

## **ANALISIS DAMPAK SOSIAL, EKONOMI, LINGKUNGAN TERHADAP CSR YANG MEMPENGARUHI CSV, DIMEDIASI KEPUTUSAN BISNIS, KOMUNIKASI**

Anang Rizkani Noor<sup>1</sup>, Elizabeth Goenawan Ananto<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta

Email: anangrizkaninoor16@gmail.com, ega\_briefings@yahoo.com

**Abstract:** *Industries' operations, includes mining, have social, economic, and environment impacts. These impacts had been felt after Bhopal and Chernobyl tragedies in the 1980s which awaken international community. World Commission on Economic Development, Commission of the European Communities took initiative to formulate Corporate Social Responsibility (CSR) to cover three issues above which later defined as sustainability. CSR evolves to its various concepts today. The new strategy of CSR, Creating Shared Value (CSV), was introduced to solve the social, economic, environment while at the same time also creating values to company. Old paradigm of CSR perceived unable to answer growing challenges and demands of the company, market, suppliers. This triggered the introduction of CSV. This research wants to find the influence of social, economic, and environment impacts toward CSR and the influence of CSR towards CSV, mediated by business decision and communications. 165 employees of three mining companies operated in Indonesia (PT Freeport Indonesia, PT Kaltim Prima Coal, and PT J Resources Nusantara) participated in the data collecting by returning the questionnaire submitted. Management of the three companies are also involved in depth interview. Four hypotheses formulated proved positively support. CSR influence towards CSV gets highest score while environment influence towards CSR is the lowest. Two mediating variables are not solid influencing CSV positively.*

**Keywords:** *social; economy; environment; CSR; CSV*

**Abstrak:** Kegiatan industri, termasuk tambang, menimbulkan dampak. Dampak ini dirasakan setelah tragedi Bhopal dan Chernobyl pada 1980an yang menyadarkan dunia internasional hingga *World Commission on Economic and Development* serta *Commission of European Communities* tergerak merumuskan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang mencakup tiga isu utama di atas yang kemudian didefinisikan sebagai keberlanjutan. CSR sendiri berevolusi hingga menjadi berbagai konsep sekarang. Strategi baru CSR yaitu *Creating Shared Value* (CSV) adalah menyelesaikan persoalan sosial, ekonomi, lingkungan, sekaligus menciptakan nilai (keuntungan) untuk perusahaan. Strategi ini diperkenalkan didasari keraguan terhadap konsep CSR lama yang dipandang tidak mampu menjawab tantangan dan kebutuhan yang berkembang. Penelitian ini ingin melihat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan terhadap CSR, pengaruh CSR terhadap CSV, dimediasi oleh keputusan bisnis dan komunikasi. Data dikumpulkan dari 165 responden 3 perusahaan tambang (PT Freeport Indonesia, PT Kaltim Prima Coal, dan PT

J Resources Nusantara) yang mengembalikan kuesioner yang dikirimkan. Manajemen ke tiga perusahaan juga ikut dalam *in depth interview*. Empat hipotesa terbukti positif mendukung. Pengaruh CSR terhadap CSV mempunyai nilai tertinggi, sedangkan pengaruh dampak lingkungan terhadap CSR mempunyai nilai terendah. Variabel mediasi keputusan bisnis dan komunikasi tidak solid mendukung CSV.

**Kata kunci** : sosial; ekonomi; lingkungan; CSR; CSV

## PENDAHULUAN

Pada 31 Oktober hingga 13 November 2021 berlangsung pertemuan di Glasgow, Skotlandia, yang dihadiri para pemimpin hampir 200 negara untuk membahas masalah lingkungan. Pertemuan tersebut dalam rangka negosiasi tahunan ke 26 Konferensi Tingkat Tinggi PBB terkait Iklim (COP 26 - *United Nations Climate Change Conference*), terutama meneruskan pembahasan atas kesepakatan terdahulu yang terkenal sebagai *Paris Agreement* yang disepakati 195 negara pada 2015 untuk menurunkan emisi karbon agar suhu bumi tidak naik di atas 1,5 derajat Celcius sebelum akhir abad ini.

Menurut IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*), sebuah panel yang anggotanya terdiri dari 2.500 ahli berbagai disiplin ilmu dari berbagai negara yang laporannya selalu diperbaiki setiap tahun, jika laju suhu seperti sekarang ini dibiarkan maka suhu akan naik 4 derajat Celcius, dan pada 2030-2042 akan menaikkan suhu 1,5 derajat Celcius dibandingkan dengan pra industri (Kompas, 3 November 2021). Sederet fenomena cuaca ekstrem telah terjadi sepanjang 2021 yang dipercayai sebagai dampak perubahan iklim : hujan pertamakalinya terjadi di puncak lapisan es Greenland sehingga gletser Kanada mencair cepat; gelombang panas melanda Kanada dan Amerika Serikat hingga hampir 50 derajat di sebuah desa di British Columbia; bahkan suhu di Death Valley di California mencapai 54,4 derajat Celcius (Kompas, 2 November 2021).

Semua negara pada COP 26 ini menyampaikan target penurunan emisi karbonnya. Indonesia telah menyampaikan NDC (Nationally Determined Contributions) yang menargetkan pada 2030 akan mengurangi 29 persen emisi karbon apabila dilaksanakan sendiri, dan 41 persen apabila dilakukan dengan bantuan asing.

Pada tataran internasional, kesadaran untuk menangani aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan pertama kali digaungkan oleh World Commission on Environment and Development pada 1987 menerbitkan laporan berjudul *Our Common Future* pada 1987 antara lain mengatakan bahwa dunia membutuhkan pembangunan yang seimbang dengan perlindungan sosial dan lingkungan demi generasi mendatang.

Kesadaran tersebut di antaranya dipicu oleh dua insiden besar yang memakan korban nyawa ribuan orang, yaitu terkontaminasinya bahan kimia Union Carbide yang mengakibatkan keluarnya gas beracun di Bhopal (1984) dan bocornya reaktor nuklir di Chernobyl, Ukraina (atau Uni Soviet waktu itu), pada 1986.

Kesadaran itu mendorong Commission of the European Communities pada 2001 membuat definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang menegaskan tugas korporasi:

“Corporate Social Responsibility is a concept whereby companies integrate social and environment concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders in a voluntary basis”

Di Indonesia, CSR itu diatur menjadi sebuah kewajiban, khususnya di bidang sumberdaya alam, dalam UU Perseroan Terbatas pasal 1ayat 3:

“Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan ialah komitmen Perseroan untuk berperanserta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”

Di sektor pertambangan, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diature lebih detil dalam UU Mineral dan Batubara No 3/2020. Pada 108nya UU ini mewajibkan pemegang Ijin Usaha Pertambangan (IUP) dan Ijin Usaha Pertambangan Khusus (IUPK) untuk menyusun sekaligus mengalokasikan dana untuk program Pemberdayaan dan Pengembangan Masyarakat (PPM) dengan dikonsultasikan kepada Menteri Energi dan Sumberdaya Mineral (ESDM), pemerintah daerah, dan masyarakat.

Meskipun telah banyak melakukan CSR, Wahana Lingkungan Hidup (WALHI), salah satu LSM Lingkungan yang aktif, mengatakan bahwa tambang menimbulkan banyak masalah, mulai dari perijinan, konflik sosial, hingga masalah lingkungan (Kontan.id, 12 Januari 2021). Itulah yang disebut oleh Porter dan Kramer (2011) sebagai kegagalan CSR paradigma lama. Solusinya, mereka berdua mengusulkan pendekatan yang berbeda, yaitu mengintegrasikan bisnis untuk mencapai keuntungan dengan menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan, yang ia sebut dengan Creating Shared Value (CSV). Perusahaan dapat menciptakan nilai ekonomi (keuntungan) apabila ia dapat menciptakan nilai kemasyarakatan (societal value).

Porter dan Kramer (2011) melihat konsep CSR lama perlu dirombak agar bisa menjadi isu sentral, karena korporasi terperangkap hanya menjawab tuntutan dan tekanan dari eksternal, sehingga menempatkan isu sosial dan lingkungan ada di pinggiran. Konsep lama juga tidak memikirkan jangka panjang perusahaan termasuk kebutuhan dan tantangan pelanggan dan supplier. Sebagai isu sentral, CSV menjadi bagian penting dari usaha pencapaian target perusahaan, termasuk pelanggan dan supplier.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana praktek CSR di perusahaan tambang yang beroperasi di Indonesia menjawab kebutuhan dan tantangan masyarakat menjawab tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan dan melihat apakah strategi CSV sudah dilakukan. Keputusan bisnis dan komunikasi juga diteliti sebagai variabel yang memoderasi.

## LANDASAN TEORI

### Dampak Sosial

Elkington (1994) melihat perusahaan sudah perlu memikirkan dampak lingkungan dan sosial dari aktivitas industri, bukan menyerahkan kepada generasi mendatang. Pada 1997 Elkington kembali menulis tanggung jawab perusahaan pada ke tiga aspek yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungannya ia sebut sebagai *Triple Bottom Line* (TBL). Ke tiga aspek tersebut sering disebut sebagai aspek *sustainability* atau keberlanjutan. TBL ini di kemudian hari disebut 3P, yaitu *People, Profit, dan Planet*. Bahkan dua puluh lima tahun setelah dicetuskan TBL, para perusahaan diingatkan untuk tetap bersemangat mencari solusi persoalan sosial, ekonomi, dan lingkungan, (Elkington, 2018).

Pertambangan adalah kegiatan ekonomi yang mengambil sumberdaya alam mineral dan batubara di sebuah lokasi. Selayaknya kegiatan ekonomi, kegiatan pertambangan menciptakan pergerakan ekonomi. Ia juga membangun infrastruktur berupa jalan, jembatan, dan lain-lain.

Namun operasi tambang memunculkan masalah. Salah satu operasi tambang Indonesia juga muncul masalah sosial seperti kemiskinan, pengangguran, masalah kesehatan, konflik agraria, dan lain-lain (Syarif dan Hatori 2017).

Sebanyak 29 persen dari penduduk dunia yang termiskin di bumi ini tinggal di negara yang kekayaan sumber daya alamnya mendominasi pendapatannya (Collier dalam Meyersfield 2017). Tambang memang menciptakan pekerjaan, namun gajinya tidak cukup untuk hidup, infrastruktur dibangun untuk perusahaan bukan masyarakat, dan profit juga untuk perusahaan, sementara penggunaan air dan tanah berlebihan dan terkontaminasi (Meyersfield 2017).

Penelitian di kota pertambangan di Brazil menemukan bahwa kondisi sosial dan ekonomi membaik di pertambangan, tetapi kesenjangan makin lebar, dan tingkat bekerja menurun (Matlaba 2019). Arus perpindahan penduduk ke kota pertambangan signifikan, muncul kekhawatiran banyaknya pengangguran apabila terjadi penurunan kegiatan (Matlaba 2019).

### Dampak Ekonomi

Elkington (1997) mengatakan bahwa *financial bottom line* yang tradisional sudah perlu disesuaikan, dengan *social bottom line* dan *environment bottom line*. Hal ini untuk menjawab tantangan yang meluas di bidang sosial dan lingkungan, bukan hanya mencari keuntungan *financial bottom line*.

Layaknya sebuah kegiatan ekonomi, pertambangan menciptakan keuntungan dan berdampak positif menggerakkan ekonomi di wilayah operasi. Akan tetapi, dari beberapa penelitian ternyata menunjukkan bahwa pada awalnya memang terdapat pengaruh positif ekonomi dari investasi, namun setelah jangka waktu tertentu populasi menjadi negatif karena dipengaruhi dampak lingkungannya (Matheis, 2016).

Temuan yang mirip di Brasil ini juga ditemukan pula di Amerika Serikat antara 1870-1970 terlihat bahwa batubara mempunyai dampak positif terhadap

populasi pada level nasional dan juga manufaktur selama 10 (sepuluh) tahun pertama, meskipun diukur dari pendapatan wilayah, produksi, maupun penyerapan tenaga kerja sebenarnya tidak terlalu besar. Rasio menufaktur per kapitanya tidak tinggi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Setelah sepuluh tahun pertama tambang batubara cenderung berpengaruh negatif terhadap jumlah populasi karena tergerus oleh dampak lingkungannya (Matheis 2016).

Pengusahaan mineral dan batubara pada 2019 menghasilkan pendapatan Rp 44,9 triliun, dengan investasi \$ 6,5 milyar. Dana bagi hasil yang diciptakan sebesar Rp 26,3 triliun, dana CSR yang dikucurkan dalam berbagai program Rp 2,9 triliun. (Laporan Direktorat Mineral dan Batubara (Ditjen Minerba), Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) 2020).

CSR pada awalnya sebagai pelaksanaan dari sebagai sebuah kewajiban etis, legal, maupun *charity* (Carroll dan Shabana 2010). Praktek ini juga banyak terlihat di Indonesia yang lebih banyak porsi program bersifat kederewanan atau *charity* berupa donasi (Investor.id, 19 Juli 2020). Dalam beberapa industri yang kontroversial, CSR dilaksanakan karena tekanan pemangku kepentingan (Richter dan Arndt 2018).

### Lingkungan

Lingkungan adalah masalah yang paling terlihat di dunia pertambangan. Dalam jangka panjang, operasi pertambangan merusak lingkungan sehingga menggerus kemajuan ekonomi yang terlihat di awal operasi (Matheis, 2016). Selain menimbulkan berbagai konflik lingkungan (Arce 2020) juga menciptakan emisi karbon dan ketergantungan masyarakat (Dietsche 2020).

Direktur Lingkungan Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI) Nur Hidayati secara kritis mengatakan bahwa secara lingkungan ia melihat bahwa industri pertambangan belum memenuhi kaidah lingkungan. Masalah yang sering muncul mulai dari perijinan, konflik dengan penduduk lokal, hingga pencemaran akibat limbah tailing pertambangan dan debu batubara (Kontan.id, 12 Januari 2021). Tahun 2020 terdapat 45 konflik tambang, dengan 69 orang yang mengalami kriminalisasi, dan lebih 700 ribu hektar lahan rusak (bbcnews.com, 7 Juni 2021). Bahkan para pekerja dan masyarakat yang berada di dekat pertambangan batubara terganggu resiko kematian lebih tinggi akibat penyakit jantung dan ginjal kronis (cnn.com, 15 Maret 2021).

Mohsin et al (2021) dalam penelitiannya menemukan pengaruh negatif sebuah tambang terhadap atmosfer, biosfir, hidrosfir dan litosfir dengan banyak indikator.

### CSR

Di era modern, Bowenlah yang pertama kali memakai istilah tanggungjawab sosial pada 1953 dalam *Social Responsibilities of Businessman*: “*the obligations of businessmen to pursue those policies, to make decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of the society.*”

Carroll (1999) melihat bahwa penyebutan *social responsibility* dan bukan *corporate social responsibility* karena pada era tersebut peran korporasi dalam

dunia usaha belum dominan. Begitu pula penyebutan *businessmen* dan tidak menyertakan *businesswomen* karena pada waktu itu pengusaha wanita belum banyak berperan.

*World Commission on Economic and Development* (WCED) pada 1987 dalam laporan berjudul *Our Common Future* adalah yang melihat bahwa yaitu pembangunan yang dilakukan sekarang harus seimbang dan tidak boleh mengorbankan generasi mendatang:

*“development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”*

Laporan tersebut didasari rasa prihatin setelah munculnya tragedi Bhopal (1984) dan Chernobyl (1986) dan secara umum terlihat menurunnya kualitas lingkungan yang menurunkan sumber daya sehingga pada akhirnya menurunkan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu WCED berpendapat bahwa pembangunan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari pembangunan lingkungan dan pembangunan sosial, bukan hanya di negara yang sedang berkembang saja tetapi juga di negara-negara kaya. Di sinilah istilah *sustainable development* atau pembangunan berkelanjutan mulai dipakai pada tataran internasional.

Definisi CSR yang tegas yang menyebutkan sebagai komitmen perusahaan untuk menanggulangi dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari operasinya dirumuskan oleh Commission of European Communities pada 2001 :

*“Corporate Social Responsibility is a concept whereby companies integrate social and environment concerns in their business operations and in their interaction with their pemangku kepentingans in a voluntary basis”*

Husted and Allen (2009) merumuskan CSR tidak terpisahkan dari strategi perusahaan. Terdapat beberapa dimensi dalam CSR yang menunjukkan CSR yang strategis. Pertama adalah centrality atau kedekatan dengan core business perusahaan. Kedua, adalah visibility, yaitu kegiatan CSR perusahaan ada di liputan media sehingga menciptakan reputasi. Dimensi ke tiga adalah appropriability, yaitu kemampuan kegiatan CSRnya dapat mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Dan yang terakhir adalah proactivity, yaitu kegiatan CSR dibuat atas inisiatif yang didorong bukan semata sebagai respon atas kejadian.

## CSV

CSV adalah strategi baru CSR strategi baru menciptakan keuntungan bagi perusahaan ketika pada saat yang sama menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan (Porter dan Kramer 2011). Strategi ini diciptakan karena melihat banyak perusahaan terjebak pada paradigma CSR yang hanya menyelesaikan masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan sementara melupakan tugas utama menciptakan keuntungan dan memperhatikan kebutuhan dan tantangan pelanggan. Selain itu strategi baru ini menyelesaikan masalah pembiayaan CSR yang sering memberatkan perusahaan. Dalam CSV tidak ada pembiayaan tambahan karena biayanya sudah termasuk dalam program (Porter dan Kramer 2011).

Meskipun ada yang menyebut bahwa CSV bukan CSR, bukan filantropi, bahkan juga sustainability (Porter and Kramer 2011), namun para ahli



mengatakan pada dasarnya CSV adalah CSR yang dijalankan dengan strategi baru (Lapina et al 2012, Agudelo et al 2019). Lapina et al membuat ringkasan perbedaan utama antara CSR dan CSV :

**Perbedaan CSR dan CSV**

	CSR	CSV
Values	Berbuat baik	<u>Manfaat ekonomi + Manfaat sosial</u> Biaya
Fokus	<i>Corporate citizenship, filantropi, sustainability</i>	Entitas gabungan dengan komunitas pencipta nilai (value)
Profit	Terpisah dari usaha memaksimalkan laba	Termasuk dalam usaha memaksimalkan laba
Agenda	Didorong oleh tekanan eksternal, juga oleh preferensi personal	Dibuat untuk menjawab kebutuhan perusahaan yang spesifik
Financing	Terbatas oleh alokasi budget CSR	Termasuk dalam budget perusahaan secara keseluruhan

**Keputusan Bisnis**

Untuk melihat bagaimana para manajer membuat keputusan dalam CSR, terdapat tiga hal yang mempengaruhi cara mengambil keputusan, dipengaruhi oleh *cognitivive*, yaitu cara pandang perusahaan terutama melihat bagaimana hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan dan juga dunia yang lebih luas. *Linguistic* adalah cara bagaimana perusahaan menjelaskan alasannya melakukan aktifitasnya dengan pemangku kepentingan. Sedangkan *conative* adalah kecenderungan perusahaan berperilaku yang dipengaruhi oleh komitmen dan konsistensinya dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan (Basu dan Palazzo 2008).

Industri tembakau disebut sebagai industri kontroversial. mendapat tentangan banyak pihak (Richter dan Arndt 2018). Dalam *Oxford Dictionary*, definisi *controversial* adalah “*causing a lot of angry public discussion and disagreement*”. Di industri tembakau perusahaan memakai legitimasi *cognitive* untuk menjawab tekanan pemangku kepentingan bahwa perusahaan yang kontroversial pun dapat menjadi perusahaan yang bertanggungjawab (Richter dan Arndt 2018). Pertambangan juga menghadapi situasi yang hampir sama, yaitu munculnya banyak konflik dengan masyarakat (Syarif dan Hatori 2019, Arce 2020).

Perusahaan yang kontroversial tidak mengikuti pola pertumbuhan CSR yang sama. Perusahaan tersebut mencari legitimasi yaitu dengan identitas yang relasional dengan strategi legitimasi, yang akan memberikan legitimasi *pragmatic* maupun *cognitive* (Richter dan Arndt 2018)

Legitimasi *cognitive* yang dipakai oleh Richter dan Arndt adalah mengambil legitimasi *cognitive* dari Basu dan Palazzo (2018) yang menulis 3 legitimasi, yaitu legitimasi *pragmatic*, *cognitive*, dan *moral*. Di dalam tulisannya ke tiga legitimasi tersebut merupakan bagian dari dimensi *cognitive*, yaitu bagaimana perusahaan berpikir, bagaimana perusahaan berbicara (*linguistic*), dan bagaimana perusahaan berkecenderungan berperilaku (*conative*).

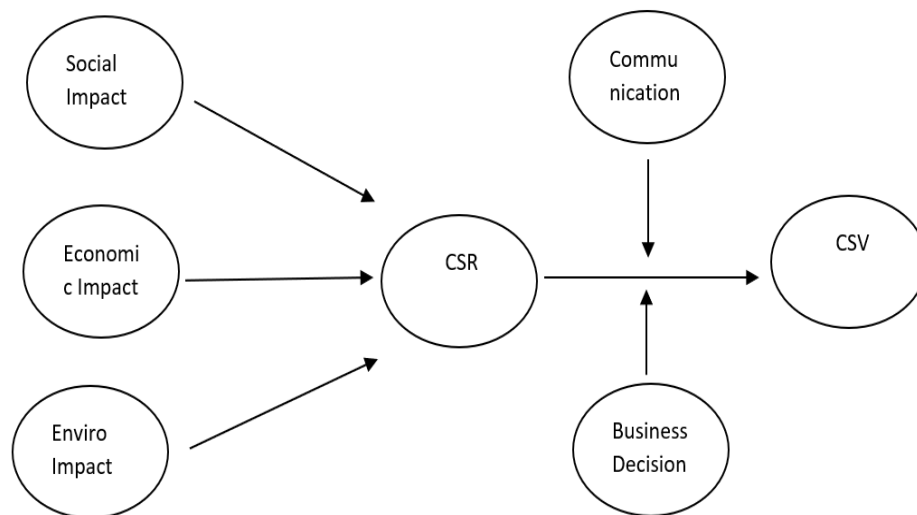
### Komunikasi

CSR lebih dari fungsi korporat yang strategis, karena ia juga menjadi basis keunggulan kompetitif yaitu melakukan program yang sejalan dengan kebutuhan pemangku kepentingan (Salvioni & Bosietti 2014 dalam Pezet & Casalegno 2017). Sebagai fungsi korporat yang strategis dan terintegrasi, CSR mempunyai tujuan sosial, ekonomi, etis, dan lingkungan, berawal dan komunikasi dan nilai-nilai hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan (Casalegno & Civera 2016 dalam Pezet & Casalegno 2017).

Grunig dan Dozier (2002) memperkenalkan *grand theory* dari *Public Relations* (PR) yang dikenal sebagai *Excellence Theory* yang melihat bahwa komunikasi yang dirancang dan dikontrol pelaksanaannya oleh orang yang mempunyai akses atau orang yang mempunyai kewenangan pengambilan keputusan, akan lebih efektif. Selain itu, dalam teori ini dikatakan komunikasi dua arah yang simetris (*two way symmetrical*) yaitu bukan hanya memberikan informasi tetapi juga mendengarkan, akan membuat organisasi bisa mengerti aspirasi pemangku kepentingan.

### Rerangka Konsep

Penelitian ini melihat pengaruh dampak sosial, dampak ekonomi, dan dampak lingkungan terhadap CSR mendorong CSV dengan dimediasi keputusan bisnis dan komunikasi. Sehingga kerangka konseptualnya sebagai berikut:



Berdasarkan beberapa teori dan penelitian tersebut di atas maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh dampak sosial terhadap CSR

H2: Terdapat pengaruh dampak ekonomi terhadap CSR

H3: Terdapat pengaruh dampak lingkungan terhadap CSR

H4: Terdapat pengaruh CSR terhadap CSV

Dalam penelitian ini hanya terdapat empat hipotesis, karena dua variabel lain adalah variabel keputusan bisnis dan komunikasi didapatkan melalui *in depth*



*interview*, tidak melalui pengumpulan data kuantitatif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian untuk tesis ini memakai *mixed method* yaitu menggabungkan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji hipotesis yang bertujuan untuk menguji pengaruh dari aspek dampak sosial, dampak ekonomi, dan dampak lingkungan *Responsibility* (CSR) dan dampaknya terhadap *Creating Shared Value* (CSV). Penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan *in depth interview* kepada sumber informasi utama untuk membantu memecahkan masalah penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan melihat CSR di tiga perusahaan tambang, yaitu PT Freeport Indonesia, PT Kaltim Prima Coal, dan PT J Resources Nusantara. Populasi penelitian ini adalah karyawan tiga perusahaan tambang tersebut. Dalam penelitian ini digunakan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif digunakan untuk mengukur 5 (lima) variabel dengan menggunakan metode kuesioner yang diberikan dengan metode *purposive random sampling*, karyawan di tiga perusahaan tersebut.

Untuk menentukan jumlah responden digunakan kriteria Hair et al (2010) yaitu jumlah sampel minimal sebanyak 5 kali jumlah indikator pengukuran yang digunakan. Penelitian ini menggunakan jumlah variabel sebanyak 5 dengan indikator sebanyak 38 sehingga jumlah sampel yang terkumpul minimal  $5 \times 38$  responden = 190 responden. Karena sampai batas waktu yang telah ditetapkan jumlah kuesioner yang terkumpul sebanyak 165 responden maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM PLS). Data kualitatif diambil untuk 2 (dua) variabel dengan cara melakukan *in depth interview* kepada manajemen ke tiga perusahaan tambang tersebut.

### Metode Pengujian Data

Lima variabel dalam penelitian ini diukur validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 (tiga puluh) sampel responden dalam *pre-test*. Pengolahan data dilakukan dengan SPSS (*statistical package for social science*) dan SEM (*structural equation model*).

Uji validitas adalah untuk mengetahui keakuratan sebuah instrumen menggambarkan konsep atau teori. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan KMO dan *anti image correlation* yaitu suatu variabel dikatakan valid jika nilai KMO dan *anti image correlaton*  $> 0,5$

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui tingkat kehandalan atau tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian. Uji reliabilitas digunakan dengan mengolah data *pre-test* terhadap 30 responden dengan menggunakan aplikasi SPSS. Indikator reliabilitas sebuah instrument penelitian dilihat dari angka *Cronbach's Alpha*. Instrumen disebut reliabel apabila angka *Cronbach's Alpha* di atas 0,7. Jika angkanya kurang, maka tidak reliabel.

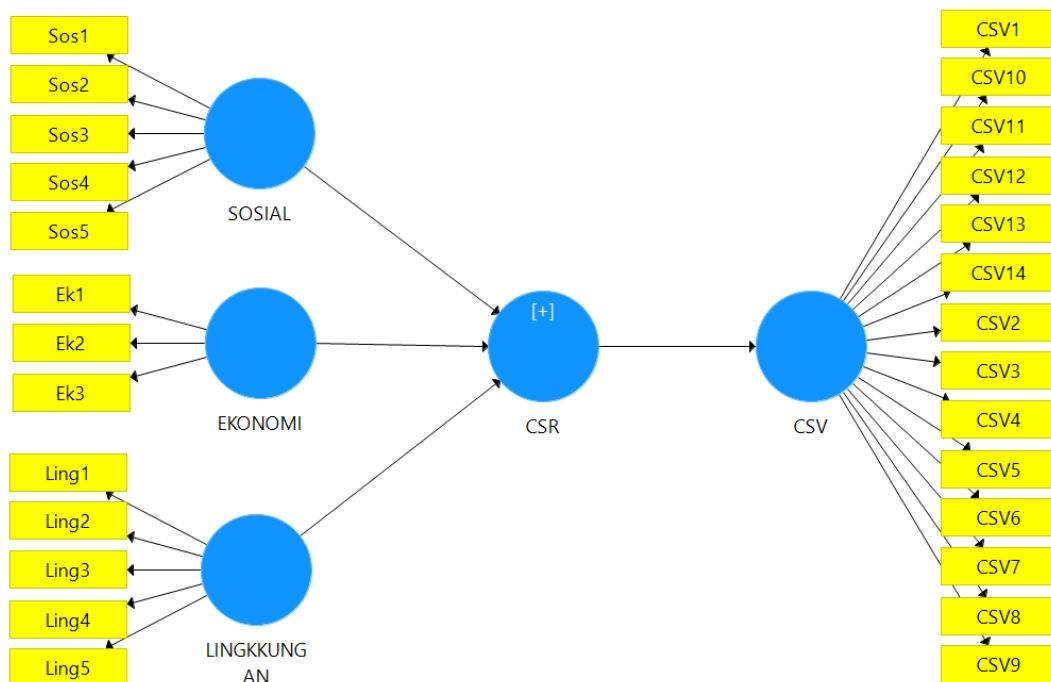
Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk ke 5 variabel, maka didapatkan hasil bahwa semua indikator valid dan reliabel, dengan penyesuaian dua indikator yang dikurangi karena tidak valid. Artinya semua indikator akurat dan dapat dipercaya.

## ANALISA DATA

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan adalah menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)*. Pertimbangan digunakannya SEM-PLS karena jumlah sampel yang diperoleh tidak memenuhi yang seharusnya yaitu minimal 190, sementara reliabilitasnya hanya diperoleh jumlah sampel sebanyak 165. Tahapan yang harus dilakukan di dalam penggunaan model SEM-PLS adalah

- a. Membuat model SEM-PLS yang didasarkan pada studi pustaka dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian seperti ditunjukkan pada gambar



**Model SEM-PLS Penelitian**

- b. Evaluasi Model Struktural  
Pengujian pada model struktural terdiri atas

### Multikolinearitas

Multikolienaritas merupakan salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam model SEM PLS yaitu antar variabel independen tidak boleh ada hubungan. Hasil pengolahan pengujian multikolienaritas untuk variabel independen dapat dilihat pada tabel 3.6. Hasil dari pengolahan menunjukkan nilai VIF untuk ketiga

variabel independen memiliki nilai  $< 10$  sehingga  $H_0$  diterima dan asumsi tidak ada multikolinearitas terpenuhi.

### **Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian model fit dilakukan dengan menggunakan indikator Adjusted  $R^2$  yang bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar variasi dari variabel independen mampu menjelaskan variasi dari variabel dependennya (Gujarati, 2004). Hasil pengolahan menunjukkan untuk model CSR diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,423 yang artinya variasi dari perilaku variabel independen (dampak sosial, dampak ekonomi, dan dampak lingkungan) mampu menjelaskan variasi dari perilaku variabel dependen yaitu CSR sebesar 42,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 57,7% adalah variasi dari variabel independen lain yang mempengaruhi CSR tetapi tidak dimasukkan dalam model.

Perhitungan model fit untuk model CSV menghasikan nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,640 yang artinya variasi dari variabel independen yaitu CSR mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen yaitu CSV sebesar 64% sedangkan sisanya yaitu 36% adalah variasi dari variabel independen lain yang mempengaruhi CSV tetapi tidak dimasukkan dalam model.

### **Pengujian Hipotesis Teori**

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel independen terhadap variabel dependennya.. Adapun hipotesis yang diajukan yaitu

$H_0$  :  $b_1 = 0$  Variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen

$H_a$  :  $b_1 \neq 0$  Variabel independen mempengaruhi variabel dependen

Pengambilan keputusan : Jika p-value dari  $t < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak ; Jika p-value dari  $t > 0,05$  maka  $H_0$  diterima

### **Deskripsi Data Penelitian**

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu menyebarkan kuesioner kepada tiga perusahaan yang pertambangan yang secara intensif melakukan kegiatan CSR. Ketiga perusahaan yang disurvei adalah PT Freeport Indonesia, PT Kaltim Prima Coal, dan PT J Resources Nusantara. Komposisi responden yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 42% responden yang khusus menangani masalah CSR dari total 165 responden, sebanyak 17% adalah responden yang bekerja pada departemen yang menangani hubungan eksternal, sebanyak 5% responden yang bekerja pada departemen komunikasi dan sisanya adalah responden yang bekerja pada departemen lain.

### **Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dengan melihat tanggapan responden terkait dengan CSR.

Hasil perhitungan statistik deskriptif untuk dampak sosial nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,39. Nilai standar deviasi sebesar 0,50 menunjukkan bahwa variasi jawaban seluruh responden berada pada kisaran pilihan jawaban antara 3 sampai 4.

Responden memberikan respon yang positif terhadap variabel dampak ekonomi seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,63. Nilai standar deviasi sebesar 0,43 memiliki makna mayoritas pilihan jawaban responden berada pada kisaran pilihan jawaban antara 4 sampai 5.

Hasil pengolahan terhadap tanggapan responden terkait dengan variabel dampak lingkungan sebesar 3,18 yang artinya secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap variabel dampak lingkungan.

Tanggapan responden terhadap variabel CSR menghasilkan respon nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,24. Nilai standar deviasi sebesar 0,47 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel CSR berada pada kisaran pilihan jawaban antara 4 sampai 5.

Hasil pengolahan statistik deskriptif untuk variabel *Creating Shared Value* ditunjukkan dengan tabel 4.5. Nilai rata-rata sebesar 4,41 menunjukkan responden memberikan respon yang baik terhadap variabel *Created Shared Value*. Standar deviasi sebesar 0,54 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Creating Shared Value* mayoritas berada pada pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Tanggapan responden terhadap 14 indikator pengukuran variabel *Creating Shared Value* juga menghasilkan respon yang baik karena menghasilkan nilai rata-rata diatas 4 untuk seluruh indikator pengukuran *Creating Shared Value*..

## **Analisa hipotesis**

### **Hipotesis 1**

Hipotesis 1 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari dampak sosial terhadap CSR. Dari hasil olahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,253 yang artinya meningkatnya dampak sosial akan meningkatkan CSR dan sebaliknya menurunnya dampak sosial akan menurunkan CSR. Nilai t statistik sebesar 3,216 menghasilkan p-value sebesar  $0,0005 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) dan dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan dampak sosial berpengaruh positif terhadap CSR terbukti.

### **Hipotesis 2**

Hipotesis 2 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari dampak ekonomi terhadap CSR. Hasil olahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,476 yang artinya meningkatnya dampak ekonomi akan meningkatkan CSR dan sebaliknya menurunnya dampak ekonomi akan menurunkan CSR. Nilai t statistik sebesar 7,910 menghasilkan p-value sebesar  $0,0000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) dan dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan dampak ekonomi berpengaruh positif terhadap CSR terbukti.

### Hipotesis 3

Hipotesis 3 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Environment Impact* terhadap CSR. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,177 memiliki makna meningkatnya dampak lingkungan akan meningkatkan CSR dan sebaliknya menurunnya dampak lingkungan akan menurunkan CSR. Dengan nilai t statistik sebesar 1,910 diperoleh nilai p-value sebesar  $0,028 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) dan dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan dampak lingkungan berpengaruh positif terhadap CSR terbukti.

### Hipotesis 4

Hipotesis 4 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari CSR terhadap CSV. Dari hasil olahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,802 yang artinya meningkatnya CSR akan meningkatkan CSV dan sebaliknya menurunnya CSR akan menurunkan CSV. Nilai t statistik sebesar 24,730 menghasilkan p-value sebesar  $0,0000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) dan dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan CSR berpengaruh positif terhadap CSV terbukti.

**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	Hipotesis Deskripsi	Estimate	C.R.	p-value	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	Terdapat pengaruh <i>dampak sosial</i> terhadap CSR	0,253	3,216	0,001/2 = 0,0005	Hipotesis didukung
H <sub>2</sub>	Terdapat pengaruh <i>dampak ekonomi</i> terhadap CSR	0,476	7,910	0,000/2 = 0,000	Hipotesis didukung
H <sub>3</sub>	Terdapat pengaruh <i>dampak lingkungan</i> terhadap CSR	0,177	1,910	0,0057/2 = 0,028	Hipotesis didukung
H <sub>4</sub>	Terdapat pengaruh CSR terhadap CSV	0,802	24,730	0,000/2 = 0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data

### Analisa in depth interview

#### Keputusan bisnis

Data kualitatif didapatkan dari hasil wawancara dengan manajemen 3 (tiga) perusahaan tambang untuk melihat variabel mediasi yaitu *business decision* dan *communications* yang bisa dilihat pada tabel berikut:

Dari wawancara dengan manajemen, meskipun derajatnya berbeda antara satu perusahaan dengan lainnya, terlihat dari aspek *cognitive* atau cara berpikir bahwa pemangku kepentingan menjadi faktor penting. CSR juga menjadi legitimasi apabila mendapat tekanan. Pada cara berbicara, perusahaan memilih menyelesaikan dengan pendekatan legal dan etis. Dengan intensitas berbeda, mereka menjelaskan kepada internal dan eksternal.

Postur perusahaan yaitu bagaimana perusahaan menunjukkan dirinya, ada yang low profile dan ada yang tidak punya profile. Ke tiga perusahaan

mempunyai konsistensi dan komitmen menjalankan CSR, meski intensitasnya berbeda.

Dari *in depth interview* diketahui bahwa ke tiga perusahaan menyatakan memutuskan belum melaksanakan strategi CSV.

### **Komunikasi**

Data kualitatif yang didapatkan dari *in depth interview* dengan manajemen 3 (tiga) perusahaan tambang yang beroperasi di Indonesia tentang variabel mediasi komunikasi, ringkasannya bisa dilihat di tabel di bawah ini:

Dari ringkasan *in depth interview* terlihat bahwa dari 3 (tiga) perusahaan tambang yang mempunyai komunikasi strategis adalah PT Freeport Indonesia. Dua perusahaan yang lain, belum menjalankan komunikasi strategis, meskipun terdapat beberapa aspek komunikasi strategis yang mereka jalankan.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini dibangun dengan menggunakan teori yang telah ada dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sehingga menghasilkan empat hipotesis yang kemudian dilakukan pengujian terhadap ke empat hipotesis tersebut.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ke empat hipotesis terbukti positif mempengaruhi. CSR terbukti mempengaruhi secara positif terhadap CSV adalah simpulan utama dari penelitian ini. Tiga hipotesis lain juga terbukti positif mempengaruhi, yaitu dampak sosial terhadap CSR, dampak ekonomi terhadap CSR, dan dampak lingkungan terhadap CSR.

Dalam penelitian ini terbukti bahwa CSR yang dilakukan oleh perusahaan tambang di Indonesia dapat menjadi dasar pembentukan strategi baru yaitu CSV. Penelitian ini secara tidak langsung juga memperkuat hasil penelitian lain yang mengatakan bahwa CSV adalah sebuah strategi dari CSR.

Dampak dari kegiatan pertambangan, yaitu dampak sosial, dampak ekonomi, serta dampak lingkungan, ketiganya terbukti mempengaruhi positif terhadap CSR. Program CSR di ketiga perusahaan pertambangan tersebut dirumuskan dengan mempertimbangkan ke tiga dampak tersebut.

Terdapat hal menarik dari hasil pengujian ini ketika dilihat dari nilai pengujian. Nilai tertinggi terlihat pada pengaruh CSR terhadap CSV. Sedangkan dari ke tiga dampak kegiatan operasi perusahaan, maka dari nilai pengujiannya, yang tertinggi adalah dampak ekonomi, disusul oleh dampak sosial, dan terakhir adalah dampak lingkungan.

Dari variabel yang memoderasi terlihat bahwa variabel keputusan bisnis ke tiga perusahaan tambang tersebut bervariasi, berbeda di tiap perusahaan baik jumlah indikator yang terpenuhi maupun intensitasnya. Variabel mediasi yang lain, yaitu komunikasi, komunikasi strategis sesuai *Excellence Theory* baru dilakukan satu dari tiga perusahaan.

Dari *in depth interview* terungkap bahwa ke tiga perusahaan belum memutuskan melakukan strategi CSR dengan CSV. Dari *in depth interview* juga terungkap bahwa ketiga perusahaan tersebut sudah mempunyai beberapa kegiatan



CSR yang dekat dengan bisnis inti perusahaan, yang bisa dikembangkan menjadi CSV.

### **Implikasi Manajemen**

Banyak yang mengira bahwa CSR dilakukan untuk menimbulkan dampak kepada sosial, ekonomi, dan lingkungan kepada yang menjadi sasaran program tersebut. Kalau kita lihat asal muasal dibuatnya CSR, sebenarnya justru dampak kegiatan perusahaan atau industri yang mempengaruhi pembuatan program CSR. Hasil analisa data terbukti bahwa dampak sosial, dampak, ekonomi, dan lingkungan mempengaruhi CSR, dan CSR mempengaruhi CSV. Selain itu, juga terbukti bahwa CSR mempengaruhi CSV.

Variabel mediasi keputusan bisnis dan komunikasi yang diteliti secara kualitatif melalui *in depth interview* tidak menghasilkan kesimpulan yang solid mendukung, karena berbeda perusahaan berbeda indikator yang terpenuhi, dan meskipun terpenuhi, intensitasnya berbeda. Dari interview terungkap bahwa ke tiga perusahaan belum menjalankan strategi CSV.

Mengapa perlu memikirkan perubahan strategi CSR menjadi CSV, karena CSR yang dilakukan banyak yang lebih untuk menjawab tantangan pemangku kepentingan eksternal. Sementara itu banyak sekali kebutuhan dan tantangan perusahaan dan stakeholder lain yang belum terjawab oleh CSR. Belum lagi masalah biaya yang seringkali membebani.

Mengubah strategi CSR menjadi CSV tentu tidak mudah karena di dalam banyak tulisan disebutkan bahwa desakan eksternal itu tidak mudah ditinggalkan atau dilupakan, apalagi kalau kemudian fokusnya adalah menciptakan value atau keuntungan bagi perusahaan. Sebuah proses yang rumit akan dilalui, dengan mempertimbangkan banyak kepentingan.

Dampak lingkungan mungkin kurang menarik atau bahkan rumit tekniknya untuk dijadikan strategi, tetapi isu lingkungan dan perubahan iklim inilah isu yang relevan saat ini hingga paling tidak hingga akhir abad ini. Aspek lingkungan ini lebih mudah dicarikan irisannya dekat dengan bisnis inti perusahaan, terutama untuk industri berbasis sumber daya alam seperti pertambangan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan pada data kuantitatif yang terlihat adalah kurangnya data yang terkumpul karena pengiriman kuesioner dilakukan pada waktu libur sehingga banyak karyawan yang lebih fokus kepada hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Penyebaran kuesioner melalui *google form* tentu berbeda kualitasnya apabila dibandingkan dengan langsung turun ke lapangan. *In depth interview* melalui *on line* juga mempunyai keterbatasan dalam menjangkau informasi yang lebih bermakna.

Penelitian ini juga dibuat dalam waktu yang singkat sehingga tidak memungkinkan mendapatkan data yang lebih dari tiga perusahaan yang mempunyai jenis komoditas dan skala operasi yang berbeda. Penelitian yang lebih luas akan memberikan hasil yang lebih rinci.

## DAFTAR PUSTAKA

Agudelo, Maurice Andres Latapi, Johanssdottr, Lara dan Davidsdottr, Brynhildur.

2019. *A Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol 4, No. 1

Andi, Dimas. 2021. Walhi: Industri Tambang Indonesia Belum Mampu

Memenuhi Kaidah Lingkungan dengan Baik. <https://industri.kontan.co.id>  
(diakses 9 Desember 2021)

Arce, Moises dan Moran, Riley. 2020. *Extractive Conflict in The Developing World*. *Journal of International Affairs* 73, no.2, p 77-93. The Trustees of Columbia University in the City of New York

Arif, Ahmad. COP 26, Harapan Terakhir Selamatkan Kehidupan. 2021, November 2. Kompas, p 8

Badan Pusat Statistik. 2021. [bps.go.id/subject/10/pertambangan](https://bps.go.id/subject/10/pertambangan) (diakses Desember 2021)

Basu, Kunal dan Palazzo, Guido. 2008. *Corporate social Responsibility : A Process Model of Sensemaking*. *Academy of Management Review*, vol 33, No.1, 122-136

Bowen, Howard, edition 2013. *Social Responsibilities of the Businessman*. Univeristy of Iowa Press, Iowa.

Carroll, Archie B. 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business and Society*, vol 38, No. 3, p 268-295

Carroll, Archie B dan Shabana, Kareem M. 2010. *The Business Case of Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, p 85-105

cnn.com. 2021. Efek Tambang Batu Bara yang Merusak Kesehatan dan

Lingkungan. <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20210315081452-199-617419/efek-tambang-batu-bara-yang-merusak-kesehatan-dan-lingkungan> (diakses 9 Desember 2021)

Daelami, Muawwah, Salah Kaprah CSR di Indonesia. 2020. Juli 19. Investor.id  
(diakses 12 Desember 2021)

Dietsche, Evelyn. 2019. *Jobs, Skill, and the Extractive Industries: A Review and Situation Analysis*. Mineral Economics, vol 33, p 359-373

Elkington, John. 1994. *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management Review, Vol 36, No. 2, 90-100

Elkington, John. *Cannibals with the Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation, Oxford, UK

Elkington, John. 2018. *25 Years Ago : I Coined the Phrase “Triple Bottom Line” . Here’s Why It’s Time to Rethink It”*. Harvard Business Review. June, p 1-5

European Union. 2001. *Commission of the European Communities Green Paper : Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. July, Brussels

Galbreath, Jeremy. 2006. *Corporate Social Responsibility: Strategic Options Global Considerations*. Corporate Governance, 6, 2, p 175-187

Grunig, James E, Grunig Larisa, dan Dozier, David M. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, New Jersey.

Gujarati, Domodor N. 2004. *Basic Econometrics*. Mc Graw-Hill

Hair, et al. 2009. *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall

Husted, Brian W, Allen David W. 2009. *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico*. Management International Review, vol 49, p 781-799

Kementerian ESDM, Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara. 2021. *Tamasya:*

- Tambang Menyejahterakan Masyarakat*. tekMIRA Press, Bandung
- Kementerian ESDM. 2021. *Laporan Kinerja Ditjen Minerba 2020*.  
[www.esdm.go.id](http://www.esdm.go.id) (diakses 29 November 2021)
- Invernizzi, Emanuelle dan Romenti, Stefania, 2012. *Strategic Communication and Decision Making Process : Towards the Communication Oriented Organization*.
- Lapina, Inga, Borkus, Indra, Starineca, Olga. 2012. *Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia*. World Academy of Science, International Journal of Economic Management, vol 6, No, 8, p 2228-2234
- Lumbanrau, Raja Eben. 2021. *Di Mana Ada Tambang di situ Ada Penderitaan dan Kerusakan Lingkungan, Nelangsa Warga dan Alam di Lingkar Tambang*. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-57346840> (diakses 9 November 2021)
- Maitar, Bustar. Modal Kuat Diplomasi Iklim RI di Glasgow. 2021, November 4.  
Kompas, p 6
- Matheis, Mike. 2016. *Local Economic Impacts of Local Mining in the United States 1870-1970*. The Journal of Economic History, vol 76, No. 4
- Matlaba, Valente Jose, Maneschy Maria Cristina, dos Santos, Jorge Filipe, Mota Jose Arouda. 2019. *Socioeconomics dynamics of a Mining Town in Amazon: a Case Study of Canaa deos Carajas, Brazil*. Mineral Economic, Vol 32, 75-90
- Meyersfeld, Bonita. 2017. *Empty Promises and the Myths of Mining: Does Mining Led to Pro-Poor Development?*. Business and Human Rights Journal, Vol 2, p 31-53
- Pezet, Eric, Casalegno, Cecilia. 2017. *Balancing Under and Over Communication in Sustainability*. Emerging Issues in Management., Vol 1, 92-110
- Porter, Michael E dan Kramer, Mark R. 2006. *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, December, p 1-16
- Porter, Michael E and Kramer, Mark R. 2011. *Creating Shared Value: How to*

*Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth.*  
Harvard Business Review, Jan-Feb, p 3-17

Purba, Alan Smith, Sukoharsono, Eko Ganis, Hariadi, Bamang, 2020. *Meaningful Practice Creating Shared Valued as a Contribute to Sustainable Development Goals: Case Study at PT Pupuk Kaltim.* International Journal of Research in Business and Social Science, vol 9, No. 22, 222-232

Richer, Ulf H dan Arndt, Felix F. 2018. *Cognitive Processing in te Corporate Social Responsibility Decision Making Process: A Sensemaking Perspective.* Journal Business Ethics, Vol 148, p 587-602

Sunardi, Lili. *Belum Tergarap Optimal, Menteri ESDM Tawarkan Sektor EBT Kepada Investor Luar Negeri.* 2021.

<https://ekonomi.bisnis.com/read/20211106/44/1462894/belum-tergarap-optimal-menteri-esdm-tawarkan-sektor-ebt-kepada-investor-luar-negeri>  
(diakses 9 November 2021)

Syarif, Andi Erwin dan Hatori, Tsyuyoshi. 2017. *Corporate Social Responsibility for Regional Sustainable after Mine Closure : a Case Study of Mining Company in Indonesia.* IOP Conference Series: Earth and Environment Science, vol 2, 012029

Trinugoho, A. Tomy. *Pertegas Komitmen Penghentian Deforestasi.* 2021, November, 3. Kompas, p 1

United Nations. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* UN Documents

Yoga, I Ketut Dharma Putra, Sunaryo, dan Wardani, Yulia Kusuma. 2018. *Implementasi Konsep Creating Shared Value Sebagai Program Corporate Social Responsibility dalam Peningkatan Kesejahteraan Setakeholders (Studi pada PT Nestle Indonesia Panjang Factory).* Pactum Law Journal, vol1, No, 3, p 258-271