

# ***Corporate Social Responsibility Melalui Kearifan Lokal dalam Program Konservasi Sungai Ayung***

Yeni Rosilawati dan Krisna Mulawarman  
Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Email: yenirosilawati@gmail.com  
Email: info@krisnamulawarman.com

## ***Abstract***

*Corporate Social Responsibility (CSR) is an important agenda since the implementation of Law Number 40. The society insisted transparency in related to the CSR management of resources and its related-business activities. This research aims to identify the local wisdom that is affecting the implementation of CSR. This study seeks to analyse the planning process, implementation up till monitoring of CSR Program of Aqua Danone Bali. The case study design has been employed under the qualitative research methods. An in-depth interviews have been conducted. The finding shows that local wisdom of Tri Hita Karana (THK) has been adopted as a CSR guidance and appears at all levels of CSR starting from the program planning phase and going through the preparation of strategies until the process of implementation and control. The involvement of local communities as a subject were using local resources.*

***Keywords:*** *CSR, Local Wisdom, Stakeholder Engagement*

## **Abstrak**

CSR merupakan agenda penting di Indonesia sejak berlakunya UU no 40/2007. Masyarakat menuntut agar perusahaan melaksanakan keterbukaan yang terkait dengan tanggungjawab sosial, yang berhubungan dengan bisnis yang dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan CSR yang dipengaruhi oleh kearifan lokal, dengan mengambil studi kasus di Aqua Danone Bali. Penelitian ini menunjukkan proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program CSR yang dilaksanakan. Pendekatan yang dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam.. Hasil penelitian diperoleh bahwa kearifan lokal Tri Hita Karana (THK) digunakan sebagai dasar program CSR dan muncul dalam setiap tahap CSR mulai dari perencanaan, strategi pelaksanaan hingga evaluasi CSR. Program CSR juga dilaksanakan melalui penggunaan sumber lokal yang tersedia dalam komunitas lokal seperti kearifan lokal (*local wisdom*) dan forum-forum lokal untuk melibatkan masyarakat setempat. Masyarakat lokal terlibat dalam proses perencanaan program hingga pada evaluasi program.

***Kata kunci:*** *CSR, Kearifan Lokal, Stakeholder Engagement*

## Pendahuluan

Bali dengan luas pulau sebesar 5,636,66 km<sup>2</sup> atau hanya 0.29% daripada luas Indonesia tidak mempunyai banyak sumber daya yang dapat dieksplorasi. Wilayah Bali bergantung pada keindahan alam untuk dimanfaatkan sebagai daya tarik wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Budaya masyarakat Bali berhubungan erat dengan agama Hindu. Terdapat tiga pilar dalam memaknai agama, yaitu filsafat agama, menjalankan etika dan melakukan upacara-upacara (Sukarsa, 2010). Penduduk di provinsi Bali menganut agama Hindu (3,247,283 orang), agama Islam sebanyak 520,244 orang, pemeluk agama Kristen dengan 64,454 orang, agama Katolik sebanyak 31,397 dan penganut ajaran Budha sebanyak 21,156 orang (BPS Wilayah Bali, 2010)

Pitana (2010) mengatakan bahwa kebudayaan Bali adalah unik karena mereka memiliki sifat fleksibel dan mudah disesuaikan serta menyerap budaya lain tanpa kehilangan identitasnya. Kearifan masyarakat lokal di Bali digunakan dalam hubungan antar manusia dalam mengatur kehidupan masyarakat. Kearifan lokal dikategorikan sebagai modal sosial yang diberikan perhatian sebaik mungkin dalam pelaksanaan pembangunan.

Perusahaan selalu terlibat dalam kehidupan komunitas lokal karena mereka mengambil sumber-sumber daya lokal, melakukan eksplorasi pada alam sekitar tempat tinggal. Melalui CSR, pihak perusahaan mengembalikan sebagian keuntungan melalui program-program yang direncanakan melalui program pembangunan masyarakat.

Bambang Rudito dan Melia Famiola (2013) menyatakan program CSR seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat karena tidak memiliki data dari masyarakat dan kurangnya perusahaan melakukan *assessment* termasuk aspek sosial dan budaya. Ciri-ciri lokal merupakan modal sosial yang dapat dikembangkan dan mendorong program CSR (Alfitri, 2011)

CSR bergantung pada isu-isu lokal,

tradisi dan budaya masyarakat dan sejarah yang berpengaruh pada program CSR (Chapple & Moon, 2005; Frynas, 2009; Cruz & Boehe, 2010; Godiwalla, 2012; Aoun, 2007). Amalan Tanggungjawab Sosial Korporat juga bergantung pada negara, wilayah dan perusahaan masing-masing (Amaladoss & Manohar, 2011). Adapun Argandona dan Hoivik (2009) menyatakan konsep Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) berubah dari waktu ke waktu dan dipengaruhi budaya, politik, sosial ekonomi dan sejarah serta situasi negara masing-masing.

Di Indonesia, konflik antara perusahaan dan masyarakat sering terjadi. Konflik yang terjadi karena perusahaan tidak memberikan perhatian kepada persoalan lingkungan alam dan kesejahteraan masyarakat. Di sepanjang tahun 2012, terjadi konflik di 23 wilayah dengan sebanyak 59 kasus. Masyarakat sering menjadi tempat tinggal karena diusir dari tempat tinggal mereka. Para petani plasma diperlakukan dengan tidak adil oleh perusahaan. Para pekerja juga diperlakukan dengan tidak adil oleh perusahaan (“Konflik antara warga dan perusahaan sawit meningkat”, 2012).

Konflik antara bisnis dan masyarakat lokal juga terjadi di Mesuji, wilayah Lampung Selatan. Ketua Presidium Humanika Lampung menyatakan bahwa konflik di Mesuji tidak terjadi apabila perusahaan menjalankan (CSR) untuk kepentingan masyarakat sekitar, misalnya mendirikan fasilitas umum dan sosial (“Konflik tidak terjadi”, 2012).

Menurut Bambang Hidayana (2011), beberapa konflik menunjukkan bahwa perusahaan perlu memahami sosial budaya masyarakat dan etika setempat sebelum beroperasi. Sebagai perusahaan yang beroperasi di wilayah Bali, Aqua Danone Bali tidak dapat mengelak dari melaksanakan tanggungjawab sosial kepada pemangku kepentingan termasuk masyarakat lokal dan lingkungan. Studi kasus yang dipilih merupakan program CSR yang dilaksanakan oleh Aqua Danone Bali. Grup Aqua Danone menguasai 40% pangsa pasar di Indonesia (“40 tahun jualan”, 2013).

CSR Aqua Danone Bali berdasarkan Aqua Lestari, yang dikembangkan sejak tahun 2006 sebagai sebuah model konservasi alam terpadu di Daerah Aliran Sungai (DAS) dari hulu, tengah hingga ke hilir. Group Danone telah melaksanakan program CSR lebih awal jika dibandingkan dengan perusahaan yang lainnya di dunia. Pada tahun 1972 dalam ulang tahun ke-40 Grup Danone Antoine Riboud memberikan ucapan di Marseile, Perancis beliau mengatakan bahwa pertumbuhan bisnis tidak dapat dilakukan tanpa memberikan perhatian kepada peranan CSR. Antoine Riboud menekankan pentingnya CSR sebelum CSR menjadi wacana pemimpin perusahaan di dunia.

Wacana mengenai CSR lahir dilandasi pemikiran bahwa keberadaan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan dan masyarakat disekitarnya. Perusahaan sebagai institusi sosial pada dasarnya memiliki ketergantungan hidup dari lingkungan dan masyarakatnya. Menurut Daft (2006) definisi CSR merupakan kewajiban manajemen untuk membuat pilihan dan mengambil tindakan yang akan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan dan kepentingan masyarakat serta organisasi itu sendiri.

Sedangkan definisi CSR menurut *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2002): *“As a commitment to contribute to the sustainable economic development, to work with the company’s employees, employee’s family’ members, local community members and community in general as the efforts of improving the quality of life”*

Menurut definisi WBCSD (2002) CSR merupakan komitmen untuk memberikan kontribusi kepada pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development) dan bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Menurut Robbins dan Coulter (2002) definisi CSR adalah:

*A business firm’s obligation, beyond that required by law and economics, to pursue long term goals that are good for society. Also note for the definition views business*

*as a moral agent. In its effort to do good for society, it must differentiate between right and wrong*

Menurut Chrysanti Hasibuan-Sedyono (2006) kebanyakan orang masih melihat CSR sebagai inisiatif untuk meningkatkan reputasi sebuah tindakan yang mulia dan murah hati. Hanya beberapa orang melihat CSR sebagai filsafat yang mendukung operasi perusahaan. Menurut definisi dari IBLF (2003) bahwa CSR merupakan praktek bisnis yang terbuka dan transparan berdasarkan nilai-nilai etika dan menghormati untuk pemangku kepentingan, karyawan, masyarakat dan lingkungan, yang akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Definisi ini menekankan pada pemangku kepentingan (stakeholders) dan sosial ekonomi serta lingkungan. Sementara itu Berger, Cunningham & Drumwright (2007) mengatakan bahwa CSR merupakan komponen penting dari dialog antara perusahaan dan pemangku kepentingan seperti pelanggan mereka, karyawan dan investor. Penelitian yang dilakukan oleh Bhattacharya, Korschun & Shen (2009) mengatakan bahwa mayoritas dari perusahaan Fortune 500 tidak hanya terlibat dalam inisiatif tanggung jawab sosial, tetapi juga mencurahkan sumber daya yang cukup untuk pelaporan kegiatan CSR untuk beragam pemangku kepentingan perusahaan.

McDonalds dan Lai (2011) yang melakukan penelitian terhadap konsumen perbankan di Taiwan melaporkan bahwa CSR, terutama dalam inisiatif konsumen-sentris memiliki dampak yang lebih kuat pada konsumen. Hopkins (2007) dalam Luu Trong Truan (2012) mendefinisikan CSR sebagai *“concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in responsible manner”* artinya bahwa CSR berarti memperlakukan pemangku kepentingan sesuai dengan etika ataupun perilaku yang diterima di masyarakat. Sosial dalam konteks ini bermakna bisnis memiliki tanggungjawab ekonomi dan lingkungan. Tujuan dari CSR adalah menciptakan standard

kehidupan yang lebih baik, dengan tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan dengan menciptakan profitabilitas, untuk kehidupan masyarakat yang lebih luas baik yang ada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Lantos (2001) dalam Luu Trong Truan (2012) mengklasifikasikan tiga (3) jenis CSR yaitu *Ethical CSR*, *Altruistic CSR* dan *Strategik CSR*. *Ethical CSR* adalah kewajiban moral dan bertindak melebihi tanggungjawab ekonomi dan hukum, serta mengurangi dampak negatif terhadap masyarakat. *Ethical CSR* merupakan level tertinggi dari CSR dan digambarkan berada di lingkaran terluar dan CSR ekonomi adalah level terbawah dalam jangkauan CSR perusahaan

Menurut Bambang Hidayana (2011) kearifan lokal mendapat perhatian karena nilai-nilai luhur yang mampu dikembangkan untuk kemaslahatan hidup bersama di muka bumi. Kearifan lokal juga meliputi pesan tentang moral yang universal misalnya prinsip tentang keadilan, perlindungan kepada kaum yang lemah, lingkungan yang lestari, mengutamakan teknologi dan energi yang dapat diperbaharui yang bertujuan mewujudkan kesejahteraan.

Menurut Kongprasertamorn (2007), kearifan lokal ialah kumpulan pengetahuan yang pakai sebagai panduan hidup sehari-hari termasuk membina hubungan dengan sanak saudara, tetangga dan semua individu yang hidup di lingkungan sekeliling. Menurut beliau, terdapat tiga aspek kearifan lokal: (1) Aspek pertama ialah, kearifan lokal melibatkan pelbagai pengetahuan yang mengajarkan etika dan moral; (2) kearifan lokal mengajarkan manusia untuk mencintai alam semesta dan bukan untuk memusnahkan alam semesta dan (3) kearifan lokal ialah berdasarkan generasi terdahulu. Sementara itu, Mungmachon (2012) mengatakan bahwa kearifan lokal ialah pengetahuan dasar yang diperoleh dari kehidupan yang harmonis dan menjaga alam sekitar. Pandangan lain tentang kearifan lokal menekankan bahwa kearifan lokal merupakan serangkaian nilai atau panduan perilaku kehidupan bagi masyarakat

lokal. Menurut Suhartini (2009) kearifan lokal merupakan serangkaian nilai atau panduan perilaku kehidupan bagi masyarakat lokal.

Faktor-faktor lokal seperti sosial budaya, keadaan setempat, politik, ekonomi mempengaruhi pelaksanaan CSR di berbagai negara. Di Thailand, menurut Nattavud Pimpa et.al (2014), CSR dilakukan dalam industri tambang meliputi pembangunan, keterpaduan dan pelibatan. Kajian ini mendapatkan bahwa masyarakat lokal memainkan peranan yang penting dalam sikap sosial dan politik. Aktivitas CSR meliputi program dalam pembangunan baik ekonomi, pendidikan, kesehatan masyarakat, lingkungan, persamaan gender, Hak Asasi Manusia (HAM)

Dalam melaksanakan CSR, perusahaan perlu menyertakan ide-ide masyarakat yang dimulai dari proses perencanaan hingga berakhirnya program. Pelaksanaan CSR dalam MNC (multi national corporation) dipengaruhi aspek global dan nasional. MNC juga dipengaruhi konteks global dengan panduan internasional, *standard performance* universal (Aoun, 2007). Di negara-negara tertentu seperti Libya, faktor agama sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan CSR. Bayoud (2013) menyatakan bahwa dalam konteks di negara Libya, hubungan antara konteks sosial, budaya, politik, ekonomi dan hukum dengan CSR. Bayoud menekankan bahwa faktor-faktor budaya yang berpengaruh meliputi sosial, politik dan faktor-faktor lain seperti agama. Bahasa dan agama merupakan antara faktor budaya yang sangat penting di Libya. Dari segi ini, faktor ini mempengaruhi perilaku dan sikap masyarakat Libya.

Alam, Hoque & Hosen (2010) di Bangladesh, manajemen CSR disesuaikan dengan konteks lokal. Di negara-negara Asia mahupun Afrika, CSR berakar dari budaya lokal dan mendorong CSR sesuai dengan budaya yang ada. Kayuni dan Tambulasi (2012) menjelaskan bahwa konsep CSR (CSR) di di Malawi dilakukan berdasarkan konsep kearifan lokal Afrika yaitu *Ubuntu*. Dalam konsep kearifan lokal *Ubuntu*, CSR dilaksanakan dengan pemahaman bahwa perusahaan dan masyarakat terkait satu den-

gan yang lain, bukan entitas yang terpisah satu dengan yang lainnya. CSR dipersepsikan sebagai “peduli terhadap masyarakat” bukan hanya “memberikan kembali kepada masyarakat”.

Menurut Muthuri (2012) di Afrika, nilai-nilai budaya serta sosial ekonomi serta lingkungan berperan dalam melaksanakan CSR, seperti program-program pemberantasan kemiskinan, kesehatan, kesehatan dan pembangunan. Nilai-nilai spiritual Afrika sangat mempengaruhi perilaku perusahaan untuk dapat diterima oleh masyarakat. Selain itu, perusahaan perlu merespon perbedaan kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan. Di Sri Lanka, Khan dan Beddewella (2008) menegaskan keunikan budaya Sri Lanka dipengaruhi agama Buddha, prinsip “melakukan hal yang baik kepada orang lain” turut mempengaruhi cara berikir para manajer seterusnya mempengaruhi pelaksanaan CSR di Srilanka.

Fukukawa dan Teramoto (2009) mengatakan konsep CSR dikenal lama dalam tradisi masyarakat Jepang lama sebelum lahirnya konsep CSR negara-negara Barat. Masyarakat Jepang terkenal dengan prinsip perusahaan dan polisi (*keiei rinen* atau *hoshin*) dan mereka menerapkan konsep atau memberikan sumbangan melalui aktivitas bisnis atau *mono zukuri* (berbuat sesuatu). Di China, konsep Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) berhubungan dengan tradisi budaya Confucian. Pengaruh dominan daripada negara dan budaya yang kuat telah mendorong perusahaan di China melaksanakan CSR yang sesuai dengan tradisi dan aturan yang ada (Yin dan Zhang, 2012).

Chamsuri dan Haslina (2008) menyatakan bahwa Tanggungjawab Sosial Korporat di Malaysia amat bergantung pada kebijakan perusahaan, strategi, program dan komitmen terhadap keadaan sosial dan lingkungan. Abdulrazak dan Fauziah (2014) mengatakan bahwa CSR di Malaysia sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lokal seperti norma-norma, adat dan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat. Perbedaan sosial budaya ini yang menjadikan CSR di Malaysia tidak dapat sepenuhnya merujuk kepada CSR yang berlaku di negara-

negara Barat. Sesuai dengan pengalaman di beberapa negara, CSR dilaksanakan melalui penyesuaian dengan budaya lokal. Di negara maju, penekanan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) adalah pada isu-isu lingkungan, isu customer dan etika bisnis. Sedangkan pada negara berkembang, CSR dilaksanakan untuk mendorong pembangunan dan infrastruktur

Pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*) adalah setiap pihak yang mempunyai kepentingan, hak dan kepemilikan di dalam perusahaan dan terkena dampak dari kebijakan dan tindakan perusahaan. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 1999). Perusahaan mesti menggabungkan interaksi dengan pihak pemangku kepentingan dalam merancang kebijakan di dalam perusahaan (Browne dan Nuttall, 2013).

Menurut Luoma-aho (2015) *stakeholder engagement* meliputi proses mewujudkan, membangun dan memelihara hubungan dengan pemangku kepentingan. Stakeholder engagement juga meliputi pengenalan, perundingan, komunikasi, dialog dan pertukaran dengan pemangku kepentingan (Burchell & Cook, 1999). Botan dan Hazelton (2006) menambahkan *stakeholder engagement* melalui komunikasi dua arah (*two ways-symmetrical communication*) dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam membangun kerjasama yang lebih bermakna maka perusahaan perlu membangun hubungan yang baik dengan pegawai, komunitas lokal dan NGO untuk mengembangkan aset tidak nyata yang akan menjadi sumber daya saing organisasi (Waddock & Grave, 1997). Menurut Eden dan Ackerman (1998) mengatakan stakeholder engagement dan manajemen pemangku kepentingan penting dalam perubahan. Kedua hal tersebut merupakan proses yang penting dalam pengurusan strategik, yaitu dalam usaha membangunkan dan menjalankan strategi. Menurut Drienikova & Sakal (2012), untuk mencapai CSR yang berhasil, semua pemangku kepentingan harus terlibat dalam CSR. Setiap elemen hubungan antara perusahaan

dan pemangku kepentingan harus berlandaskan kepuasan. Bagian yang paling penting dalam hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan adalah stakeholder engagement dan juga pelibatan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi perusahaan terhadap pemangku kepentingan (Drienikova & Sakal, 2012).

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2009:33) penelitian kualitatif adalah sebuah cara penyelidikan dengan cara memahami makna individu atau kumpulan dalam masalah sosial atau masalah manusia. Proses dari penyelidikan meliputi pertanyaan-pertanyaan, dan prosedur. Analisis dilakukan secara induktif dari hal-hal yang bersifat khusus menuju kepada umum, serta peneliti melakukan interpretasi. Menurut Bryman (2012):

*Qualitative research is a research strategy that usually emphasizes words rather than quantifications in the collection and analysis of data. As research strategy it is broadly inductivist, constructionists, and interpretative. Qualitative research has become an increasingly popular approach to social research*

Pendekatan kualitatif merupakan strategi penelitian yang menekankan pada makna (words) dibanding angka dan perhitungan (kuantitatif). Pendekatan kualitatif bersifat induktif, konstruksionis dan interpretif. Pendekatan kualitatif sekarang ini menjadi populer sebagai salah satu bentuk pendekatan dalam riset ilmu sosial. Bentuk penyelidikan ini ini menggunakan studi kasus.

Yin (2003) mengatakan bahwa studi kasus adalah memahami fenomena dalam konteks kehidupan yang nyata, terutamanya bila batas antara fenomena dan konteks nampak tidak jelas. Stake (1995) dalam Bryman (2012: 66) mengatakan bahwa studi kasus menekankan kepada kompleksitas dan sifat-sifat secara khusus

dari kasus yang akan diselidiki. Data penelitian dikumpulkan melalui dua cara, pertama adalah wawancara mendalam kepada pengurus CSR perusahaan (2 orang), tokoh masyarakat (2 orang) dan masyarakat lokal penerima manfaat CSR (2 orang). Adapun data sekunder diperoleh dari berbagai sumber dokumen antara lain Laporan CSR Aqua Danone Bali, berita-berita surat kabar dan website perusahaan. Data yang diperoleh dianalisis dengan model analisis interaktif. Model ini terdiri dari tiga komponen analisis yaitu: reduksi data, sajian data dan penarikan simpulan (Miles dan Huberman, 2014)

### Hasil Penelitian

#### Tri Hita Karana Sebagai Panduan CSR

Salah satu filsafat hidup masyarakat Bali ialah *Tri Hita Karana* (THK). Filsafat tersebut memiliki konsep yang melestarikan berbagai budaya dan lingkungan alam. Hakekat ajaran THK memberikan keutamaan kepada tiga hubungan manusia dalam kehidupan di dunia. Menurut R1 (koordinator CSR), konsep THK adalah menjalin hubungan yang harmonis dengan Tuhan, sesama manusia dan alam seperti dalam petikan wawancara berikut:

*“Hubungan manusia dengan Tuhan diwujudkan melalui pelaksanaan upacara dan pemberian persembahan. Hubungan sesama manusia diwujudkan dengan menjaga hubungan baik yang dijalin bersama individu lain. Sementara itu, hubungan manusia dengan lingkungan alam dapat dilakukan dengan memelihara lingkungan alam, tidak melakukan kerusakan dan mengganggu keseimbangan alam. Apabila ketiga hubungan ini dijaga dengan baik dan harmonis, maka manusia akan dapat memperoleh kebahagiaan di dunia”*

Sedangkan R2 (stakeholder manager) menyatakan bahwa THK menekankan kepentingan untuk manusia menjalin hubungan yang harmoni dengan Tuhan, manusia dan alam

sekitar seperti petikan wawancara dibawah ini: *“Hakikat Tri Hita Karana mengutamakan tiga hubungan manusia dalam kehidupan di dunia ini. Ketiga hubungan itu meliputi hubungan antara manusia, alam sekitar dan hubungan dengan Tuhan yang saling berkait rapat”*

Informan R3 (Kepala Desa) mengatakan bahwa menyatakan bahwa *Tri Hita Karana* berasal daripada falsafah Hindu yang menekankan bahwa Tuhan, Manusia dan Alam ialah elemen yang tidak dapat dipisahkan-pisahkan. Seperti yang dikatakan dalam temu bual berikut ini: *“THK mengajarkan bahwa untuk mencapai kesejahteraan manusia mesti melaksanakan hubungan yang baik dengan Tuhan (parahyangan), Manusia (pawongan) dan Alam (palemahan). Jika satu aspek diganggu, maka ketiga aspek tidak menjadi baik”*

Dari wawancara yang dijalankan, didapati bahwa ajaran THK mengetengahkan tiga hubungan yang dijalin oleh manusia sepanjang kehidupan mereka di dunia. Ketiga hubungan tersebut meliputi hubungan yang dijalin sesama manusia, dengan alam sekitar dan juga hubungan dengan Tuhan. Falsafah THK digunakan sebagai panduan (*guidelines*) CSR Aqua Danone Bali di sepanjang Daerah Aliran Sungai (DAS) Ayung, Bali.

Daerah Aliran Sungai (DAS) Ayung mempunyai arti penting bagi kehidupan masyarakat, ekonomi, lingkungan dan budaya. Pendekatan terpadu dikembangkan daripada tingkat perencanaan, perumusan kebijakan, pelaksanaan hingga evaluasi. Menurut R1 (koordinator CSR) dalam wawancara:

*“Melalui CSR, ketiga aspek dalam Tri Hita Karana (THK) dapat disertakan melalui hubungan dengan Tuhan, keseimbangan hubungan antara manusia maupun hubungan dengan alam. Jika keseimbangan dapat dicapai, hidup manusia akan dijauhkan daripada segala tindakan buruk. Hidup manusia akan seimbang, tentram dan damai.*

Konsep THK diwujudkan melalui program-program seperti konservasi yang terpadu, yang mengintegrasikan ketiga elemen yaitu Tuhan, manusia dan alam dan disertakan dalam program CSR yang dilaksanakan. Sedangkan informan R2 (stakeholder manager) menambahkan bahwa ketiga aspek dalam THK disertakan dalam setiap program CSR yang dilaksanakan oleh perusahaan. Seperti yang dirangkum dalam wawancara berikut: *“CSR menyertakan ketiga aspek dalam THK. Dalam memulai kegiatan selalu melaksanakan upacara dalam kegiatan melibatkan gotong royong masyarakat dan melakukan pelestarian lingkungan”*

Program CSR Aqua Danone Bali merupakan program yang terpadu antara hulu, wilayah tengah dan hilir sungai Ayung. Menurut R1 (pengurus CSR), Aqua Danone Bali mengembangkan program-program masyarakat dan perlindungan sumber mata air yang terpadu di wilayah hulu, tengah dan hilir sepanjang Daerah Aliran Sungai Ayung (DAS Ayung).

### **Stakeholder Engagement dalam Pelaksanaan CSR**

Dalam wawancara dengan R1 (koordinator CSR), beliau mengatakan bahwa Tanggungjawab Sosial Korporat Aqua Danone Mambal Plant dilaksanakan melalui perencanaan yang melibatkan masyarakat lokal dan forum-forum lokal. Sedangkan R2 (stakeholder manager) mengatakan bahwa tahap perencanaan selalu melibatkan komunitas lokal untuk mengenali masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Seperti yang dikatakan dalam wawancara: *“Tahap perencanaan melibatkan masyarakat lokal untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi oleh masyarakat, melalui forum sangkep dan berdiskusi dengan masyarakat”*

Dari hasil wawancara, informan mengatakan masyarakat lokal berperan aktif dalam tahap identifikasi persoalan. Informan R4 (ketua banjar) menambahkan bahwa tahap perencanaan dilakukan melalui pertemuan dengan Kepala Desa, Ketua Adat dan Banjar serta masyarakat yang dilakukan secara rutin dan

masuk-masuk dari masyarakat lokal untuk menjadi ide program. Menurut R1 (koordinasi CSR): *“Perencanaan program CSR dilaksanakan dengan menggunakan perencanaan yang melibatkan komunitas lokal”*

Informan R2 (stakeholder manager) menambahkan: *“Masyarakat lokal terlibat secara aktif dalam perancangan program tersebut melalui forum-forum lokal, baik yang resmi maupun yang tidak resmi. Sebagai contoh, forum diadakan di Subak, Sekeha dan Banjar untuk mencari penyelesaian bagi masalah yang dihadapi”*

Sedangkan R3 (kepala desa) menambahkan dalam petikan wawancara: *“Perencanaan CSR melibatkan masyarakat dan tokoh-tokoh masyarakat lokal supaya masalah yang mungkin dihadapi lebih jelas karena merekalah yang menghadapi masalah tersebut setiap hari”*

Dari hasil wawancara dengan informan masyarakat yang disasarkan dalam Program CSR, maka dapat disimpulkan bahwa tahap perencanaan program melibatkan masyarakat lokal dan sumber-sumber lokal, baik melalui forum-forum lokal yang ada di masyarakat seperti forum sangkepan banjar, forum subak dan sekeha juga pakai untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan. Melalui program CSR, komunitas lokal terlibat secara aktif sebagai subjek. Hal ini nampak di dalam pemberian ide-ide aktif dalam penyelesaian masalah dalam program CSR.

Selain itu, perusahaan mempercayai dan membina hubungan atas dasar penghargaan akan membentuk keharmonisan sesuai dengan konsep *Tri Hita Karana* (THK) dan membina hubungan atas prinsip menghargai akan menjadi lebih bermakna jika dilakukan melalui pertemuan-pertemuan yang bersifat tidak resmi atau pribadi, supaya proses komunikasi dapat dijalankan lebih mudah. Program-program CSR yang dilaksanakan antara lain sebagai berikut:

### 1) Penanaman Pohon

Kegiatan penanaman pohon dilakukan oleh

Aqua Danone Bali serta pemangku kepentingan lain untuk menyatakan bahwa mereka peduli terhadap lingkungan dan juga sebagai Amalan Tanggungjawab Sosial terhadap masyarakat dan lingkungan di kawasan hulu DAS Ayung. Penanaman pohon dilakukan bersama-sama dan melibatkan berbagai pihak yaitu masyarakat, Dinas pertanian, Perkebunan dan Kehutanan Badung, Forum Ayung Lestari, Forum Daerah Aliran Sungai (DAS Badung), Perguruan Tinggi serta Yayasan Janma. Penanaman pohon di wilayah hulu sudah dilakukan sejak tahun 2012 dan tersebar di Desa Pelaga, Belok Sidan, Bongkasa Pertiwi dan Subak Buangga. Jenis pohon yang ditanam juga ada berbagai jenis seperti pohon manggis, durian, sawo, kopi dan kayu lokal. Untuk mengetahui perkembangan pohon yang hidup dan mati, rawatan dan penilaian pohon yang telah ditanam dilakukan dengan melibatkan Kelian Subak atau Ketua Kumpulan Tani dari desa masing-masing. Tebaran jenis dan jumlah pohon yang ditanam petani dapat dilihat dalam tabel 1.1.

Sebanyak 15.468 batang pohon masih tumbuh dengan baik atau mencapai 68% dari jumlah 22.887 batang pohon yang telah ditanam pada tahun 2012-2014. Sehingga pada tahun 2015, jumlah keseluruhan pohon yang ditanam mencapai 14.990 batang pohon terdiri daripada 6.140 pohon yang ditanam pada dari Januari hingga Pebruari dan 8.850 pohon yang ditanam pada November hingga Desember. Jenis pohon yang ditanam pada November hingga Desember 2015 ialah langgung, gamelina, albesia, kajimas, bambu dan aren (Laporan Akhir Program Ayung Lestari, 2015)

Menurut informan R1 (koordinasi CSR) wilayah hulu sungai ialah kawasan pemuliharaan dan *recharge area*. Maka, perlu dilaksanakan program-program yang mendukung pemeliharaan alam. Seperti yang dikatakan dalam wawancara di bawah:

*“Kawasan hulu ini merupakan kawasan penyangga yang perlu dijaga dan dirawat kelestariannya. Pada masa lalu, penanaman pohon hanya dilakukan*

**Jadual 1.1 Tebaran Jenis dan Jumlah Pohon Yang Ditanam Petani**

No	Banjar	Jenis Biji bibit	D	T	H	M	P
1	Bukian	Jimas	1.500	250	3	1.497	1
2	Kiadan	Manggis	600	580	505	95	170
3	Bukit Munduk	Jimas	2.550	2.550	1.966	584	50
		Sengon	530	530	405	125	50
4	Auman	Manggis	300	300	206	94	28
		Sengon	1.500	1.039	889	611	20
5	Pelaga	Jabon	200	180	137	63	87
		Jimas	2.000	1.345	603	1.397	87
6	Nung- Nung	Sengon	2.000	1.400	630	1.370	7
		Manggis	300	200	90	210	5
7	Semanik	Sengon	1.000	100	36	964	100
8	Tinggalan	Manggis	100	100	65	35	5
		Sengon	500	500	165	335	5
9	Tiyingan	Jabon	600	0	0	0	0
Total			13.680	9.074	5.700	7.980	567

D= jumlah bibit yang diterima, T= jumlah bibit yang ditanam, H= jumlah bibit yang hidup, M= jumlah bibit yang mati, P= penerima

**Sumber: Laporan CSR Aqua Danone Bali**

*dengan membagikan bibit pohon kepada warga, namun pembagian bibit ini dilakukan tanpa adanya monitoring sehingga pada waktu itu banyak bibit yang mati. Sekarang ini, usaha penanaman pohon dilakukan dengan melibatkan metode dan konseling yang tepat supaya masyarakat dapat memahami dan memiliki tanggungjawab”*

Selain itu, menurut R3 (kepala desa) usaha yang perlu dilakukan adalah supaya pohon yang telah ditanam tidak ditebang atau dijual oleh penduduk. Kesadaran masyarakat terhadap alam sekitar perlu diberikan agar mereka tidak hanya sekadar menanam pohon, namun cara pemeliharaan dan masa depan pohon tersebut perlu dipikirkan juga. Selain penanaman pohon buah dan kayu, Aqua Danone Bali dan pemangku kepentingan juga melaksanakan penanaman berbagai pohon untuk keperluan upacara agama, yang disebut sebagai *taru pramana*, yang meliputi pohon kelapa, cendana, pinang dan nagasari. Menurut informan R1 (koordinator CSR) dalam

*wawancara : Melalui penanaman pohon untuk keperluan upacara agama ini, masyarakat tidak perlu lagi membeli dan keperluan upacara agama sudah dipenuhi. Penanaman pohon untuk keperluan upacara agama dilakukan di halaman (laba) Pura Dalem, Pura Paseh dan Pura Tamian”*

**2) Pemetaan Flora dan Fauna**

Keberagaman hayati merupakan aspek penting dalam kelestarian sumber daya alam karena keberadaan flora dan fauna akan mempengaruhi keseimbangan ekosistem serta kelanjutan kehidupan manusia. Berkaitan masalah tersebut, Aqua Danone Bali bekerjasama dengan masyarakat untuk melakukan identifikasi flora dan fauna di wilayah hulu DAS Ayung khususnya di Banjar Jempanang, Desa Belok Sidan. Menurut R1 (koordinator CSR) amalan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui jenis-jenis flora dan fauna yang terdapat di wilayah Banjar Jempanang, Desa Belok Sidan. Seperti yang dikatakan dalam wawancara: *“Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui*

*keberagaman flora dan fauna di wilayah Banjar Jempanang, mengetahui status perlindungan terhadap flora dan fauna yang ada di wilayah Banjar Jempanang serta menyediakan rujukan bagi kelestarian keragaman hayati di wilayah Banjar Jempanang”*

Kajian ini telah berhasil mengidentifikasi sebanyak 53 jenis unggas. Sebanyak 9 jenis diantaranya termasuk dalam kategori burung yang dilindungi menurut Undang-Undang No. 5 tahun 1990 dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 7 tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 tahun 1999 yaitu Kuntul Kerbau (*Bubulcus Ibis*), Elang-Ular Bido (*Spilornis Cheela*), Luntur Guntung (*Harpactes reinwardtii*), Cekakak Jawa (*Halycon Cyanovertris*), Cekakak Sungai (*Todirhamphus Chloris*), Takur Tohtor (*Megalaima Armilarris*), Kipasan Belang (*Pridura Javanica*), Burung Madu Sriganti (*Nectarinia Jugularis*) dan Opor Jawa (*Lophozosterops Javanicu*).

Pengidentifikasi terhadap fauna *non aves* telah berhasil mengidentifikasi 55 jenis yang tiga jenis diantaranya merupakan satwa langka dan dilindungi yaitu Kucing Hutan (*Felis Bengalensis*), Landak (*Hystrix Javanica*) dan Trenggiling (*Manis Javanica*). Pengamatan terhadap flora di Banjar Jempanang, Belok Sidan telah mengidentifikasi 169 jenis flora. Sebanyak 11 jenis diantaranya merupakan flora yang langka dan dilindungi menurut Balai Konservasi Sumber Daya Alam (BKSDA) yaitu Beringin (*Ficus Benjamina*), Buni (*Antidesma Bunius*), Cempaka Kuning (*Michelia Champaka*), Kenanga (*Cananga Odorata*) dan hampir semua jenis bambu yang mempunyai nilai penting bagi kehidupan sosial budaya masyarakat Bali yaitu Bambu Sudamala, Bambu Ampel, Bambu Buluh, Bambu Putih, Bambu Jajang, Bambu Suat dan Bambu Selem. Kajian ini telah dijadikan dasar untuk usaha pelestarian flora dan fauna di DAS Ayung. Fokus pelestarian akan dilakukan terhadap flora dan fauna yang langka dan dilindungi, serta flora dan fauna yang mempunyai arti ekonomi dan bermanfaat secara budaya untuk masyarakat sekitar.

### 3) Sekolah Lapang Konservasi (SL Konservasi)

Timbulnya erosi terhadap lahan-tanah terutama di wilayah hulu DAS bukan saja menyebabkan penurunan produktivitas lahan, akan tetapi juga menyebabkan rusaknya fungsi hidrologi lahan untuk menahan, menyimpan dan meresapkan air hujan yang jatuh pada wilayah tangkapan air tersebut. Penurunan produktivitas lahan ini akan memberikan dampak pada penghasilan tanaman yang semakin menurun sehingga dalam jangka panjang tidak akan mampu mendorong kehidupan ekonomi masyarakat di wilayah Daerah Aliran Sungai (DAS Ayung) terutama di hulu sungai. Untuk mengatasi kerusakan lahan tersebut, kesadaran daripada semua pihak dan juga waktu yang panjang untuk memperbaikinya. Menurut informan R5 (masyarakat) dalam wawancara: “*Sekolah lapang konservasi menanamkan kesadaran dan meningkatkan pengetahuan para petani tentang bentuk lahan di kawasan hulu sungai*”. Menurut informan R3 (Kepala Desa) dalam wawancara: “*Sekolah lapang membangun potensi diri dan media belajar bagi petani dalam mengembangkan pembibitan dan penanaman*”. Menurut R6 (masyarakat) dalam petikan wawancara dibawah ini: “*Dalam sekolah konservasi petani diberi motivasi untuk menanam berbagai jenis tanaman yang berfungsi sebagai media pemeliharaan tanah melalui pendidikan, pengorganisasian masyarakat dan praktek-praktek pertanian lain*”

Pendekatan Sekolah Lapang Konservasi (SL Konservasi) bukan sekedar belajar daripada pengalaman tetapi juga sebagai proses penemuan ilmu yang dinamis dan dapat diterapkan dalam pengelolaan tanah maupun dalam kehidupan sehari-hari. Metode pembelajaran Sekolah Lapang (SL Konservasi) dapat meembangkan potensi diri petani dan media pembelajaran bagi petani dalam mengembangkan persemaian. Pendekatan Sekolah Lapang (SL Konservasi) ini dikembangkan karena proses pembelajarannya melalui 5M yaitu melakukan, menyatakan, menganalisis, menyimpulkan serta menerapkan. Penerapan *Sekolah Lapang Konservasi*. Di

Desa Pelaga dan Belok Sidan dilakukan di tiga banjar, yaitu Banjar Bukian, Kiadang dan Banjar Jempanang. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada petani akan pentingnya arti pemeliharaan tanah dan air, fungsi hidrologi. Program CSR yang dilaksanakan oleh Aqua Danone Bali juga bekerjasama dengan berbagai pihak antara lain: Dalam program konservasi DAS Ayung perusahaan bekerjasama dengan BLH Badung, Yayasan Janma, sekolah-sekolah, Forum Ayung Lestari, Universitas Udayana dan Universitas Warmadewa

**Pembahasan**

Melalui pelaksanaan program konservasi terpadu di Daerah Aliran Sungai (DAS) Aqua Danone Bali mengembangkan program-program yang dijalankan yang merupakan penterjemahan daripada konsep *Tri Hita Karana* (THK). Melalui program penanaman pohon dan pemeliharaan sumber mata air maka ketiga-tiga elemen THK dapat dipadukan. Dalam program CSR yang dilaksanakan, upacara agama dilakukan dari awal program hingga berakhirnya program. *Stakeholder engagement* dilaksanakan

melalui kerjasama dan gotong royong sebagai perwujudan nilai-nilai THK dalam CSR dan pemeliharaan sumber-sumber alam sekitar

Melalui CSR berdasarkan kearifan lokal THK, perusahaan berusaha untuk menyesuaikan operasional perusahaan dengan kehendak masyarakat. Masyarakat setempat mengharapkan perusahaan yang beroperasi di kawasan mereka memberikan kepedulian pada isu-isu sosial yang terjadi di dalam masyarakat. Melalui program-program pembangunan masyarakat Sekolah Lapang Konservasi, penanaman pohon melalui metode dan konseling, kajian hayati, yang dilaksanakan oleh Aqua Danone Bali berinisiatif menyelesaikan isu-isu sosial yang terjadi dalam masyarakat dan juga usaha-usaha pembangunan masyarakat. Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam perencanaan CSR Aqua Danone Bali, masyarakat lokal dilibatkan dan secara aktif sebagai subjek dan sebagai pemegang taruh utama. Hal ini dapat dilihat melalui pemberian ide-ide dan aktif dan pelibatan aktif masyarakat dalam pelaksanaan dan penyelesaian masalah program CSR.

Dari tabel tersebut dapat dikatakan bahwa ketiga aspek dalam THK dilibatkan dalam

**Jadual 1.2 Perwujudan Nilai Tri Hita Karana (THK)**

Aspek Tri Hita Karana	Perwujudan
Membina hubungan baik dengan Tuhan ( <i>Parahyangan</i> )	Melakukan upacara persembahan untuk setiap tahap kegiatan CSR. Melakukan upacara untuk memulai pembangunan sarana air bersih ( <i>Ngeruak</i> ) di lokasi sumber air yang tujuannya untuk memohon doa restu dan anugerah daripada Tuhan dan pencarian hari baik untuk memulai suatu kegiatan baik
Membina hubungan baik antar manusia ( <i>Pawongan</i> )	Pelaksanaan gotong-royong, bekerjasama dengan berbagai pihak dalam aktivitas CSR dalam penanaman pohon dan menggunakan forum-forum lokal seperti <i>sangkep</i> untuk mendiskusikan masalah, pengenalan program, pelaksanaan dan evaluasi
Membina hubungan baik dengan alam ( <i>Palemahan</i> )	Kegiatan CSR yang memiliki visi ke arah pemeliharaan persekitaran seperti penanaman dan pemeliharaan pohon untuk menjaga penyerapan air dalam tanah

**Sumber: data primer**

program CSR yang dilaksanakan oleh Aqua Danone Bali. Dari hasil wawancara perencanaan CSR masyarakat lokal dilibatkan dan secara aktif sebagai subjek dan sebagai pemegang taruh utama. Hal ini dapat dilihat melalui pemberian ide-ide dan aktif dan penglibatan aktif masyarakat dalam pelaksanaan dan penyelesaian masalah program CSR.

Hal ini sesuai dengan Luoma-aho (2015) yang mengatakan stakeholder engagement meliputi proses mewujudkan, membangun dan membina hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan. Selain itu stakeholder engagement pengenalan, perundingan, komunikasi, dialog dan pertukaran dengan pemangku kepentingan (Burchell dan Cook, 1999). Botan dan Hazelton (1989) menambahkan bahwa stakeholder engagement dilaksanakan melalui proses dan komunikasi dua arah (*two ways-symmetrical communication*) dalam proses pengambilan kebijakan.

Partisipasi aktif komunitas lokal memberi pengaruh yang tinggi terhadap keberhasilan program CSR. Hal ini dapat dicapai melalui pendekatan yang digunakan oleh Aqua Danone Bali yang selaras dengan nilai-nilai masyarakat lokal yang ada. Proses untuk membangun hubungan antara sesama manusia adalah atas dasar menghormati terhadap pembentukan kehidupan yang harmonis yang sesuai dengan konsep THK, dengan cara membina hubungan atas dasar saling menghormati.

Pelibatan masyarakat lokal dalam program CSR sangat diperlukan. Melalui partisipasi aktif masyarakat lokal, potensi dan kreativiti masyarakat dapat dikenali serta diharapkan dapat mengembangkan aktivitas yang berorientasikan kemampuan masyarakat. Hal ini sesuai dengan Alfitri (2011) bahwa pemahaman karakter pemegang taruh menjadi modal utama dalam mengembangkan komunikasi antara perusahaan kepada masyarakat. Hubungan antara perusahaan dan masyarakat ini menjadi sebuah interaksi sosial yang membawa pada hubungan saling memerlukan.

Program-program CSR dilakukan berorientasi

kepada pemangku kepentingan utama yaitu masyarakat lokal. Program direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi oleh masyarakat lokal sehingga rasa kepemilikan masyarakat terhadap program tersebut menjadi tinggi. Melalui program penanaman pohon, SL Konservasi) dan pemetaan keberagaman hayati, program CSR yang dijalankan adalah berorientasikan kepada pemangku kepentingan dan memperkokoh kemandirian masyarakat agar mereka mempunyai kesadaran terhadap alam sekitar dan mempunyai kualitas kehidupan yang semakin baik

### Simpulan

1. Kearifan lokal *Tri Hita Karana (THK)* yang bermakna untuk mencapai kebahagiaan, manusia perlu membina hubungan yang baik dengan Tuhan, sesama manusia dan alam digunakan sebagai panduan (*guidelines*) CSR Aqua Danone Bali. Melalui THK, CSR dikembangkan melalui program konservasi terpadu dalam menangani kerusakan lingkungan di wilayah Daerah Aliran Sungai (DAS) Ayung Bali

2. Nilai THK diwujudkan dalam bentuk: (a) upacara dan pemberian sesaji pada setiap permulaan kegiatan hingga berakhirnya kegiatan sebagai bentuk membina hubungan yang baik dengan Tuhan (*Parahyangan*); (b) Bergotong royong dalam setiap kegiatan CSR yang dilakukan antar warga masyarakat dalam kegiatan penanaman pohon, SL Konservasi dan Kajian keberagaman hayati sebagai bentuk hubungan yang baik antar manusia (*Pawongan*); (c) Memelihara hubungan yang baik dengan tidak merusak alam dan memelihara keharmonisan dengan alam sebagai wujud dari membina hubungan dengan alam (*Palemahan*)

3. Masyarakat lokal terlibat aktif dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring program melalui forum-forum lokal yang ada dalam masyarakat dan kerjasama dengan berbagai pihak dalam pelaksanaan program CSR. Masyarakat juga aktif dalam memberikan ide-ide dan penyelesaian masalah. stakeholders engagement dilaksanakan melalui antara

perusahaan dan masyarakat berjalan melalui proses komunikasi dua arah (*two ways-symmetrical communication*)

### Daftar Pustaka

- 40 Tahun Jualan, Aqua Klaim Raja Air Minum Kemasan (6 Mac, 2013). *Detik.com*. Diperolehi daripada <http://finance.detik.com/13/03/06/173616/2187676/1036/40-tahun-jualan-aqua-klaim-masih-jadi-raja-air-minum-kemasan-di-indonesia>
- Abdulrazak, S.R., & Fauziah Ahmad. (2014). The basis for CSR in Malay. *Global Business and Management: An International Journal*, 6(3), 210-218.
- Alfitri. (2011). *Community development: Teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Alam, S. M Shafiul., Hoque, Shah Md. Safiul., & Hosen, Md. Zakir. (2010). Corporate Social Responsibility (CSR) of MNCs in Bangladesh: A Case Study on GrameenPhone Ltd. *Journal of Potuakhali University of Science and Technology, Forthcoming*, 2, hal. 112-127
- Amaladoss, M.X., & Manohar, H.L. (2013). Communication CSR, a case study of CSR communication in emerging economy. *CSR and Environmental Mmgmt*, 20, hal. 65-80
- Argandona, A., & Hoivik, H.W. (2009). CSR: one size does not fit all, collecting evidence from Europe. *IESE Business School, University of Navarra Spain*, hal 1-19
- Aoun, G. (2007). CSR Practices in MNC facing local environment: case of the middle East. Paper dalam *ITESO (Guadalajara, Mexico) pada forum IAJBS 13<sup>th</sup> International Forum* (hal.1-11)
- Bambang Hidayana. (2011). Konseptualisasi pemberdayaan masyarakat di wilayah industri tambang dan migas berbasis pada kearifan lokal. *Jurnal IRE Vol IV/No 7/2011*, hal. 2-33
- Bambang Rudito & Melia Famiola. (2013). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Bayoud N.S. (2013). How the Libyan context can shape Corporate Social Responsibility disclosure in Libya. *Journal of Accounting & Marketing*, 2(3), 1-5. ISSN: 2168-9601
- Bhattacharya, C.B, Korschun, D., & Sen, S. (2009), Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial Corporate Social Responsibility initiatives, *Journal of Business Ethics*, 85, hlm 257-272
- Berger, I.E., Cunningham, P.H & Drum Wright, M.E. (2007), Mainstreaming Corporate Social Responsibility: developing markets for virtue”, *California Management Review*, 49(4), hlm 132-157.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Fourth Edition. New York, NY: Oxford University Press
- Burchell, J & Cook, J. (2006). Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGO's and Companies. *Journal of Public Affairs*, 6, hal 210- 227
- Botan, C., & Hazelton, V. (2006). *Public relations theory II*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chamsuri Shiwar & Siti Haslina Md Harizan. (2008). A study on CSR practices amongst business organizations in Malaysia, (hal.1-16). *Environment and development (LESTARI)*, Universiti Kebangsaan Bangi, Selangor.
- Chrisyanti Hasibuan Sedyono. (2006), *CSR communications: a challenge on its own*. *Economics Business and Accounting Review*, III, 73.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California USA: Sage Publications.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). CSR in Asia: A seven-country of CSR Web site reporting. *Business Society*, 44, hal 415-430
- Cruz, LB., & Boehe, D.M. (2010). How do leading retail MNC's leverage CSR globally? insights from Brazil. *Journal*

- Business Ethics*, 91, hal 243-263
- Daft, Richard. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Drienikova, K., & Sakal, P. (2012). Respecting stakeholders and their engagement to decision making - the way of successful Corporations Social Responsibility Strategy. Paper dipresentasikan di *Faculty of Material Science & Technology in Trnava, Slovak, University Tech in Bratislava*, hal. 165-173
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Frynas, J.G. (2009). Corporate Social Responsibility in the oil and gas sector. *Journal of World Energy Law and Business*, 2(3), 178-195, ISSN 1754-9957
- Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2009). Understanding Japanese CSR: the reflections of managers in the field of global operations. *Journal of Business Ethics*, 85, hal.133-146
- Godiwalla, Y.H. (2012). Business ethics for foreign subsidiaries. *Journal for Modern Accounting & Auditing*, 8(9), hal 1381-1391.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., & Slocum, J.W. (1999). *Management*. South Western Publication
- International Business Leaders Forum (IBLF). (2003). IBLF Members. Diakses dari <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/g1.html>
- Kayuni, H.M., & Tambulasi, R.I. (2012). Ubuntu and corporate social responsibility: the case of selected Malawian Organization. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), hal 64-76
- Khan, F., & Beddewella, E. (2008). CSR practices: a comparative study of local and MNC companies in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Management*, 13(3), hal 1-21
- Kamonthip Kongprasertamon (2007). Local wisdom, environmental protection and community development: the clan farmers in Tambon Bakhunsai, Petchaburi Province, Thailand. *Manusya: Journal of Humanities*, 10(1), hal 1-10
- Konflik tidak terjadi jika perusahaanjalankan CSR (19 Januari, 2012). [online], [5 September 2015]. *Kompas*. Diakses dari <http://megapolitan.kompas.com/read/2012/01/19/1944281/Konflik.Tidak.Terjadi.Jika.Perusahaan.Jalankan.CSR>
- Luoma-aho, V. (2015). Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *RJ-IPR : Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(1)
- Luu Trong Tuan (2012). Corporate Social Responsibility, ethics and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, 18(4), hal 547-560.
- Miles and Huberman (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3<sup>rd</sup> Ed, Sage Publications: Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC
- McDonald, L.M & Chia Hung Lai, (2011). Impact of corporate social responsibility initiatives on Taiwanese banking customers, *International Journal of Bank Marketing*, 29(1), hlm 50-63,
- Muthuri, J.N. (2012). *CSR in Africa, definition, issues and processes*. [PowerPoint slides].
- Mungmachon, R. (2012). Knowledge and Local Wisdom: Community Treasure. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2(13), 174-181.
- Pimpa, N., Moore, T., Tenni, B., Supachalalai, S., Wayakone, S.D., Gregory, S. (2014). The Thai Way of CSR: The Case of Mining Industry, *Prosiding dalam 12<sup>th</sup> International Conference on Thai Studies* (hal. 1-16). Sydney, Australia: University of Sydney.
- Robbins, S.P., & Mary Coulter. (2010). *Manajemen* (Terjemahan), Jilid 1, Jakarta: Erlangga
- Suhartini. (2009). Kajian kearifan lokal masyarakat dalam pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan, *Prosiding*

*Seminar Nasional, Penelitian, Pendidikan dan Penerapan MIPA, Fakultas MIPA, UNY, hal 206-218*

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3<sup>rd</sup>ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Yin, J., & Zhang, Y. (2012). Institutional dynamics and corporate social responsibility (CSR) in an emerging country context: evidence from China. *Journal of Business Ethics, 111*(2), hal 301–316