraturan terbaru mengenai CSR di BUMN dan kriteria inovasi sosial di Proper mengikat PGE sebagai salah satu subordinat Pertamina dan peserta Proper. Kepatuhan terhadap regulasi-regulasi tersebut juga mewarnai konsepsi perusahaan mengenai CSV. Tidak hanya itu, proses pembibitan yang dilakukan oleh LMDH pun terikat oleh supervisi yang dilakukan pemerintah. Perbedaan yang cukup signifikan ditampilkan oleh Rangers App yang sama sekali tidak terusik oleh masalah legalitas. Bahkan, mereka sudah mem-*branding* namanya hingga tingkat nasional melalui kejuaraan-kejuaraan yang mereka ikuti.

Kepatuhan perusahaan terhadap regulasi internal dan pemerintah mendorong munculnya konteks yang ketiga, yakni budaya perusahaan mengenai CSV. Budaya tersebut dapat terlihat dari konsepsi CSV yang dipegang oleh perusahaan yang telah dijelaskan di atas. Selain itu, CSV juga tersirat dari kebijakan CSR PGE dan nilai-nilai perusahaan yang diadopsi dari Kementerian BUMN. Budaya ini membentuk pendekatan perusahaan dalam mengimplementasikan CSV pada Geotato dan Rangers App.

Selain kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pihak, perusahaan juga terampil dalam menciptakan inovasi. Konteks ini didorong oleh optimalisasi riset untuk pengembangan program CSV. Perusahaan menggunakan fungsi-fungsi internalnya untuk mendukung inovasi program. Selain itu, perusahaan juga membentuk struktur inovasi dengan merekrut pihak ketiga untuk melakukan riset. Riset-riset yang dilakukan oleh pihak ketiga ini umumnya untuk melengkapi kebutuhan perusahaan dalam pemenuhan Proper, seperti riset pemetaan sosial, inovasi sosial, dan daur hidup. Nilai-nilai yang bermanfaat bagi perusahaan sebagai karakter CSV digali dari riset-riset ini. Budaya riset inovatif lebih cenderung berkembang dalam program Geotato karena sifatnya yang memanfaatkan inti bisnis perusahaan. Sementara itu, pola komunikasi yang otoritatif (“mengikuti alur”) terhadap Rangers App dan karakter programnya yang berbasis *start-up* relatif mengarahkan mitra binaan untuk mengembangkan budaya riset di internal mereka.

Konteks kelima adalah dinamika produktivitas komoditas lokal. Program Geotato

dan Rangers App sama-sama mendorong produktivitas mitra binaan yang hasil akhirnya adalah meningkatnya pendapatan dan menghemat pengeluaran mereka. Mekanisme pasar menjadi hal yang tidak terlepas dari eksistensi kedua mitra binaan pengelola program ini. Meskipun sedang mengembangkan bibit sendiri, LMDH tetap harus memasok bibit induk dari luar dan tentunya menjual hasil panennya ke pasar. Penentuan harga bibit dan produk kentang mereka sangat tergantung harga pasar, apalagi kentang yang mereka hasilkan bukan kentang organik meskipun telah disterilisasi menggunakan geotermal. Layanan Rangers App pun tergantung preferensi pasar. Mereka mengembangkan fitur dalam aplikasi dan unit bisnis di luar aplikasinya berdasarkan riset pasar. Bahkan, pasar mereka sudah merambah ke tingkat global melalui salah satu aplikasi media sosial. Meskipun begitu, produk yang dijual melalui Rangers App tetaplah produk-produk lokal. Berbeda dengan Geotato yang hanya bermitra dengan IPB untuk pengembangan bibit, mitra bisnis Rangers App lebih bervariasi, seperti dengan UMKM lokal, aplikasi media sosial, dan program Sinyal Kita. Hal ini tentu berdampak positif terhadap keberlanjutan mereka dan ekonomi lokal.

Konteks keenam yang tidak terpisah dari dinamika produktivitas, tetapi muncul sebagai sesuatu yang khas, adalah kendala kompetensi. Masalah ini dialami oleh pengelola Rangers App yang dihadapkan pada keterbatasan kapasitas SDM mereka, baik di level manajemen inti maupun mitra (ojek dan kurir). Keterbatasan tersebut berdampak pula terhadap tata kelola administrasi mereka. Akibatnya, dapat terjadi pemotongan anggaran yang besar untuk membentuk unit bisnis baru yang berpengaruh terhadap neraca keuangan. Hal ini jika dibiarkan berlarut-larut akan membuat keberlanjutan program goyah. Di sisi lain, PGE Area Kamojang tampak belum melakukan apa pun untuk mengantisipasi atau menyelesaikan hal ini.

Konteks ketujuh pun tidak kalah istimewa. Hakikat Geotato dan Rangers App yang merupakan program pemberdayaan ekonomi dari perspektif perusahaan dan aktivitas bisnis dari perspektif mitra binaannya memiliki nuansa keberlanjutan ekologis. Kedua program berkontribusi terhadap penurunan emisi karbon, pengelolaan limbah, dan penghijauan. Geotato menggunakan bahan baku produk

PGE, yakni geotermal yang ramah lingkungan. Konsumen Rangers App dapat membayar jasa yang mereka pakai menggunakan sampah rumah tangga. Selain itu, Rangers App juga terlibat dalam kegiatan penghijauan bersama Sinyal Kita. Aktivitas pelestarian lingkungan ini sejalan dengan citra PGE yang berwawasan lingkungan dan memberikan nilai tambah yang langsung dan tidak langsung untuk masyarakat dan alam sekitar.

Diskusi

Terdapat beberapa distingsi antara konsep CSV yang dibawa Porter dan Kramer (2011) dengan CSV PGE Area Kamojang. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa PGE Area Kamojang memaknai CSV merupakan inovasi dari program yang sudah ada dan dijalankan oleh fungsi CSR, baik berupa program baru ataupun modifikasi dari program yang ada; nilai bersama yang diciptakan diprioritaskan untuk masyarakat; target CSV adalah *total value creation* pada tahun 2025; tidak eksplisit terintegrasi dalam strategi bisnis; keterkaitan antara isu sosial dengan inti rantai nilai yang didefinisikan oleh perusahaan setelah melakukan riset dan melakukan intervensi; ada dampak ekonomi yang dihasilkan untuk perusahaan, tetapi tidak secara langsung; tahapan dalam implementasinya meliputi identifikasi isu sosial, menentukan dan menjalankan intervensi sebagai program CSR, menggali nilai CSV dari program tersebut (modifikasi program), mengukurnya; serta alat ukur yang digunakan ialah SROI dan LCA. Distingsi tersebut tidak serta merta mengoreksi pemahaman PGE Area Kamojang terhadap konsep CSV, tetapi justru memperkayanya. Dalam hal ini, konsep translasi menjadi penting untuk melanjutkan elaborasi tersebut. Translasi tidak serta merta mengubah konsep asli, tetapi memperkayanya dan memberikan nuansa yang lebih kontekstual sekaligus khas. Di samping itu, isomorfisme sebagai konsekuensi proses difusi ide dan praktik dari perusahaan terhadap eksekutor program masih mewarnai institusionalisasi CSV PGE Area Kamojang—suatu hal yang menunjukkan bahwa persepsi atau konsepsi yang mewujud dalam praktik merupakan hal yang dinamis.

Sejalan dengan pandangan Corazza, dkk. (2017), program CSV dalam pengungkapan PT Pertamina (Persero) dan PGE hanya upaya

menginterpretasi praktik CSR perusahaan dengan cara baru dan mencerminkan perubahan *mindset* manajerial dalam pendekatan bisnis terhadap masyarakat, alih-alih pergeseran model bisnis secara komprehensif. Di satu sisi, tetap ada kesamaan antara CSV khas Pertamina dengan CSV Porter dan Kramer (2011). Namun, di sisi lain, perbedaan yang muncul dari proses translasi CSV Porter dan Kramer ke dalam CSV khas Pertamina menunjukkan bahwa gagasan yang diimitasi perlu disesuaikan dengan konteks lokal. Praktik ini akan berbeda antara perusahaan induk, unit operasi, dan anak usaha. Gagasan CSV yang dipahami perusahaan lalu diterjemahkan ke dalam kebijakan internal perusahaan. Bersama konsepsi CSV Pertamina sebagai kerangka berpikir, kebijakan tadi membentuk konsepsi mengenai CSV di PT PGE dan turun ke dalam praktik di setiap wilayah kerjanya yang dijalankan oleh fungsi Government and Public Relation.

Selanjutnya, berdasarkan riset ditemukan berbagai aspek CSV dari program Kang Dedi: Geotato dengan pelibatan inti bisnis untuk kebermanfaatan di masyarakat dan Rangers App dengan manajemen limbah perusahaan. Aspek-aspek CSV tersebut, yakni pelibatan inti bisnis untuk kebermanfaatan di masyarakat dan manajemen limbah perusahaan, menjadi bahan diskusi dalam penganggaran kedua program tersebut. Pihak perusahaan menginventarisasinya dan mengemasnya kembali untuk memenangkan berbagai ajang penghargaan. Belum ada upaya yang rasional dan sadar untuk mengapitalisasi CSV secara utuh dalam kedua program tersebut. Bahkan, aspek CSV dari program Geotato dan Rangers App tidak terdifusi ke mitra binaan yang menjadi eksekutor program. Hal ini bisa jadi karena belum ada perubahan perspektif yang terwujud dalam tindakan setelah nilai bersama berhasil diidentifikasi.

Mühlbacher dan Böbel (2019) bahkan menyebutkan mustahil CSV bisa sukses tanpa kapasitas berjejaring yang tinggi. Kapasitas berjejaring yang kuat, kepemimpinan yang proaktif, kemitraan, dan interaksi yang intens dengan para *stakeholder* sangat penting dalam mewujudkan dan mempertahankan relasi yang kooperatif. PGE Area Kamojang tidak hanya menyentuh satu atau dua *stakeholder*, tetapi mencoba memahami para *stakeholder*-nya melalui riset yang mendalam. Pemahaman

tersebut yang makin memperkuat dan memperluas jaringan relasi mereka dengan *stakeholder*-nya.

Menghwar dan Daood (2021) mengidentifikasi tiga faktor eksternal utama yang memengaruhi keputusan perusahaan untuk mengadopsi strategi CSV, yaitu institusi negara, pendekatan kompetitor, dan perilaku konsumen. Secara historis, tidak jelas motif awal PGE Area Kamojang mengadopsi CSV, selain arahan dari Perseroan. Pengaruh negara baru masuk dan menumbuhkembangkan budaya CSV melalui Peraturan Menteri BUMN pada tahun 2021, sedangkan *roadmap* CSV yang dicanangkan perusahaan sudah bergulir sejak tahun 2017 (PT Pertamina (Persero), 2021).

Selain itu, tata kelola yang dibangun dalam perusahaan juga ditunjang oleh sistem yang telah terorganisasi sejak CSR digulirkan di Pertamina dan budaya perusahaan mereka. Umumnya budaya tidak dapat dinegosiasikan sehingga tidak mudah untuk mengubah kebijakan CSR yang mengandung unsur CSV dan konsepsi CSV yang dipahami oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh lekatnya budaya tersebut dalam praktik sehari-hari perusahaan (Howard-Grenville et al., 2008) dan penerimaan terhadap budaya tersebut dianggap sebagai suatu hal yang normal (*taken for granted*).

Inovasi juga menjadi salah satu unsur yang memuluskan jalannya CSV (Mühlbacher & Böbel, 2019) dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja finansial perusahaan (Vishwanathan, van Oosterhout, Heugens, Duran, & Essen, 2020). Inovasi juga didorong oleh kedekatan perusahaan dengan *stakeholder*-nya. Berbagai penelitian yang diinisiasi PGE Area Kamojang mendorong *engagement* perusahaan dengan *stakeholder*-nya dan membentuk struktur inovasi yang optimal.

Hambatan-hambatan implementasi dari masyarakat muncul dalam konteks produktivitas. LMDH dan pengelola Rangers App masih defisit jumlah dan mutu SDM. Kemampuan finansial mereka saat ini pun belum mampu menutupi kekurangan SDM tersebut. Mengingat status mereka sebagai mitra binaan yang masih diberdayakan perusahaan, kerentanan ekonomi masih membayang-bayangi mereka. Jika terjadi ketidakpastian pasar yang mengganggu rantai pasokan, produktivitas mereka bisa jatuh karena daya saing mereka belum kuat. Perhatian perusahaan untuk memperkuat kapasitas dan

meningkatkan dampak ekonomi terhadap mitra binaan sangat dibutuhkan. PGE Area Kamojang tidak mampu memengaruhi mekanisme pasar kentang atau transportasi daring, tetapi dapat menciptakan nilai bersama yang berkontribusi menghilangkan restriksi di pasar tersebut bersama *stakeholder*-nya.

Konteks kompetensi tidak terlalu mencolok pada Geotato karena LMDH memiliki keterbatasan dalam memanfaatkan aset utama berupa geotermal. Di lain pihak, pengelola Rangers App diberi kebebasan dalam mengoptimalkan fasilitas yang diberikan perusahaan karena sifatnya yang tidak langsung memanfaatkan inti bisnis dan bergantung dengan kapabilitas para pengelolanya. Konteks ini belum mendapatkan perhatian formal dari perusahaan karena sampai sekarang belum ada kegiatan pengembangan kompetensi untuk pengelola dan mitra Rangers App selain mengisi kegiatan Rangers Academy secara personal oleh karyawan perusahaan.

Kesimpulan

Program CSV PGE Area Kamojang merupakan inovasi program CSR yang berkaitan dengan rantai nilai untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan masyarakat meskipun dampaknya tidak bersifat ekonomis dan simultan. Program Kang Dedi, sebagai fokus dalam penelitian ini, memiliki tiga subprogram yakni Geotato, Rangers App dan Sinyal Kita. Dari ketiga program tersebut, hanya Geotato dan Rangers App yang dapat dikategorikan sebagai program CSV dengan model redefinisi produktivitas dalam rantai nilai. Geotato diterapkan pada inti bisnis perusahaan dengan mengembangkan inovasi dalam manajemen operasional geotermal, sedangkan Rangers App membantu perusahaan dalam mengelola limbah dan memenuhi keperluan para pekerja yang tidak dapat dijangkau perusahaan.

Konsepsi CSV PGE Area Kamojang yang berbeda dengan gagasan Porter dan Kramer (2011) dan CSR pada umumnya menunjukkan tekanan institusional secara internal maupun eksternal perusahaan. Penelitian ini merangkum aspek kontekstual yang memengaruhi implementasi CSV PGE Area Kamojang menjadi tujuh kategori, yaitu kapasitas perusahaan dalam berjejaring, kepatuhan terhadap regulasi, budaya CSV perusahaan, kapabilitas menciptakan inovasi, dinamika produktivitas komoditas lokal, kendala kompetensi, dan

keberlanjutan ekologis. Masing-masing konteks dapat berasal dari internal atau eksternal perusahaan, tetapi selalu berkaitan dengan konteks di seberangnya. Ketujuh konteks ini hampir semuanya terdapat dalam program Geotato dan Rangers App, dengan manifestasi yang berbeda. Geotato dilatarbelakangi limitasi akses terhadap teknologi modern, sedangkan Rangers App berangkat dari konteks disparitas dalam pelayanan publik.

Implikasi penelitian ini bagi perusahaan dan para pengambil kebijakan adalah reorientasi CSV untuk menunjukkan keberpihakan terhadap masyarakat. Penelitian ini pun menunjukkan bahwa ketaatan terhadap regulasi yang mempromosikan CSV (terlepas dari status kepemilikan perusahaan tersebut), internalisasi CSV dalam budaya perusahaan, dan kemampuan dalam mengembangkan inovasi menjadi konteks internal lainnya yang mendorong sebelum dan selama implementasi CSV. Inisiasi inovasi perlu mempertimbangkan dinamika produktivitas komoditas masyarakat lokal yang menjadi mitra perusahaan, baik yang bergerak di bidang produk maupun jasa. Selain itu, kendala internal mitra dan kekhasan yang dapat diangkat dari spesifikitas industri menjadi konteks yang tidak kalah penting untuk diperhatikan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa CSV dapat dimulai dari mana saja dan di sektor industri apa saja, tanpa terikat model atau cara-cara tertentu dalam mengimplementasikannya.

Rekomendasi yang dapat diajukan adalah memperluas lingkup informan, mengomparasikan program yang diteliti dengan model CSV yang lain, serta menggunakan kerangka teori, metode, dan lokasi yang berbeda. Penelitian berikutnya juga diharapkan memetakan program/proyek CSV perusahaan lebih luas, tetapi dengan melihatnya dari aspek sosial, tidak terbatas pada unit kerja CSR saja. Pembahasan mengenai konteks tertentu, mengungkap hambatan-hambatan yang ada alih-alih sisi positifnya saja, dan mengaitkan program CSV dengan praktik operasi perusahaan yang destruktif juga diperlukan sehingga pandangan bias bahwa CSV selalu berhasil dapat direkonstruksi.

Selain itu, perusahaan dapat mengevaluasi konsepsi CSV-nya dan membentuk tim khusus yang fokus menjalankan CSV sehingga lebih terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Konsep *value chain* dapat dimaksimalkan untuk

berbagai jenis industri, tentu saja dengan tetap menggali potensi dan masalah dari sudut pandang *stakeholder*, bukan perusahaan semata.

Penting juga bagi pelaksana CSV untuk memahami komoditas lokal, dinamika yang memengaruhi produktivitasnya, dan kendala internal yang dialami mitra binaannya agar dapat menentukan intervensi yang tepat. Dengan kesadaran bahwa perusahaan adalah bagian dari masyarakat, CSV perlu mementingkan keterlibatan para *stakeholder*, terutama masyarakat lokal, dalam penyusunan, implementasi, dan evaluasinya. Masyarakat—terlebih bagi komunitas yang termarginalkan—harus diberdayakan untuk dapat mengidentifikasi dan menganalisis masalah, kebutuhan, dan potensi yang mereka miliki. Aspek kontekstual dapat menjadi basis dalam memperbaiki dan mereplikasi program dengan meningkatkan konteks yang mendorong dan mengatasi konteks yang menghambat program. Hal tersebut diiringi dengan pertimbangan mengenai munculnya risiko sosial dan ekonomi yang mungkin timbul dari proses penyusunan hingga evaluasi program.

Referensi

- Abuhav, I. (2017). *ISO 9001:2015—A complete guide to quality management systems*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*.
- Aggarwal, V. S., & Jha, A. (2019). Pressures of CSR in India: An institutional perspective. *Journal of Strategy and Management*, 12, 227–242.
- Beschorner, T. (2013). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 106–112.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*. FSG.
- Carpenter, V. L., & Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: An analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 565–596.
- Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2018). *Business & society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (Tenth edition). Boston, MA: Cengage Learning.
- Corazza, L., Scagnelli, S. D., & Mio, C. (2017). Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value: Simulacra and sustainability disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 414–434.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “Creating Shared Value.” *California Management Review*, 56, 130–153.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi Keempat). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. In *Translating organizational change* (pp. 13–48). Berlin: de Gruyter.
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137, 231–267.
- Fonseca, A., Abreu, I., & Silvestre, W. J. (2021). Investigating context factors in the strategic management of corporate sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 314. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128002>
- Hørring, C. M. (2017). Caught in a communicative catch-22? Translating the notion of CSR as shared value creation in a Danish CSR frontrunner. *Business Ethics: A European Review*, 26, 369–381.
- Howard-Grenville, J., Nash, J., & Coglianese, C. (2008). Constructing the license to operate: Internal factors and their influence on corporate environmental decisions. *Law & Policy*, 30, 73–107.
- Hsieh, N. (2017). The responsibilities and role of business in relation to society: Back to basics? *Business Ethics Quarterly*, 27, 293–314.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study: CSR in developing countries. *International Journal of Management Reviews*, 20, 32–61.
- Khan, M., Lockhart, J., & Bathurst, R. (2020). A multi-level institutional perspective of corporate social responsibility reporting: A mixed-method study. *Journal of Cleaner Production*, 265, 121739.
- Kim, R. C., Saito, A., & Avvari, V. M. (2020). Interpretation and integration of “Creating

- Shared Value” in Asia: Implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*, 19, 379–406.
- Lawrence, A. T., & Weber, J. (2020). *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy* (Sixteenth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23, 466–485.
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm’s performance. *Journal of Business Ethics*, 94, 279–298.
- Moon, H., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28, 115–122.
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win—Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37, 313–324.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125, 121–145.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, 972–1001.
- Pfitzer, M., Mahne, H., & Kramer, M. (2020). *The social ecosystem dilemma—And how to fix it: A how to guide for corporations*. FSG.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results*. Cambridge: FSG.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 17.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- PT Pertamina Geothermal Energy. (2020). *Laporan Tahunan Terintegrasi PT Pertamina Geothermal Energy 2019*.
- PT Pertamina Geothermal Energy. (2021). *Laporan Tahunan PT Pertamina Geothermal Energy 2020*.
- PT Pertamina (Persero). (2021). *Laporan Keberlanjutan PT Pertamina (Persero) 2020*.
- Roszkowska-Menkes, M., & Aluchna, M. (2018). Institutional isomorphism and corporate social responsibility: Towards a conceptual model. *Journal of Positive Management*, 8, 3.
- Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 218–242). Los Angeles; London; New Delhi; Singapore: Sage Publications.
- Suripto, S. (2019). Corporate social responsibility and creating shared value: A preliminary study from Indonesia. *International Journal of Contemporary Accounting*, 1, 23–36.
- Tencati, A., Misani, N., & Castaldo, S. (2020). A qualified account of supererogation: Toward a better conceptualization of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 30, 250–272.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H. (J.), Heugens, P. P. M. A. R., Duran, P., & Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57, 314–350.
- Voltan, A., Hervieux, C., & Mills, A. (2017). Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application. *Business Ethics: A European Review*, 26, 347–368.
- von Liel, B. (2016). *Creating shared value as future factor of competition*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Yang, T.-K., & Yan, M.-R. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability*, 12, 2348.
- Yin, J. (2017). Institutional drivers for corporate social responsibility in an emerging economy: A mixed-method study of Chinese business executives. *Business & Society*, 56, 672–704.