

## FENOMENOLOGI: *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN STRATEGI PERUSAHAAN *HOLCIM* DALAM *CORPORATE SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT 2008-2009*

(*Phenomenology: Corporate Social Responsibility and HOLCIM Corporate Strategy in Corporate Sustainable Development Report 2008-2009*)

**Rachmawati Meita Oktaviani**

Program Studi Akuntansi Universitas Stikubank  
Jl. Kendeng V Bendan Ngisor Semarang 50122  
([meita.rachma@gmail.com](mailto:meita.rachma@gmail.com))

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian berkaitan dengan bagaimana kedudukan dari *Corporate Social Responsibility* dari perspektif strategi *HOLCIM*. Obyek dalam penelitian ini adalah teks *Corporate Sustainable Development Report* yang dipublikasikan tahun 2008-2009. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk melihat masalah dari multi sudut pandang. Fenomenologi dipilih dengan tujuan untuk mempelajari fenomena tersebut. Hasil dari penelitian ini *Corporate Social Responsibility* merupakan program yang *embedded* dengan strategi perusahaan. Kedudukan *Corporate Social Responsibility* mengalami pergeseran dari hanya sebagai upaya sukarela menjadi mindset yang harus selalu dikembangkan oleh perusahaan. Didasarkan pada penelitian Linda & Jenny (2008) mindset yang dikembangkan dalam *Sustainable Development Report 2009* dikategorikan sebagai *alternative* yang mendukung nilai perusahaan dalam fase pengembangan strategi perusahaan. Harapan yang ingin dicapai adalah legitimasi berkaitan dengan pengakuan dari masyarakat bawah kegiatan yang dilakukan tidak hanya upaya mencapai tujuan ekonomi, tapi juga pemenuhan tujuan sosial dan lingkungan yang bertujuan untuk kelangsungan perusahaan serta memberikan dampak yang positif berupa kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Hal itu sebagai upaya perusahaan memperhitungkan keberadaan *stakeholder* dalam hal ini masyarakat sekitar karena *stakeholder* memiliki kekuatan dalam mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

**Kata kunci:** fenomenologi, *corporate social responsibility*, strategi perusahaan

### ABSTRACT

*This study has the objective to answer the research question how the position of Corporate Social Responsibility from the strategy perspective by HOLCIM. Object of study is the text of Corporate Sustainable Development Report, published by HOLCIM in 2008- 2009. This study used a qualitative approach in which, the review conducted by multipers pective problems or multipoint of view. Phenomenology was chosen with the aim of the study of the phenomenon. The results obtained in this study that the Corporate Social Responsibility is a program that embedded with corporate strategy. Position of Corporate Social Responsibility as a shift from just a charity effort into a mindset that must be developed by the company. Based on the research Linda & Jenny (2008) developed the mindset that the 2009 Sustainable Development Report categorized as an alternative that supports the value of the company in corporate strategy development phase. Hope is to be achieved related to the recognition of the legitimacy of the activities carried out under achieving not only economic, but also social and environmental compliance objectives aimed at continuity of the company as well as providing a positive impact in the form of a better life for the community. It was an effort to take into account the company's presence in this community stakeholders around because stakeholders have the power to influence survival.*

**Key words:** *phenomenology, corporate social responsibility, corporate strategy*

### PENDAHULUAN

Aktivitas kepedulian perusahaan salah satunya adalah *Corporate Social Responsibility* merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengembangkan lingkungan sosial perusahaan

sehingga perkembangan masyarakat akan seiring dengan perkembangan perusahaan. *Corporate Social Responsibility* menjadi sebuah isu penting dalam agenda perusahaan. (Smith, 2003; Stewart, 2006).

Oktaviani (2010) menyebutkan *Corporate Social Responsibility* ini diharapkan tidak akan terjadi lagi ketimpangan antara perusahaan dengan masyarakat sekitarnya. Fenomena ini menjadi agenda perubahan besar yang dapat memberikan harapan rasa keadilan dan memberi peluang untuk mewujudkan kesejahteraan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Idealnya *Corporate Social Responsibility* harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam kebijakan perusahaan yang merupakan investasi masa depan perusahaan (*social investment*) bukan sekedar dianggap biaya sosial (*cost social*).

Sayangnya, kebanyakan perusahaan masih melihat *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari biaya atau tindakan reaktif untuk mengantisipasi penolakan masyarakat dan lingkungan. Beberapa perusahaan memang mampu mengangkat status *Corporate Social Responsibility* ke tingkat yang lebih tinggi dengan menjadikannya sebagai bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. Upaya-upaya *Corporate Social Responsibility* tersebut masih jarang dijadikan sebagai bagian dari perencanaan strategis perusahaan. Solihin (2008, p. 25-27)

Friedman (1988) *Corporate Social Responsibility* dan strategi perusahaan kedua hal tersebut saling bertentang. Tujuan korporasi menurutnya adalah menghasilkan keuntungan ekonomis untuk para pemegang saham (*shareholder*), walau demikian menciptakan sinergi antara *Corporate Social Responsibility* dan strategi bukanlah sesuatu yang lazim. Hal berbeda diungkapkan Porter & Kramer (2006), hanya dengan menjadikan *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari strategi perusahaan, maka program-program yang dilaksanakan diharapkan akan langgeng.

Hasil penelitian William (2005) didukung Porter & Kramer (2006) menyebutkan bahwa, *Corporate Social Responsibility* merupakan elemen yang integral dari bisnis perusahaan dan merupakan *corporate-level differentiation strategies* yang muncul dari strategi investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Branco & Rodriques (2007) *Corporate Social Responsibility* sebagai sebuah pertimbangan etis dan moral sudah mengundang banyak perdebatan yang tak ada kata akhirnya hingga sekarang. Aspek etis dan moral

dalam *Corporate Social Responsibility* merupakan salah satu aspek yang sangat penting. *Corporate Social Responsibility* bukan lagi sebagai penghalang keuntungan bagi perusahaan, tetapi dapat mendatangkan keuntungan jangka panjang.

Budiartha (2008) *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas bisnis memerlukan penanganan yang menyeluruh mulai tahap visi, misi, dan strategi bisnis. Gulsevrim & Gokhan (2009), program *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan sebagai upaya meningkatkan reputasi sosial yang bertujuan untuk meningkatkan nilai (*value*) perusahaan.

Berdasarkan penelitian William (2005), Porter & Kramer (2006), Branco & Rodriques (2007), Budiartha (2008) dan Gulsevrim & Gokhan (2009) peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana proses strategi program *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan oleh Holcim. Pertanyaan yang muncul berkaitan dengan penelitian ini adalah mengapa memilih Holcim?

Bersumber pada *Corporate Sustainable Development Report* p.3, Holcim telah banyak mendapatkan penghargaan. Penghargaan yang diperoleh berkaitan dengan eksistensi atas kegiatan yang dilakukan di bidang lingkungan, sosial, dan OH&S. Penghargaan yang diperoleh merupakan apresiasi yang dilakukan oleh *FTSE4Good*, *Dow Jones Sustainability Indexes*, *Sam gold class*, dan *Covalence (EthicalQuote.com)*.

Di Indonesia melalui Kementerian Lingkungan Hidup, diperoleh keterangan bahwa Holcim adalah perusahaan yang telah sukses dalam penanganan masalah lingkungan ini dibuktikan dengan telah memperoleh peringkat emas selama 2 kali berturut-turut (2010 dan 2011). Peringkat emas diberikan perusahaan yang telah secara konsisten menunjukkan keunggulan lingkungan (*environmental excellency*) dalam proses produksi dan melaksanakan bisnis yang beretika dan bertanggung jawab terhadap masyarakat<sup>1</sup>. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana kedudukan

<sup>1</sup> [www.melh.go.id/data/press\\_realcase\\_PROPER\\_2011\\_ok.pdf](http://www.melh.go.id/data/press_realcase_PROPER_2011_ok.pdf)

*Corporate Social Responsibility* dari perspektif strategi perusahaan yang dijalankan oleh Holcim pada periode 2008-2009 bersumber dari publikasi *Sustainable Development Report*?

Sebagai sumber untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan sebelum, obyek penelitian yang digunakan adalah *text Corporate Sustainable Development Report* yang dipublikasikan oleh Holcim. *Corporate Sustainable Development Report* atau lazim disebut dengan *Sustainability Report* secara ontologi merupakan media komunikasi bagi *stakeholder* perusahaan (Cerin, 2002). Chariri (2009) *Sustainability Report* mengandung *narrative text*, foto, tabel, dan grafik yang memuat penjelasan mengenai *sustainability* perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis fenomenologi. Danim (2002), penelaahan masalah dilakukan dengan multiperspektif atau multi sudut pandang. Fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Sugiyono (2008) fokus penelitian deskriptif adalah “suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengungkapkan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam”.

## LANDASAN TEORI

### Fenomenologi Sebagai Upaya Interpretasi

Fenomenologi menurut Bagus (1996) berasal dari bahasa Yunani *phainomenon* dan *logos*. *Phainomenon* berarti tampak dan *phainen* berarti memperlihatkan. Sedangkan *logos* berarti kata, ucapan, rasio, pertimbangan. Dengan demikian, fenomenologi secara umum dapat diartikan sebagai kajian terhadap fenomena atau apa-apa yang nampak.

Fokus filsafat fenomenologi adalah pemahaman tentang respon atas kehadiran atau keberadaan manusia, bukan sekedar pemahaman bagian-bagian yang spesifik atau perilaku khusus.

### *Corporate Social Responsibility* Sebagai Aktivitas Kepedulian

Perubahan pada tingkat kesadaran masyarakat memunculkan kesadaran tentang pentingnya melaksanakan apa yang kita kenal

sebagai *Corporate Social Responsibility*. Kepedulian sosial perusahaan terutama didasari alasan bahwasanya kegiatan perusahaan membawa dampak *for better of worse*, bagi kondisi lingkungan dan sosial-ekonomi masyarakat, khususnya untuk masyarakat di sekitar perusahaan beroperasi. Alasannya mendasari mengapa program *Corporate Social Responsibility* dilaksanakan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waldman (2009) menyebutkan bahwa:

- Aktivitas *Corporate Social Responsibility* yang dijalankan sebagai pelayanan sukarela atau bersifat *charity* pada masyarakat di sekitar perusahaan.
- Kegiatan yang dilaksanakan sebagai upaya menjalin hubungan baik dengan anggota masyarakat sehingga dapat mengurangi efek negatif yang ditimbulkan karena keberadaan perusahaan.
- Tujuan program *Corporate Social Responsibility* berkaitan keberlanjutan jangka panjang perusahaan (*long-term sustainability of a firm*).

Definisi yang disampaikan oleh *World Bank* yang memandang *Corporate Social Responsibility* sebagai:

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

*Corporate Social Responsibility* bukan hanya masalah tanggungjawab, tetapi juga visi strategis bagi banyak perusahaan di dunia. Banyak perusahaan memikirkan dan menerapkan isu tanggung jawab sosial dalam standar tetapi bukan menyelaraskan *Corporate Social Responsibility* dengan mereka tujuan strategis (Porter & Kramer, 2006). Pandangan lain dikemukakan oleh Branco dan Rodriguez (2007), *Corporate Social Responsibility* dimaksudkan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan dalam kegiatan usaha dan juga pada cara perusahaan

berinteraksi dengan *stakeholder* yang dilakukan secara sukarela.

### Strategi Perusahaan

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. David (2009, p.15). Glueck dan Jauch (1989, p.9) strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. David (2009, p.6-7) proses pembuatan strategi terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Linda & Jenny (2008), proses strategi yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan dengan dua tahap yaitu pengembangan strategi (*strategy development*) dan implementasi strategi (*strategy implementation*) seperti pada Gambar 1. Proses Strategi Perusahaan. Fase pengembangan strategi terdiri atas faktor-faktor :

1. *Values* sebagai penggerak strategi terdiri dari visi, misi, tujuan (*objectives*) dan *scope*;
2. *Alternatives* yang meliputi berbagai macam pilihan tersedia untuk pengambil keputusan yang didasarkan pada prioritas *stakeholder*, sebab yang mendukung (*causes supported*), metode yang mendukung dan kebijakan yang digunakan;
3. Dan strategi atau aksi dimana merupakan hasil keputusan yang diambil dari dua langkah sebelumnya.

Fase penerapan strategi merupakan langkah kedua dalam proses strategi perusahaan termasuk didalamnya adalah faktor-faktor:

1. Melaksanakan (*implement*) dan mengendalikan (*control*) yang terdiri dari aspek teknis dari implementasi di tingkat yang lebih taktis dan kontrol sebagai langkah penting dari seluruh proses (sebagai contoh umpan balik) dengan cara komunikasi dengan *stakeholder* yang memiliki hubungan dengan program *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan perusahaan;
2. *Finally*, rasionalitas yang berorientasi pada hasil untuk memastikan penggunaan sumber daya manajerial efektif dan efisien.

Menurut Porter (2006), ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

- a. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.
- b. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga.
- c. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. David (2004, p.231).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi, jamak interaktif dan merupakan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu.

Peneliti menekankan pada pemikiran subjektif karena pandangan dunia dikuasai oleh angan-angan yang mengandung hal-hal yang bersifat simbolik daripada konkrit. Peneliti kualitatif harus bersifat "*perspektif emic*" artinya memperoleh data bukan "sebagaimana seharusnya", bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan atau sumber data. Sugiyono (2009, p.56).

Sebagaimana telah diungkapkan pada paparan sebelumnya, obyek penelitian ini adalah teks *Corporate Sustainable Development Report* HOLCIM tahun 2008 dan 2009. Analisis Fenomenologi digunakan dalam penelitian ini. Fenomenologi menurut Bagus (1996) berasal dari bahasa Yunani *phainomenon* dan *logos*. *Phainomenon* berarti tampak dan *phainen* berarti

memperlihatkan. Sedangkan *logos* berarti kata, ucapan, rasio, pertimbangan. Dengan demikian, fenomenologi secara umum dapat diartikan sebagai kajian terhadap fenomena apa yang nampak.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Perspektif Visi dan Strategi Yang Dikembangkan Holcim

Bersumber pada *Sustainable Report* Holcim terdapat perbedaan *value* yang ingin disampaikan. Periode 2008 dikemas dalam slogan "Membangun Bersama" (*Building Together*), sementara periode 2009 dikemas dengan slogan "*Strength, Performance, Passion*".

Publikasi yang dilakukan oleh perusahaan di tahun 2009 digunakan untuk menunjukkan input berupa kekuatan yang dimiliki perusahaan. Sementara *output* yang ditunjukkan dengan kinerja di bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial. Ketertarikan perusahaan pada lingkungan diwujudkan dalam tujuan perusahaan dengan menciptakan *value* bagi semua *stakeholder*. Sementara maksud yang terkandung dalam *value* di tahun 2008 lebih menitik beratkan pada peningkatan penjualan (*sales*) untuk meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham (*shareholder*)

Perspektif strategi (Linda & Jenny, 2008), bersumber dari *Sustainable Development Report* slogan "*Building Together*" dan "*Strength, Performance, Passion*" dapat diklasifikasikan sebagai visi perusahaan untuk membentuk *value* sebagai bagian dari fase pengembangan strategi (*strategic development*) perusahaan. Perkembangan *value* dan paradigma dikembangkan Holcim dalam periode waktu 2008-2009 ditampilkan dalam Tabel-1.

Pada bagian *Intoduction Report* 2009 merupakan kata pengantar dari pihak manajemen dimana dituliskan sebagai berikut:

*"The integration of the principles of sustainable development into our core business strategy and our aim to create value for all stakeholders has ensured that our commitment remain resolute, even in the face of current global*

*economic challenges"*. (*Corporate Sustainable Development Report*; p.2)

Dari petikan kalimat diatas dapat diinterpretasikan bahwa, manajemen berupaya mengintegrasikan prinsip *sustainable development* dalam strategi bisnis dengan harapan dapat menciptakan nilai bagi *stakeholder* dengan komitmen yang kuat dalam menghadapi tantangan ekonomi secara global. Bukti bahwa Holcim berupaya untuk menciptakan nilai (*value*) bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*) dengan membentuk pola pikir (*mindset*) dalam konsep "*Working Within The Tripple Bottom Line*". Dengan *mindset* diharapkan perusahaan selalu berupaya untuk berkonsentrasi menciptakan produk berkelanjutan (*sustainable product*) dan konstruksi berkelanjutan (*sustainable construction*), energi dan iklim (*climate*), konservasi sumberdaya (*resource conservation*), dan komitmen sosial (*social commitment*).

Sementara didasarkan pada Report 2008, upaya yang dimunculkan baru sebatas membentuk *visi* yang terbatas pada tanggungjawab ekonomi pada *shareholders*. Program *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan didasarkan pada pendekatan program sukarela (*charity programme*)

Pada sub bahasan *Mission* dan *Strategy*, Eduardo Kretshmer CEO Holcim menyebutkan:

*At Holcim, we believe that delivering value for all stakeholder while operating with integrity is key to our long term success.*

Menurut Yuliani (2011), integritas atau *integrity* adalah suatu konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dan nilai serta prinsip. Integritas sebagai faktor kunci dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan agar dapat memberikan nilai bagi *stakeholder*. Ini dibuktikan dengan *sustainable development* yang dibangun *embedded* dalam visi dan strategi perusahaan.

Berdasarkan gambar 2, *people* dijadikan sebagai dasar (*base*) dalam *sustainability development*. *People* yang dimaksudkan adalah *stakeholder* atau pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses *sustainability development*. Dalam perspektif *Stakeholder Theory*, Freeman (1984) menyebutkan bahwa *stakeholder* sebagai kelompok atau individu yang mendapatkan keuntungan dan atau kerugian, dan yang hak-

haknya dilanggar atau dihargai oleh tindakan korporasi.

*Stakeholder* dibagi menjadi dua yaitu *stakeholder* internal yaitu *stakeholder* yang berada dalam lingkup perusahaan seperti pemegang saham, manajemen, dan pegawai. Sedangkan *stakeholder* eksternal merupakan *stakeholder* yang berposisi diluar perusahaan seperti supplier, onsumen, pemerintah, dan masyarakat lingkungan sekitar.

Penggunaan teori ini menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggungjawab sosial yang menuntut mereka mempertimbangkan semua kepentingan perbagai pihak yang terkena pengaruh dari tindakannya. *Stakeholder* sebuah perusahaan dilihat sebagai pihak-pihak yang memasok sumber-sumber penting, menempatkan suatu nilai "pada risiko" tertentu, dan memiliki kekuasaan atau kekuatan (*power*) yang memadai untuk mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.

Strategi merupakan aksi (Linda & Jenny, 2008) atau cara (David, 2009) dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Startegi yang dilaksanakan didasarkan pada gambar 2. memiliki kesamaan dengan strategi yang dikembangkan oleh Porter dalam David (2008). Fokus pada produk (*product focus*), yang dimaksudkan adalah produk yang dihasilkan merupakan inovasi baik dalam proses maupun output yang dihasilkan.

Diversifikasi didasarkan pada lokasi geografis (*geographic diversification*), Holcim adalah perusahaan yang memiliki lokasi usaha di 70 negara, dimana setiap negara memiliki perbedaan dan keunikan masing-masing. Manajemen lokal dengan output yang memenuhi standar Global (*Local Management Global Standars*) merupakan program pemberdayaan masyarakat di sekitar perusahaan dengan tentunya tetap didasarkan pada standar agar hasil (*output*) yang dihasilkan benar-benar dapat diterima secara mendunia.

Strategi yang diterapkan merupakan bentuk tanggungjawab perusahaan pada lingkungan dengan berkonsentrasi pada produk dan diversifikasi geografis. Sedangkan tanggungjawab sosial ditunjukkan dengan manajemen lokal penyerapan tenaga kerja lokal yang berkualitas dengan tetap berstandar global.

## Pembahasan

### *Pergeseran Corporate Social Responsibility dalam Sustainability Development*

Merujuk pada gambar 2. Pada Report 2009 *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan Holcim merupakan *mindset perusahaan*. *Mindset* secara umum dapat diartikan sebagai sebuah pola pikir yang dikembangkan oleh perusahaan terkait dengan *Sustainability Development*. Pola pikir yang dikembangkan menunjukkan instrumen *Corporate Social Responsibility* merupakan moral yang harus dijustifikasi dalam perilaku bisnis. (Jensen; 2001, Margolis and Walsh; 2003, dan Scherer and Pallazo; 2007).

*Mindset* yang dikembangkan berkaitan dengan *Corporate Social Responsibility* adalah "aktivitas kepedulian". Tanggung jawab yang diharapkan oleh *stakeholder* meliputi tanggung jawab ekonomi, sosial dan lingkungan (Carrol, 1991). Selain *mindset Corporate Social Responsibility mindset* lain yang dikembangkan Holcim sebagai dasar membentuk strategi perusahaan adalah *Sustainable Enviroment Performance, Better Cost Managemet, Permanent Marketing Innovation* dan *Human Resources Excellence*. *Mindset* ini dikolaburasikan untuk menghasilkan *Sustainability Development* dengan harapan dapat memberikan inspirasi bagi *leader* dan *employee* dibawah manajemen Holcim untuk ikut bertanggungjawab kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*). Bersumber pada *Sustainable Development Report 2008, Corporate Social Responsibility* yang dijalankan merupakan kegiatan sukarela sebagai bentuk upaya peduli (*charity programme*) pada masyarakat sekitar perusahaan.

Berdasarkan pada paparan yang telah diuraikan sebelumnya dari perspektif strategi Linda dan Jenny (2008) *mindset Corporate Social Responsibility* dapat diklasifikasikan sebagai *alternative* pengembangan strategi (*development strategy*) dalam menentukan strategi perusahaan. *Mindset Corporate Social Responsibility* sebagai klausul yang mendukung dan menjadi dasar untuk menentukan strategi yang akan dipilih oleh perusahaan. Sedangkan fase kedua (2) implementasi strategi (*strategy impelementation*) terdiri atas fase implementasi & kontrol dan *output*.

Aspek kontrol atas program *Sustainability Development* dilakukan dengan publikasi *sustainability report* dan membuka layanan kritik sarana atas program yang dilakukan pada website [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable). Sedangkan *output* yang diharapkan adalah *creation of value* dan legitimasi perusahaan di mata *stakeholder* sebagai tujuan dari program *Sustainability Development*.

Dalam pandangan *Stakeholder Theory*, *stakeholder* dipandang penting karena memiliki kekuatan (*power*) untuk mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan Wood (1991), gagasan dasar *Corporate Social Responsibility* adalah bahwa bisnis dan masyarakat merupakan entitas yang terkait dan tidak terpisah, karena itu masyarakat memiliki harapan tertentu terhadap perilaku dan hasil-hasil bisnis yang tepat.

*Sustainability Development* dapat pula dipandang dari perspektif *Legitimacy Theory*. Dalam perspektif *Legitimacy Theory* perusahaan dipandang sebagai bagian dari masyarakat dimana kegiatan yang dilakukan haruslah berdasar pada norma atau aturan yang berlaku pada masyarakat sekitarnya. Gray *et al.* (1996: p.46) dalam Ahmad dan Sulaiman (2004) dasar pemikiran teori ini adalah organisasi atau perusahaan akan terus berlanjut keberadaannya jika masyarakat menyadari bahwa organisasi beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri. *Legitimacy Theory* menganjurkan perusahaan untuk meyakinkan bahwa aktivitas dan kinerjanya dapat diterima oleh masyarakat. Dengan adanya penerimaan dari masyarakat diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan.

## SIMPULAN DAN KETERBATASAN

### Simpulan

Kedudukan *Corporate Social Responsibility* Holcim mengalami pergeseran. Di tahun 2008, CSR yang dijalankan merupakan upaya *charity programme*, sementara di tahun 2009 CSR berkembang menjadi *mindset* sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam upaya menciptakan nilai (*value*) tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga *stakeholder*. Tujuan jangka panjang yang diharapkan *menciptakan nilai atau tujuan jangka panjang perusahaan*, terkait dengan

reputasi yang baik dan upaya *brand building* perusahaan. Pergeseran *value* sebagai bentuk perusahaan untuk lebih baik lagi di waktu mendatang.

Harapan yang ingin dicapai adalah legitimasi berkaitan dengan pengakuan dari masyarakat bawah kegiatan yang dilakukan tidak hanya upaya mencapai tujuan ekonomi, tapi juga pemenuhan tujuan sosial dan lingkungan yang bertujuan untuk kelangsungan perusahaan serta dampak memberikan dampak yang positif berupa kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat. Hal itu sebagai upaya perusahaan memperhitungkan keberadaan *stakeholder* dalam hal ini masyarakat sekitar karena *stakeholder* memiliki kekuatan dalam mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

### Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian sangat bersifat subyektif karena hanya didasarkan pada interpretasi yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan pada data yang diperoleh dari laporan yang diterbitkan oleh perusahaan. Harapan untuk penelitian yang akan datang dapat membandingkan beberapa *sustainability report* dari beberapa perusahaan yang memiliki kesamaan usaha, supaya dapat betul-betul mencerminkan bagaimana pelaksanaan *Sustainability Development* yang dilaksanakan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

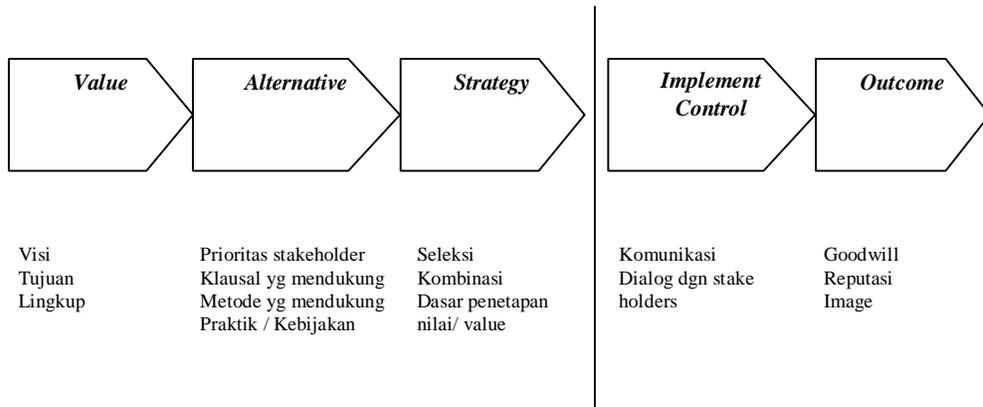
- Bagus. Lorens., 1966, Kamus Filsafat, Jakarta: Gramedia.
- Branco, M.C. dan Rodriguez, L.L., 2007, 'Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility', *EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies)*, Vol. 12 No.1.
- Budiartha, K., 2008, Cara Pandang Undang-Undang RI No. 40 Tahun 2007 Dan Undang-Undang RI No.17 Tahun 2000 Terhadap Corporate Social Responsibility, *Buletin Study Ekonomi*, Vol 13 No.2 .
- Cerin. P, 2002, Communication in Corporate Environmental Report', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.9, Hal 46-66

- Chariri.A Nugroho.F.A, 2009, 'Retorika Dalam Pelaporan Corporate Social Responsibility: Analisis Semiotik Atas Sustainability Reporting PT Aneka Tambang Tbk', *Simposium Nasional Akuntansi XII Palembang* 4-6 November
- Danim, Sudarwan., 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif, Ancaman Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula, Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora*, Bandung, Penerbit Pustaka Setia.
- David, Fred R., 2007, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Freeman, R. Edward., 1984, 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', dalam L.B.Pincus (ed), *Perspectives in Business Ethics*, Singapore:McGraw Hill, hlm.171-181
- Friedman,M., 1988, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit', *McGraw-Hill*.
- Gray,R.,Owen,D.,Adam,C., 1996, 'Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Enviromental Reporting', Prentice-Hall, London.
- Gulsevim. Y.G. and Gokhan. S.G., 2009. 'Corporate Social Responsibility Practices of the Texile Firm Quted in Istabul Stock Exchange'. *International Journal of Business, Economics, Finance and Management Sciences*.
- Jensen, M.C., 2001, "Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objectivefunction", *Journal of Corporate Applied Finance*, Vol. 14, pp. 8-21.
- Linda and Jenny Fairbrass, 2008, 'Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue', *CRRC*, Queen's University Belfast.
- Margolis, J.D. and Walsh, J.P. 2003, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives byBusiness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.
- Mc William, Abigail.Prof., 2005, "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *College of Business Adminsitration University of Illinois at Chicago*.
- Oktaviani. R.M., 2010, *Analisis Fenomenologi Pelaksanaan: Corporate Social Responsibility Sebagai Realita Strategi Perusahaan (Study Kasus pada PT APAC INTI CORPORA, Bawen)*, Thesis S2 Tidak Dipublikasikan, Universitas Diponegoro
- Porter, M E.& M.R.Kramer, 2006, 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility'. *Harvard Business Review*: 73, 120-134.
- Scherer, A. and Palazzo, G. 2007, Towards A Political Conception of Corporate Responsibility:Business and Society Seen From a Habermasian Perspective'', *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 109-120.
- Smith, N.C.,2003, 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?' *California Manajemen Review*, 45(4), 52-76
- Solihin Ismail, 2008, 'Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability', *Penerbit Salemba Empat*.
- Sriyuliani.staff fisip.UNS.ac.id/opini/arti-penting-integritas diakses 16 November 2011
- Stewart, T. A.,2006,'Corporate Social Responsibility: Getting the Logic Right', *Harvard Business Review*
- Sugiyono. 2007, 'Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)', Bandung: Alfabeta.
- [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable)
- [www.melh.go.id/data/press\\_realcase\\_PROPER\\_2011\\_ok.pdf](http://www.melh.go.id/data/press_realcase_PROPER_2011_ok.pdf)

LAMPIRAN

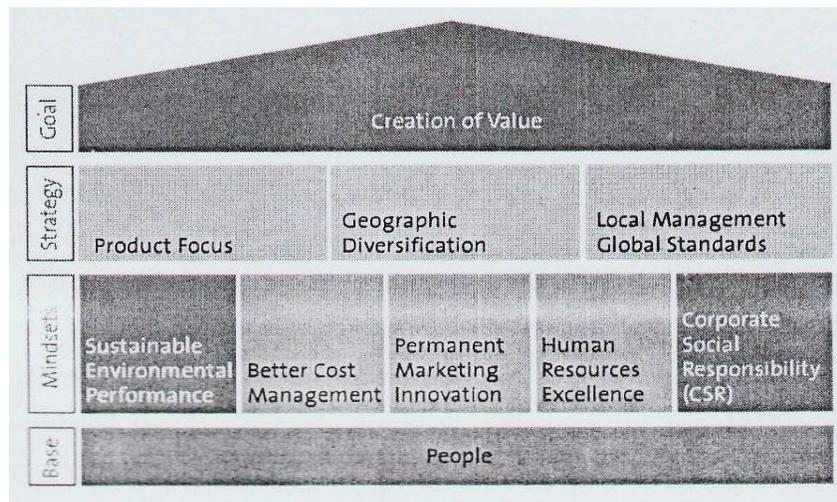
Fase 1 : *Strategy Development*

Fase 2 : *Strategy Implementation*



Sumber: Penelitian Linda dan Jenny (2008)

**Gambar 1.** Proses Strategi Perusahaan



Sumber: *Corporate Sustainable Development Report 2009*

**Gambar 2.** Working within the triple bottom line