

## KAPABILITAS *INTEGRATIVE LEADERSHIP* UNTUK MENGEMBANGKAN PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* YANG BERKELANJUTAN DI INDUSTRI GEOTHERMAL

Dali Sadli Mulia  
Chevron IndoAsia Business Unit  
Jakarta  
[dali.mulia@chevron.com](mailto:dali.mulia@chevron.com)

### **ABSTRACT**

Integrative Leadership (Morse, 2009) memberikan pemahaman yang unik dalam menjelaskan hubungan kerjasama perusahaan dan pemerintah untuk mengembangkan program pembangunan yang berkelanjutan. Industri geothermal di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks terutama dalam pengembangan program tanggung jawab sosial dan lingkungan (*corporate social responsibility/ CSR*). Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dan utama yang dapat menjadi suatu katalis dalam menjalankan inisiatif berkolaborasi. Peran perusahaan yang mencari keuntungan dengan melakukan eksploitasi sumber daya harus disertai dengan prinsip tanggung jawab sosial dan lingkungan agar usaha yang dilakukan berkembang secara berkelanjutan. Studi empiris tentang teori integrative leadership yang mendalam sebaiknya dilakukan pada penelitian untuk masa mendatang. Sebuah studi kasus pada kegiatan *Green Corridor Initiative (GCI)* yang merupakan program CSR yang dilakukan oleh Chevron Geothermal Salak, Ltd menunjukkan bagaimana peran kepemimpinan sebagai katalis dalam kerjasama para pihak diantaranya perusahaan, pemerintah, masyarakat dan media dalam melakukan restorasi kawasan konservasi hutan koridor di Taman Nasional Gunung Halimun Salak.

### **PENDAHULUAN**

Indonesia memiliki potensi industri geothermal yang diperkirakan sebesar 29,038 MW yang tersebar di sekitar 276 lokasi seluruh Indonesia. Namun kapasitas yang sudah terinstal baru mencapai 1,214 MW atau sebesar 4% dari potensi keseluruhan. Target pemanfaatan energi geothermal yang dicanangkan pemerintah adalah 12,332 MW di tahun 2025 (Kementrian ESDM, 2010). Laporan penelitian dari WWF-Indonesia (2012) menyatakan bahwa

target realistis yang dapat dicapai di tahun 2025 adalah sebesar 4,000 MW. Diperlukan suatu upaya

luar biasa untuk dapat memenuhi target tersebut, apalagi potensi geothermal sebagian besar berada di kawasan hutan lindung dan konservasi.

Sekitar 60% lokasi potensi geothermal berada di kawasan hutan (Girianna 2009; Satriastanti 2011). Dengan telah diterbitkannya MoU antara Menteri Kehutanan dan Menteri ESDM no. 7662 di tahun 2011 yang menyepakati akselerasi penerbitan ijin geothermal di kawasan hutan lindung dan persiapan pemanfaatan geothermal di kawasan hutan konservasi merupakan langkah awal untuk percepatan pencapaian target geothermal dari aspek perijinan. Di luar perijinan, kegiatan perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan menjadi salah satu modal penting. Untuk menjadi perusahaan geothermal yang memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan yang baik setidaknya terdapat 2 (dua) faktor kunci yang dibutuhkan perusahaan, yaitu (1) program konservasi yang menyertai aktifitas pemanfaatan geothermal menjadi salah satu faktor kunci agar tujuan pemanfaatan geothermal dapat selaras dengan upaya pelestarian kawasan hutan di Indonesia. Selain itu, (2) hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan khususnya masyarakat lokal menjadi faktor yang mendukung kelancaran aktifitas baik eksplorasi maupun eksploitasi.

Tuntutan pemerintah dan masyarakat agar perusahaan bertindak dan berlaku lebih peduli pada isu lingkungan dan sosial dapat mengancam keberlangsungan operasional perusahaan. Fenomena sulitnya proses pembangunan geothermal merupakan suatu tantangan untuk dapat dicarikan solusi agar dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemampuan bersaing Indonesia untuk menyediakan energy yang *sustainable* menghadapi kompetisi global. Untuk itu penulis merasa perlu mengkaji konteks menggunakan teori *integrative leadership* pada kerangka teori

organisasi dan *strategic management* dalam menjawab pertanyaan bagaimana terciptanya harmonisasi antar pemangku kepentingan dalam mengembangkan program CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan lingkungan yang berkelanjutan.

### **PERUBAHAN PARADIGMA**

Di abad ke-20, para ekonom dan peneliti manajemen strategik yang sebagian besar menganut paham Schumpeter mendeskripsikan bahwa wirausaha / pebisnis adalah para pembuat inovasi dengan melakukan *creative destruction*. Joseph Schumpeter menyatakan:

*“by exploiting an invention or, more generally, an untried technological possibility for producing a new commodity or producing an old one in a new way, by opening up a new source of supply of materials or a new outlet for products, by reorganizing an industry and so on.”*

Wirausaha versi Schumpeterian ini menjadi agen perubahan di bidang ekonomi, menyediakan kebutuhan di pasar dan mengembangkan ekonomi yang terus maju dalam sistem kapitalisme. Sudah bertahun-tahun kapitalisme diasosiasikan dengan sesuatu perbaikan kehidupan untuk masa mendatang. Masyarakat terdahulu menyadari bahwa hanya perputaran modal bisnis dapat menciptakan kemakmuran. Namun demikian ternyata terdapat berbagai konsekuensi negatif dari sistem pasar kapitalis seperti rasa ketakutan dan ketidaksetaraan. Sehingga pada beberapa tahun ini kita merasakan akan tanda-tanda kemunduran dari sistem kapitalisme yang ditandai dengan maraknya berbagai aksi unjuk rasa terhadap simbol-simbol kapitalisme misalkan aksi unjuk rasa setiap pertemuan negara G-20 ataupun unjuk rasa di New York US menentang sistem pasar modal Wall Street di bulan September 2011.

Sebagian praktisi dan scholars mulai menyuarakan adanya kegagalan sistem kapitalisme. Kondisi krisis tahun 2008 di Amerika yang dipicu dari *bubble economy* dan kegagalan sistem finansial dalam mengelola perputaran arus investasi/ pinjaman secara baik yang masih berdampak hingga sekarang. Masyarakat mulai mempertanyakan keandalan, legitimasi dan integritas para pebisnis termasuk eksekutif dan pemerintahan dalam membuat keputusan. Pada saat ini, keterlibatan dan beban hutang pemerintah semakin dalam mempengaruhi sistem keuangan dunia. Dukungan masyarakat dalam membayar pajak sebagai penerimaan negara sebagian besar digunakan untuk membayar hutang pemerintah. Semakin mengurangi alokasi investasi untuk

membangun pelayanan kepada masyarakat seperti membangun sekolah, infrastruktur dan sistem kesehatan.

Dalam pandangan Sir Ronald Cohen, sistem pasar kapitalisme akan disudutkan sebagai penyebab krisis dunia yang terjadi saat ini. Pemikiran dan tindakan tepat perlu segera dilakukan untuk memperbaiki konsekuensi sosial yang akan melawan keberadaan sistem kapitalis. Kewirausahaan bisnis adalah dasar sistem kapitalis dalam mengembangkan sistem ekonominya, dengan menggunakan analogi yang sama, maka dengan pengembangan kewirausahaan yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan diharapkan bisa menjadi pendekatan terbaru yang menjawab tantangan sosial dari sistem kapitalis.

### **RELASI PARA PEMANGKU KEPENTINGAN**

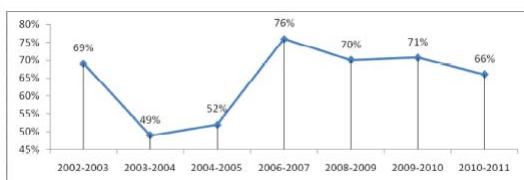
Relasi antara perusahaan dengan komunitas lokal dengan industri merupakan suatu tantangan yang cukup kompleks. Sejak reformasi politik (1998) dan digulirkannya Undang-Undang Otonomi Daerah (1999 dan 2004) banyak peristiwa konflik. Upaya bersama dibutuhkan agar konflik yang terjadi tidak menghambat aktifitas usaha pemanfaatan geothermal yang melibatkan peran pemerintah, perusahaan dan masyarakat lokal. Peran perusahaan untuk melakukan perubahan paradigma dalam praktek bisnisnya yang mengedepankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Peran pemerintah sebagai mediator yang merumuskan kebijakan agar relasi antar pihak berjalan harmonis. Dan peran komunitas yang perlu bersikap demokrasi dengan menekankan mekanisme konsensus secara lebih institusional menggantikan mekanisme konflik. Jika ketiga sektor ini dapat memperbaiki diri, maka secara konseptual relasi *corporate-state-society* akan dapat saling mendukung dan konstruktif (Prayogo, 2010).

Dengan demikian perusahaan geothermal yang mampu memitigasi perubahan lingkungan umum yang menjadi tantangan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan daya saingnya termasuk isu ekologi dan pemanfaatan sumber daya alam (Hart, 1995) dapat secara simultan meningkatkan nilai perusahaan. Pemikiran ini merupakan langkah awal konsep penerapan sustainable development dalam manajemen strategik/ *sustainable strategic management* (Stead & Stead, 2008) yang juga diadopsi oleh pemerintah melalui program PROPER (Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan).

Perhatian pemerintah Indonesia kepada perusahaan untuk mentaati pelestarian lingkungan dilakukan oleh

Kementrian Negara Lingkungan Hidup melalui program PROPER yang mengacu kepada Undang-Undang No. 23 Tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Negara Lingkungan Hidup Nomor: 127/MENLH/2002 tentang Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan (PROPER) yang telah dilakukan revisi pada Keputusan Menteri Negara LH Nomor: 250 tahun 2004. Pelaksanaan PROPER bertujuan untuk mendorong tingkat ketaatan perusahaan terhadap peraturan lingkungan hidup dan menjadikan isu lingkungan sebagai salah satu pendorong inovasi dan peningkatan daya saing perusahaan yang menerapkan prinsip *sustainable development*. Tahun 2012 Kementrian Lingkungan Hidup memberikan peringkat PROPER Emas kepada 3 perusahaan geothermal. Terdapat peningkatan ketaatan perusahaan geothermal terhadap hasil penilaian PROPER yang merupakan cerminan komitmen terhadap prinsip *sustainable development*.

Berdasarkan proses penilaian PROPER, yang diklaim melibatkan partisipasi dari masyarakat dan stakeholder, maka diperoleh hasil penilaian sejumlah 66% perusahaan yang dinilai telah melakukan upaya pengelolaan lingkungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana diantaranya terdapat 111 perusahaan yang dikategorikan emas dan hijau yaitu telah mencapai *beyond compliance* karena selain telah mentaati peraturan yang berlaku juga menunjukkan keunggulan lingkungan (*environmental excellency*) dalam proses produksi dan/atau jasa, melaksanakan bisnis yang beretika dan bertanggung jawab terhadap masyarakat atau dapat dikatakan pula telah menjadi perusahaan yang berbasis kewirausahaan sosial. Trend perkembangan perusahaan yang dinilai mentaati kewajiban lingkungannya berfluktuasi setiap tahunnya. Dengan semakin banyaknya peserta perusahaan yang mengikuti program PROPER didapatkan kecenderungan prosentasi penurunan jumlah perusahaan yang mentaati peraturan tentang tanggung jawab lingkungan dan sosial di tahun 2010-2011.



Gambar-1 Tingkat ketaatan peserta PROPER terhadap tanggung jawab lingkungan  
Sumber : Kementrian KLH, 2011

## PERAN KEPEMIMPINAN

Tuntutan untuk melaksanakan bisnis yang berkinerja tinggi sekaligus lebih bertanggung jawab dan menjaga hubungan dengan para stakeholder memiliki konsekuensi pada perusahaan yang membutuhkan *responsible leadership* atau kepemimpinan dengan nilai-nilai yang beretika dan bertanggung jawab yang memandang penting hubungan dengan stakeholder, menjadi jembatan dalam jaringan hubungan sosial, untuk memastikan adanya proses penyamaan/sinkronisasi antara tujuan perusahaan dan kepentingan stakeholder dengan memobilisasi berbagai stakeholder untuk berkoalisi dalam membangun kesamaan tujuan bisnis dan masyarakat (Maak, 2007). Perusahaan dan lingkungannya tempat berada merupakan suatu hubungan yang bersifat rasional sesuai perannya antara siapa yang akan memimpin dan mengikuti (Balkundi and Kilduff, 2005). Suatu kepemimpinan yang memfasilitasi terjadinya integrasi berbagai perbedaan perspektif, pengetahuan, keinginan dengan menciptakan kolaborasi untuk menciptakan nilai yang bermanfaat untuk publik dan stakeholder adalah bentuk dari *integrative public leadership* (Morse, 2009).

## TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Perusahaan yang melakukan kegiatan yang memenuhi tanggung jawab sosialnya dikenal dengan istilah *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Dapat dikatakan bahwa perusahaan bertindak dengan memenuhi tanggung jawab sosialnya apabila memenuhi standar minimal perilaku yang bertanggung jawab bagi perusahaan tersebut yaitu sekurangnya diketahui tidak melakukan kegiatan yang merugikan para pemangku kepentingan dan apabila ditemukan kegiatan perusahaan yang dianggap dapat merugikan stakeholder maka perusahaan harus melakukan langkah perbaikan.

Definisi di atas berbeda dengan yang digunakan peneliti lain, yang memberi makna dari CSR adalah kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial tidak hanya dampak teknologi dan ekonomi tetapi juga keberadaan perusahaan melalui berbagai penyediaan penitipan anak bagi karyawan, pemberian donasi atau praktik pemanfaatan teknologi ramah lingkungan (McWilliams& Siegel, 2001).

Dari berbagai penelitian empiris ditemukan adanya perbedaan hasil analisa yang menjelaskan hubungan antara kinerja keuangan perusahaan dengan kinerja sosial perusahaan. Penelitian Meta Analysis yang dilakukan pada sekitar 300 perusahaan dengan

menggunakan data *time series* selama 30 tahun menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara investasi sosial yang dilakukan suatu perusahaan dengan tingkat kinerja finansial (Orlitzky, 2003). Hasil berbeda diperoleh pada penelitian yang dilakukan pada portfolio saham perusahaan yang dinilai memiliki tanggung jawab sosial (Socially responsible investment). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja keuntungan portfolio saham perusahaan yang peduli sosial dengan portfolio saham perusahaan konvensional lainnya.

Sebagian peneliti berpendapat bahwa pelaksanaan CSR bagi perusahaan adalah suatu paradoks. Bagaimana mungkin suatu perusahaan yang didirikan untuk memaksimalkan profit dan nilai bagi pemegang saham dengan berbagai cara yang diperlukan, termasuk cara-cara yang mungkin tidak sesuai dengan tanggung jawab sosialnya bila diperlukan bila memungkinkan (e.g., Stigler, 1968; Williamson, 1985). Catatan sejarah perusahaan yang tidak melakukan kegiatan secara bertanggung jawab sosial misalkan diantaranya adalah skandal Enron, WorldCom, Nike, dan Parmalat. Namun demikian, perusahaan tersebut aktif melakukan berbagai kegiatan sosial pada masyarakat misalkan dengan donasi, pemberdayaan masyarakat, membuat sistem kepegawaian yang baik, pernyataan ketaatan terhadap hukum, integritas dan transparansi. (Campbell, 2006)

Berbagai penelitian dalam bidang CSR (*Corporate Social Responsibility*/ tanggung jawab sosial perusahaan) telah banyak dilakukan. CSR memberikan dampak program pada 4 (empat) bidang utama yaitu ekonomi, hukum, etika dan komitmen (Carroll, 1979). Tuntutan kepada perusahaan agar memberikan manfaat atau dampak sosial diajukan oleh stakeholder. Juga stakeholder didefinisikan sebagai sebuah grup atau perserorangan yang memberikan pengaruh atau terkena pengaruh dari pencapaian sasaran perusahaan. Pemahaman seberapa berpengaruhnya stakeholder ini terhadap kebijakan strategi perusahaan merupakan paradigma baru (Freeman, 1984). Hal ini memberikan suatu tantangan menarik bagi perusahaan praktisi CSR dalam mengembangkan kapabilitas perusahaan yang dinamis, membuat CSR yang memiliki dampak sosial dan menciptakan keunggulan daya saing (Marcus, 2006).

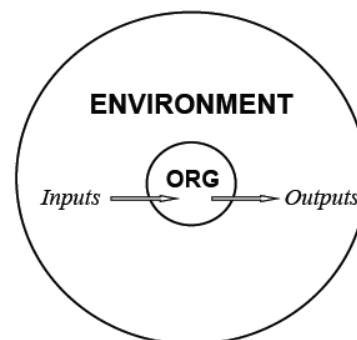
Tuntutan perubahan dalam menciptakan CSR yang strategis membutuhkan modifikasi dan adaptasi dari model bisnis, kesesuaian teknologi dan pengetahuan berbasis teknologi yang menciptakan nilai tambah (Sharma & Henriques, 2005). Proposisi bahwa perusahaan yang melakukan *engagement* dengan

stakeholder akan menuntun (lead) kepada inovasi dan formulasi strategy (Clarkson, 1995). Terdapat hubungan yang nyata antara stakeholder dan perusahaan dalam merumuskan kebijakan bisnis dan ekonomi (Donaldson & Preston, 1995, Castells, 2000), termasuk dalam menyusun program CSR. Terdapat evolusi paradigma yang pada awalnya hubungan bersifat interaktif dan responsif menjadi adanya suatu keutuhan dalam sistem antara stakeholder dan perusahaan, sebagai suatu *business eco-system*.

## **TEORI ORGANISASI PERUSAHAAN**

Hubungan organisasi dan lingkungannya merupakan suatu bagian penting dari konsep model organisasi. Terdapat elemen internal organisasi, network dan lingkungan yang menjelaskan hubungan antar elemen yang saling mempengaruhi.

Lingkungan organisasi merupakan elemen di luar organisasi, terdapat garis batas yang jelas antara lingkungan dan organisasi, yang menyediakan sumber daya sebagai faktor input untuk organisasi dan juga sekaligus lingkungan menyerap hasil produksi/ jasa dari organisasi.



Gambar-2. Konsep Lingkungan dan Organisasi (Modernist)

Sebuah perusahaan beroperasi dengan memanfaatkan hubungan bisnis dengan jaringan para pemangku kepentingan misalkan dengan serikat pekerja, badan regulasi, pelanggan, mitra kerja, kompetitor, pressure group dan pemasok. Para pemangku kepentingan diistilahkan sebagai *network of stakeholder*.

Hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan dapat dibagi ke dalam fungsi (1) *buffering* yaitu proses pengalihan material, jasa atau uang dari perusahaan ke lingkungan/ stakeholder, sedangkan fungsi (2) *boundary spinning* adalah proses pengalihan informasi dari/ ke lingkungan. Analisa inter-organizational network adalah analisa

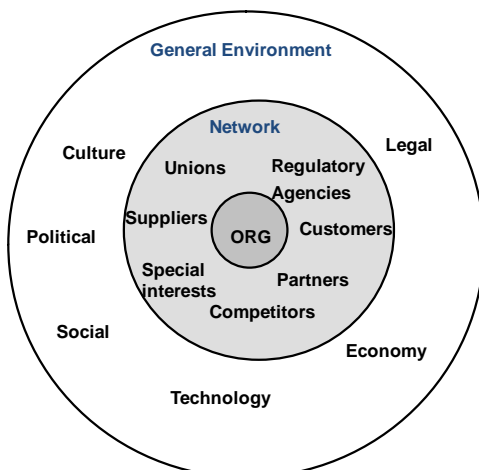
yang lebih mendalam dari stakeholder analysis. Inter-organizational network menjelaskan hubungan perusahaan dengan perusahaan pesaing dipadukan dengan analisa hubungannya dengan para pemangku kepentingan. Analisa ini bermanfaat untuk menentukan posisi perusahaan dalam tingkat persaingan, sebagaimana salah satunya dikembangkan teori 5 Forces Porter.



Gambar.3 – Stakeholder network

Terdapat beberapa elemen lingkungan general atau global yang dapat dibagi dalam beberapa aspek yaitu legal, physical, ekonomi, teknologi, sosial, politik dan kebudayaan. Dengan memahami perubahan atau trend dari aspek lingkungan general yang dapat mempengaruhi perusahaan maka akan memudahkan untuk dapat menganalisa tingkat keberhasilan dalam persaingan.

Model konseptual yang lengkap dan menghubungkan antara perusahaan, jaringan pemangku kepentingan dan lingkungan general diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar-4. Model Konseptual Hubungan Lingkungan, Network dan Organisasi (Hatch, 2011)

Dinamika perkembangan teori organisasi pada prinsipnya terbagi ke dalam 3 perspektif dasar yaitu *modernist*, *symbolic interpretative*, dan *post-modern* (Hatch, 2011). Kelompok yang berpandangan **modernist** adalah kelompok (1) *Environmental Contingency Theory* (Tom Burns, George Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch) yang mendefinisikan organisasi akan bereaksi mengikuti perubahan lingkungan. Kemudian kelompok (2) *Resource Dependence Theory* (Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik) yang berpandangan bahwa perusahaan akan menganalisa ketergantungan dengan inter-organizational network model, dan mengantisipasi agar ketergantungan terhadap resources/ lingkungan menjadi berkurang, (3) *Population Ecology* (Michael Hannan, John Freeman, Howard Aldrich, Glen Carroll) yang mengartikan bahwa perusahaan memiliki ketergantungan dengan lingkungan sebagai sumber daya input, namun analisa ditekankan pada bagaimana lingkungan dan perusahaan membentuk suatu populasi yang saling bergantung. Hidup-matinya perusahaan dianggap menjadi sekumpulan populasi dgn lingkungannya.

Kelompok peneliti yang berpandangan **symbolic interpretative** antara lain kelompok (1) *Institutional Theory* (Philip Seznick, Paul DiMaggio, Woody Powell) yang berpendapat bahwa Perusahaan tidak saja membutuhkan lingkungan sebagai sumber daya dan daya serap pasar, tetapi juga adanya kebutuhan legitimasi sosial sebagai salah satu input perusahaan. Legitimasi sosial bisa berasal dari pemerintah, budaya, kompetitor atau masyarakat. Lingkungan berbagi nilai-nilai bagaimana seharusnya perusahaan berwujud dan bertindak. Perusahaan yang memiliki kebutuhan sumber daya alam untuk proses produksinya (misalkan perusahaan tambang), maka akan melihat perlunya *social license* sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Bila legitimasi sosial ini tidak terwujud, maka perusahaan memiliki resiko tidak bisa operasional. Sedangkan kelompok teori (2) *The enacted environment* (Karl Weick) melihat bahwa Perusahaan bertindak atas persepsi yang didapatkan atas kondisi dan trend dari lingkungannya. Begitu juga sebaliknya lingkungan akan merespon perubahan berdasarkan simbol yang dikirimkan perusahaan dan diinterpretasikan lingkungan, misalkan Apple computer yang menginisiasi Personal Computer dan akhirnya menjadi kebutuhan masyarakat (tertentu), namun bila diberikan pada masyarakat Afrika mungkin tidak akan berdaya guna. Juga terdapat kelompok (3) *Ambiguity Theory* (James March) yang menjelaskan bahwa organisasi tidak selalu merespons apa yang diinterpretasikan dari lingkungannya, walaupun terdapat interpretasi tetapi responnya bisa berbeda-beda, bergantung dari



*enactment process*. Jadi organisasi ikut terlibat dalam membentuk perubahan lingkungan atau pun juga lingkungan merespons terhadap perubahan yang dilakukan organisasi.

Kelompok *post-modern* memiliki pandangan berbeda dalam melihat hubungan organisasi dan lingkungan. Terdapat kelompok (1) *Stakeholder theory* (Edward Freeman) yang mendefinisikan bahwa batas antara perusahaan dan lingkungan menjadi tidak jelas (atau tidak ada) sehingga analisa lingkungan dan perusahaan menjadi satu kesatuan. Perusahaan yang bisa 'memuaskan' kepentingan stakeholder akan lebih unggul dibandingkan yang mengabaikan salah satu stakeholder. Dan juga terdapat kelompok teori penganut (2) *avoiding hegemony*, yaitu yang merupakan kritik terhadap perspektif modernis yang mengkondisikan lingkungan sebagai faktor yang mendorong dekonstruksi hegemoni di perusahaan atau pun berupaya membela kelompok yang termarginalkan, misalkan kelompok NGO seperti Greenpeace, anti-WTO dan sebagainya.

Dinamika perkembangan organisasi akibat perubahan lingkungan ini pun menjadi perhatian peneliti manajemen strategik untuk mengetahui bagaimana caranya organisasi agar tetap dapat menghasilkan nilai manfaat (Bruyat & Julien, 2001; Meyer, 1999).

## **TEORI STAKEHOLDER DAN PERUSAHAAN**

Istilah stakeholder didefinisikan sebagai sekelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi dari pencapaian perusahaan (Freeman, 1984). Adapula pemahaman stakeholder sebagai pribadi atau golongan yang memiliki hak untuk melakukan klaim kepemilikan, hak atau kepentingan dalam aktivitas perusahaan di masa kini dan mendatang (Clarkson, 1995).

Stakeholder primer adalah yang berkepentingan secara langsung dengan kinerja perusahaan diantara lain yaitu pemegang saham, pegawai, pelanggan, supplier dan masyarakat sekitar operasional perusahaan berada. Dapat ditambahkan pula termasuk ke dalamnya adalah perorangan atau kelompok yang menyuarakan lingkungan, dan generasi mendatang (Wheeler & Sillanpaa, 1997).

Sedangkan stakeholder sekunder adalah pihak yang secara tidak langsung terpengaruh atau mempengaruhi perusahaan. Termasuk diantaranya adalah media dan *pressure groups* yang mengharapakan suatu solusi inovatif dalam permasalahan lingkungan.

Relasi perusahaan dan para pemangku kepentingan telah mengalami perubahan paradigma (Prayogo, 2010; Sharma & Henriques, 2005; Donaldson & Preston, 1995, Castells, 2000) diantaranya adalah (1) pemikiran sebagian kapitalis yang mengembangkan kewirausahaan yang bertanggung jawab secara social dan lingkungan untuk membantu memecahkan permasalahan social, (2) reformasi politik (1998) dan Undang-undang Otonomi Daerah (1999 dan 2004) yang memberikan distribusi kekuasaan pusat ke daerah, (3) hubungan *corporate-state-society* menjadi bersifat kemitraan dan kolaborasi, dan (4) penyusunan kebijakan perusahaan dituntut melibatkan pemangku kepentingan termasuk pada program CSR sebagai suatu *business eco-system*. Dimana peran kepemimpinan yang tepat baik bagi pemerintah, perusahaan dan masyarakat adalah yang lebih mengedepankan prinsip kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama (Morse, 2009).

Perusahaan sebagai sebuah organisasi dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (paradigm) tersebut dengan melakukan diagnosa organisasi perusahaan geothermal untuk bisa mengukur dampak terhadap keunggulan kompetitifnya sebagai mana disajikan pada tabel-1 tentang perbandingan perspektif dalam diagnose sederhana dari organisasi dan gambar-5 yang memberikan ringkasan hasil diagnosi organisasi pada perusahaan.

## **INTEGRATIVE LEADERSHIP**

*Integrative public leadership* adalah suatu proses kepemimpinan yang bertujuan menciptakan kolaborasi kemitraan lintas batas organisasi dan sektor yang menghasilkan nilai manfaat bagi publik. Proses penciptaan kepemimpinan yang memiliki dimensi struktur, proses dan partisipasi masyarakat (people). Faktor batas organisasi menjadi ranah/konteks struktur terciptanya kemitraan, batas pengalaman (experience boundary) dan obyek sentral (object boundary) menjadi penghubung perbedaan perspektif dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Dengan memanfaatkan *boundary spanners* dari pemimpin dengan memanfaatkan kemampuan *entrepreneurial* untuk meningkatkan *relationship capital* dan memfasilitasi terciptanya integrasi. Teori kepemimpinan umumnya fokus dalam meneliti hubungan leader dan follower untuk melakukan suatu tugas (Northouse, 2004). Berbeda dengan teori integrative leadership yang fokus pada bagaimana terciptanya kolaborasi dalam mencapai tujuan (Huxham & Vangen, 2005).

Tabel-1 Perbandingan Perspektif Organisasi dalam program CSR

	Definisi	Mitigasi & Dampak
Modernist		
a. Environmental Contingency Theory (Tom Burns, George Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch)	Organisasi akan bereaksi mengikuti perubahan lingkungan	Perusahaan akan menyesuaikan struktur organisasi mekanik per wilayah (yang lebih cocok dengan lingkungan yang stabil), menjadi struktur organik/ matriks dalam menyusun program kerja CSR. Dampaknya: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan mekanisme dan budaya kerja (<i>teamwork</i>).</li> <li>- Spesialisasi</li> </ul>
b. Resource Dependence Theory (Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik)	Perusahaan akan menganalisa ketergantungan dengan inter-organizational network model, dan mengantisipasi agar ketergantungan terhadap resources/ lingkungan menjadi berkurang	Perusahaan melakukan <i>vertical/ horizontal integration</i> untuk mengurangi dampak perubahan lingkungan terhadap kinerja program CSR. Misalkan aliansi/ kemitraan dengan NGO, antar perusahaan, forum CSR dan konsultan. Dampaknya: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuntutan keahlian aliansi program CSR.</li> </ul>
c. Population Ecology (Michael Hannan, John Freeman, Howard Aldrich, Glen Carroll)	Perusahaan memiliki ketergantungan dengan lingkungan sbg sumber daya input, namun analisa ditekankan pada bagaimana lingkungan dan perusahaan membentuk suatu populasi yang saling bergantung. Hidup-matinya perusahaan dianggap menjadi sekumpulan populasi dgn lingkungannya.	Perusahaan akan mempelajari lingkungan sekitarnya untuk melakukan program CSR misalkan dengan mengadopsi program CSR perusahaan lain, bekerjasama dengan masyarakat sekitar ataupun menempatkan 'putra daerah' sebagai salah satu pekerja/ staf CSR. Dampaknya: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu keahlian pemahaman budaya dan social (social mapping).</li> <li>- Program CSR harus dikelola secara bersama dan transparan.</li> </ul>
Symbolic-Interpretative		
a. Institutional Theory (Philip Seznick, Paul DiMaggio, Woody Powell)	Perusahaan tidak saja membutuhkan lingkungan sebagai sumber daya dan daya serap pasar, tetapi juga adanya kebutuhan legitimasi sosial sebagai salah satu input perusahaan. Legitimasi sosial bisa berasal dari pemerintah, budaya, kompetitor atau masyarakat. Lingkungan berbagi nilai-nilai bagaimana seharusnya perusahaan berwujud dan bertindak.	Perusahaan membutuhkan legitimasi baik dari regulator, pesaing ataupun stakeholder lain dalam pelaksanaan program CSR. Bentuk legitimasi ini umumnya dilakukan dengan mengadaptasi nilai perusahaan dengan aturan/standar pemerintah, mereplikasi best practice maupun kolaborasi dengan inisiatif lokal. Dampaknya: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen perusahaan</li> </ul>

		untuk memaduserasikan nilai-nilai CSR dalam setiap aktivitas bisnisnya.
b. The enacted environment (Karl Weick)	Perusahaan bertindak atas persepsi yang didapatkan atas kondisi dan trend dari lingkungannya. Begitu juga sebaliknya lingkungan akan merespon perubahan berdasarkan simbol yang dikirimkan perusahaan dan diinterpretasikan lingkungan.	Perusahaan memberikan pencitraan atas program CSR yang merupakan ‘jawaban’ atas persepsi pemangku kepentingan. Proses transformasi symbol pencitraan CSR menjadi kunci penting dalam meningkatkan keunggulan daya saing dan program CSR. Dampaknya: - Pengembangan keahlian pencitraan yang saling berinteraksi.
c. Ambiguity Theory (James March)	Organisasi tidak selalu merespons apa yang diinterpretasikan dari lingkungannya, walaupun terdapat interpretasi tetapi responnya bisa berbeda-beda, bergantung dari <i>enactment process</i> . Akan tetapi perusahaan bisa mendapatkan benefit dari kondisi ini karena proses berpikir akan lebih dinamis.	Perusahaan mengedepankan nilai-nilai perusahaan dalam pelaksanaan program CSR yang dikomunikasikan secara konsisten kepada para pemangku kepentingan. Tidak harus merespons setiap perbedaan persepsi dari para pemangku kepentingan. Dampaknya: - Citra perusahaan dapat terlihat lain dari nilai budaya setempat.
Post-modern		
a. Stakeholder Theory (Edward Freeman)	Batas antara perusahaan dan lingkungan menjadi tidak jelas (atau tidak ada) sehingga analisa lingkungan dan perusahaan menjadi satu kesatuan. Perusahaan yang bisa ‘memuaskan’ kepentingan stakeholder akan lebih unggul dibandingkan yang mengabaikan salah satu stakeholder.	Perusahaan yang menjadikan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dengan demikian strategi bisnis, operasional, keuangan selalu melibatkan para pemangku kepentingan. Dampaknya: - Kemampuan pengelolaan ekspektasi key stakeholder.
b. Avoiding Hegemony	Merupakan kritik terhadap perspektif modernis yang mengkondisikan lingkungan sebagai faktor yang mendorong dekonstruksi hegemoni di perusahaan atau pun berupaya membela kelompok yang ter-marjinalkan	Perusahaan menjadikan program CSR sebagai bagian dari kolaborasi terhadap kepentingan NGO yang menentang perusahaan (kapitalis). Dampaknya: - Kemampuan memilih mitra NGO yang bisa diajak kerjasama

Kepemimpinan tercipta melalui proses integrasi, yaitu terciptanya situasi kebersamaan antara yang dipersepsikan sebagai ‘pimpinan’ dan ‘bawahan’ untuk menuju tujuan bersama sebagai *the invisible leader*. Seorang integrative leaders menempatkan tujuan bersama (common goal/ purpose) sebagai jiwa memimpin (Follett in Graham, 1995) dengan proses mediasi yang produktif dari berbagai *experience*

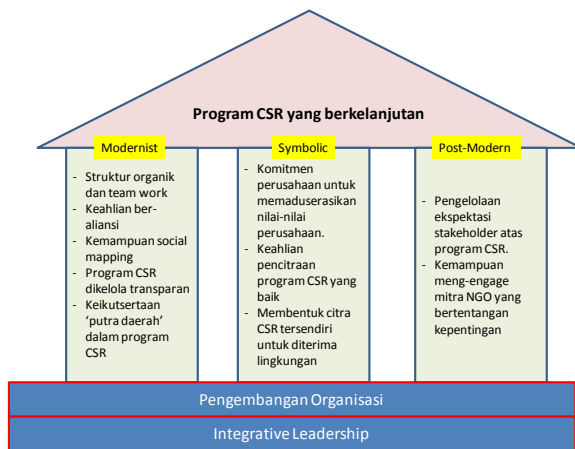
(Feldman, 2006) *and object* (Guston, 2001) *boundaries* dalam menyamakan persepsi yang berbeda sebagai suatu opportunity untuk diintegrasikan menjadi suatu nilai manfaat baru (Morse, 2010) yang sejalan dengan prinsip *civic entrepreneurs* (Henton, 2004). Konsep integrative leadership yang memiliki kesamaan perspektif dengan kerangka strategic management khususnya



dalam dimensi *leadership* yang menyebarluaskan nilai-nilai entrepreneurial agar kolaborasi antar institusi berjalan dengan baik untuk strategi eksplorasi maupun eksploitasi agar lebih memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan.

## DIAGNOSA ORGANISASI

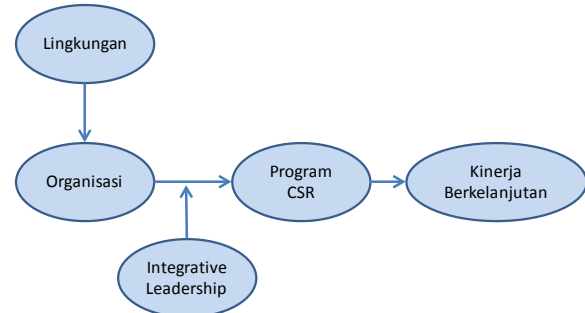
Diagnosa organisasi secara sederhana dilakukan sebagai proksi dari alternative kemungkinan strategi program CSR yang dapat dipertimbangkan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan untuk menciptakan daya saing. Terdapat kondisi persyaratan (*enabler condition*) yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat mengembangkan CSR yang berkelanjutan yaitu (1) pengembangan organisasi dan (2) kepemimpinan integrative. Kondisi tersebut dipadukan dengan pilar strategi yang didapatkan dari diagnose organisasi berdasarkan 3 perspektif teori organisasi (1) modernist, antara lain struktur kerja team work, aliansi, pengelolaan transparan dan social mapping, untuk perspektif (2) *symbolic interpretative*, maka disarankan adanya padu serasi nilai-nilai perusahaan dengan kondisi lokal, dan pencitraan dari program CSR. Sedangkan berdasarkan perspektif (3) post-modern maka pengelolaan ekspektasi stakeholder dan engagement dengan NGO yang bertentangan kepentingan menjadi penting. Ringkasan diagnose organisasi dijelaskan pada ilustrasi Gambar-5.



Gambar-5 Ringkasan Diagnosa Organisasi Multi-Perspektif

Berdasarkan kajian teoritis dan pendapat peneliti di bidang organisasi dan manajemen strategik, maka proposisi perusahaan geothermal di Indonesia untuk dapat mengembangkan program CSR yang berkelanjutan adalah (1) Faktor lingkungan mempengaruhi perubahan organisasi (2) Integrative leadership menjadi faktor yang memoderasi

hubungan antara kapabilitas organisasi dalam menciptakan program CSR, (3) Program CSR akan mendukung kinerja perusahaan geothermal yang berkelanjutan sebagaimana terdapat dalam ilustrasi kontruk teori pada Gambar-6.



Gambar-6 Konstruk Teori Program CSR

## CONTOH PROGRAM CSR

### Restorasi Koridor Halimun Salak

Chevron Geothermal Salak, Ltd. bersama mitra-mitranya meluncurkan Program Lintasan Hijau Halimun Salak (*Green Corrdior Initiative* (GCI) pada tahun 2011 di Jawa Barat, Indonesia. Program restorasi zona ekologi kritis seluas 500 hektar di Taman Nasional Gunung Halimun Salak (TNGHS) ini sejalan dengan program satu juta pohon yang diprakarsai oleh Pemerintah Indonesia.

Wilayah Koridor Halimun Salak di TNGHS mengemban amanah ekologi untuk menyatukan ekosistem Gunung Halimun dan Gunung Salak, menjaga tata air dua Daerah Aliran Sungai (DAS) utama yaitu DAS Cianten dan DAS Citarik, menyumbang jasa lingkungan, menjamin akses masyarakat lokal terhadap sumberdaya alam di TNGHS dan mendukung keberlanjutan migrasi hewan (*fauna*) dan habitatnya. Disamping memiliki nilai keanekaragaman hayati, kawasan ini juga berfungsi sebagai penyangga ketersediaan air dan penghidupan masyarakat setempat.



Gambar-7 Komitmen Chevron dalam program CSR yang berkelanjutan

## **Tujuan**

Program GCI bertujuan untuk mendukung upaya restorasi zona ekologi kritis koridor Halimun Salak yang dinilai sangat penting untuk kelangsungan ekologi dan habitat dari satwa dilindungi dan terancam punah seperti Owa Jawa (*Hylobates moloch*), Surili (*Presbytis commata*), Lutung Jawa (*Trachypithecus auratus*), Elang Jawa (*Spizateus bartelsi*), dan Macan Tutul Jawa (*Panthera pardus melas*).

Program GCI juga berupaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat disekitar daerah operasi CGS, terutama yang berada didekat lintasan koridor TNGHS melalui program pemberdayaan ekonomi yang mendukung konservasi. Hal ini dilakukan dengan melibatkan partisipasi masyarakat, baik dalam kegiatan restorasi, maupun perlindungan dan pelestarian hutan koridor.



Gambar 8 – Foto aerial kawasan hutan koridor Halimun-Salak

Chevron bersama mitra berkomitmen untuk melakukan program restorasi 500 hektar hutan koridor Halimun – Salak, yang merupakan penghubung dua ekosistem pegunungan yakni ekosistem Gunung Halimun dan Gunung Salak. Kawasan ini memiliki nilai dan fungsi keanekaragaman hayati yang penting sebagai penyangga ketersediaan air dan penghidupan masyarakat setempat serta kota – kota di sekitarnya.

## **Program Kegiatan 2012-2013**

Program GCI meliputi tiga aktivitas utama, yaitu restorasi habitat, pemberdayaan masyarakat dan komunikasi terpadu.

Dalam kegiatan restorasi habitat yang dilakukan oleh Chevron di tahun 2012 dimulai dengan penyusunan rencana teknik restorasi dimana Chevron melakukan

penandatanganan rencana kerja dan MoU dengan Balai Taman Nasional Halimun – Salak (BTNGHS) pada tanggal 16 Juli 2012. Selanjutnya, Chevron bersama Yayasan Kehati, TNGHS dan kelompok tani Jarmaskor melakukan pemetaan lokasi penanaman untuk musim tanam 2012 – 2013 diikuti dengan pemilihan jenis tanaman keras yang disukai oleh Owa Jawa.

Tahap kedua, program GCI melakukan sosialisasi, kampanye, pendidikan lingkungan terkait restorasi serta pemberdayaan masyarakat. Chevron bersama Yayasan Kehati mengkomunikasikan program ini kepada dua kelompok tani di kampung Cisarua, desa Cipeuteuy, Kecamatan Kabandungan (Kabupaten Sukabumi) dan kampung Gaherong, desa Purwabakti, Kecamatan Pamijahan (Kabupaten Bogor). Setelah sosialisasi, dilakukan persiapan lahan penanaman seluas 80 hektar dan pembibitan.

Tahap ketiga, melakukan penanaman sebanyak 40.000 pohon di wilayah kritis yang telah ditentukan berdasarkan konsultasi dengan Balai TNGHS. Kemudian dengan bantuan pihak – pihak terkait dan masyarakat setempat, dilakukan pula pemeliharaan dan penyulaman tanaman agar pohon yang sudah ditanam dapat terpelihara dan tumbuh dengan baik. Langkah selanjutnya, mulai November 2012 Chevron mendukung patroli partisipatif bersama TNGHS dan masyarakat PAM Swakarsa.

Chevron melakukan berbagai penelitian pendahuluan sebelum melaksanakan kegiatan pemberdayaan masyarakat:

- Penelitian *baseline* – data untuk mendukung restorasi dan pemberdayaan masyarakat yang pelaksanaannya dibantu oleh Rimbawan Muda Indonesia (RMI) dan Biodiversity Conservation Indonesia (BCI)
- Penelitian institusional yang dibantu oleh Laboratorium Kehutanan IPB
- Pemetaan partisipatif bersama 2 kelompok masyarakat Tani di kampung Cisarua kecamatan Kabandungan (Sukabumi) dan kampung Gaherong kecamatan Pamijahan (Bogor)
- Melakukan pertemuan dengan pemangku kepentingan utama untuk menyusun rencana pemberdayaan masyarakat. Untuk memperkuat Jaringan Masyarakat Koridor (Jarmaskor), dibentuk Koperasi Jarmaskor dengan fokus kegiatan pertanian terpadu diantaranya penggemukan, pembibitan, pengelolaan kandang, pengelolaan kompos serta pemupukan dan pertanian. Program penguatan dan pemberdayaan ini diterima oleh lebih dari 40 petani guna mendukung penanaman dan pemeliharaan hutan koridor.

Untuk mendukung dan mensosialisasikan program Green Corridor Initiative kepada publik, di tahun 2012 GCI berpartisipasi dalam dua pameran nasional dan satu pameran internasional (IUCN, Korea). Hingga akhir 2012 program GCI telah diliput oleh lebih dari 10 nasional maupun internasional. Program GCI juga membangun jaringan sosial media Greenweb Indonesia untuk mendukung program dan mendorong prakarsa hijau di Indonesia <http://www.green.web.id/pageitem/GreenCorridor>.

### **Mitra**

Program GCI dikembangkan bekerjasama dengan mitra utama termasuk Balai TNGHS dan Kementerian Kehutanan dan LSM. Chevron juga bekerjasama dengan mitra utama lain yaitu Yayasan Kehati Indonesia, dan mitra pelaksana lokal seperti Jaringan Masyarakat Koridor (Jarmaskor-Kelompok Petani), Yayasan Bina Usaha Lingkungan (YBUL), Biodiversity Conservation Indonesia (BCI), dan Rimbawan Muda Indonesia (RMI).



Gambar- 9 Anggota masyarakat, siswa sekolah, aparat pemerintah, mitra GCI dan pegawai Chevron berpartisipasi dalam penanaman 40,000 pohon di hutan koridor selama musim tanam 2012-2013.

### **PENUTUP**

Kapabilitas organisasi dan integrative leadership dapat menjadi proposisi dalam mengembangkan program CSR yang berkelanjutan. Perlu dilakukan penelitian lebih mendalam baik dari aspek teoritis maupun empiris agar pemahaman dan penggunaan teori dapat memiliki validasi dan generalisasi yang

baik. Pelaksanaan salah satu program CSR oleh Chevron memberikan gambaran tentang implementasi CSR yang tidak hanya menunjukkan kepedulian sosial, dengan melibatkan pemberdayaan masyarakat, namun juga terdapat tanggung jawab lingkungan untuk melakukan restorasi kawasan hutan koridor di Taman Nasional Halimun Salak. Walaupun diperlukan kajian lebih lanjut atas diagnosa organisasi dan kepemimpinan di Chevron dalam pelaksanaan kegiatan CSR ini, namun pelibatan stakeholder, proses perencanaan dan transparansi dan komunikasi sebagai bentuk pencitraan meraih dukungan publik sudah secara konsisten dilakukan oleh Chevron. Hal ini merupakan sebagian bukti empiris dari teori diagnosa organisasi dalam tabel-1.

Sebagaimana disampaikan, bahwa terdapat keterbatasan dalam penulisan karya tulis ini khususnya dari aspek validitas dan generalisasi pendalaman teoritis dan empiris yang dapat menjadi usulan penelitian lebih lanjut khususnya dalam konteks industri geothermal.

### **REFERENSI**

- Adams and Hardwick Adams, M. and P. Hardwick: 1998, 'An Analysis of Corporate Donations : United Kingdom Evidence', *Journal of Management Studies* 35(5), 641-654, 1998;
- Barney, J. B., 'Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward and Integrative Frame work', *Academy of Management Review* 11, 791-800, 1986
- Barney, J. B., 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management* 17(1), 99-120, 1991
- Barney, J. B. and A. M. Arkan: 2001, 'The Resource based View: Origins and Implications', in M. A. Hitt, R. E. Freeman and J. S. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Blackwell, Oxford), pp. 124-188.
- Bragdon JH Jr, Marlin JAT. Is pollution profitable? *Risk Management* 19(4): 9-18, 1972
- Brown, Fances, *Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm*, *Journal of Business Ethics*, 2007
- Buchholtz, A. K., A. C. Amason and A. B. CarroU: 2001, *Corporate Philanthropy and Organisational Slack: An Examination of CEO Delegation to the Top Man agement Team*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Buchholtz, A. K., A. C. Amason and M. A. Rutherford: 2001; Seifert et al., Seifert, B., S. A. Morris and B. R. Bartkus: 2003, *Comparing Big*

- Givers and SmaU Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy', *Journal of Business Ethics* 45, 195-211.
- Campbell, John L., Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility, *American Behavioral Scientist* Vol 49 No.7, Society, 2006
- Chen`, MJ, Fairchild, G.B, Freeman, R.E, Haris, J.D & Venkataraman, S; What is strategic Managment? Darden Business Publishing; 2010
- Chevron, GCI project factsheet and booklet, 2013
- Covin, J.G, Slevin, D.P; The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A Hitt, R.F Ireland, S.M Camp & D.L Sectpn, *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp 309-327); 2002
- Dees, J. Gregory, The Meaning of "Social Entrepreneurship", Stanford University, October 31, 1998
- Donaldson, T. & Preston, L, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91, 1995.
- Engwall, L. and R. Danell, 'The Behavioural Theory of the Firm in Action', in M. Augier and J. G. March (eds.), *The Economics of Choice, Change and Organisation* (Edward Elgar, Cheltenham, UK), pp. 27-47, 2002.
- Freeman, R.Edward, McVea, John, A Stakeholder Approach to Strategic Management (working paper), Virginia University, 1999
- Freeman, R. E. , *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984
- Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann, *Organization Theory* 2nd edition, Oxford University Pers, 2006,
- Hetton, D, Melville, J, & Walesh, K; *Civic revolutionaries: Ignitting the passion for change in America's communities*, San Francisco: Jossey Bass; 2005
- Hitt, M.A; *Management theory and research: Potential contribution to public society and public organization*; Academy of Management Journal; 2005
- Hitt, MA, Ireland, R.D, Camp, S.M @ Sexton, D.L; *Strategic entrepreneurship: Strategies for wealth creation*; Strategic Management Journal; 2001.
- Hitt, Michael, R.Duane Ireland, Davi Sirmon & Cheryl Thrams; *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Ondividuals, Organizations, and Society*; Academy of Management; 2011
- Margolis, Joshua D, Hillary Anger Elfenbein, James P. Walsh; Does it pay to be good.. and does it matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance; ; <http://ssrn.com/abstract=1866371>, 2011
- Mill, Greig A; The Financial Performance of a Sociallr Responsible Investment Over Time and possible Link to Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethic*, 2006
- Miles, M.P; Competitive advantage. In M.A Hitt & R.D Ireland; *The Blackwell encyclopedia of managment: Entrepreneurship* (pp 36-37); Oxford UK; 2005
- Penrose, E.: 1959, 1995, *The Theory ofthe Growth ofthe Firm* (Oxford University Press, Oxford
- Porter, Bretton, Summer, Cohen; *The Future of Market Capitalism Panel Discussion*, Global Business Summit Harvard Business School, Oct 2008
- Posner, Richard A, *The Failure of Capitalism : The Crisis of '08 in the Descent into depression* Harvard University Press, 2009
- Prayogo. Dody; *Anatomi Konflik antara Korporasi dan Komunitas Lokal pada Industri Geothermal di Jawa Barat*, Sosial Humaniora, Makara, vol 14 no.1, Juli 2010
- Sharma, S, 'Managerial Cognitions, 2003
- Souto, Belén Fernández-Feijóo, *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 2 (1): 36-50,
- Wahyuni, Sari, *Qualitative Research Method - Theory and Practice*, Salemba Empat, 2012
- Wemerfelt, B., 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180, 1984
- Wemerfelt, B., 'Resource-based Strategy in a Stochastic Model', in C. A. Montgomery (eds.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (Kluwer Academic PubUshers, Boston), pp. 133-146, 1995





