

**ANALISIS PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)
DALAM PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN DI JAWA TIMUR DENGAN
PRESPEKTIF *POLICY GOVERNANCE***

Oleh: Amirul Mustofa

ABSTRACT

The involvement of community empower companies to participate in sustainable development through Corporate Social Responsibility (CSR) programs in the era of governance are important, particularly those intended for rural or marginalized communities. However, in East Java, policies on the CSR program have not been well established, so the cooperation between the corporate governance management with the government's CSR program has not demonstrated synergic performance. Such conditions have not been determined due to the lack of operational level policy (government regulation) so that the CSR program in East Java Provincial Government has not performed well. The purpose of this paper is to analyze what and how governance reforms that needed to be done so that the CSR program performs well.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, Governance Reform, and Corporate Governance.*

A. Latar Belakang

Program *Corporate Social Responsibility* (CSR)¹ dalam rangka pelaksanaan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) menduduki peran penting. *Pertama*, program CSR menunjukkan kepedulian dari corporate atau perusahaan untuk ikut memikirkan dan mengembangkan masyarakat baik dari sisi program *social empowerment* maupun dari sisi penyisian sebagian dana profit perusahaan yang diperuntukan pada program *empowering*. *Kedua*, program CSR menunjukkan keikutsertaan perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan ketika melakukan eksploitasi dan eksplorasi sumberdaya alam. Program CSR merupakan komitmen perusahaan untuk mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan. Disisi lain masyarakat mempertanyakan apakah perusahaan yang berorientasi pada usaha maksimalisasi keuntungan-keuntungan ekonomis memiliki komitmen moral untuk mendistribusi keuntungan-keuntungannya membangun masyarakat lokal, karena seiring waktu masyarakat tak sekedar menuntut perusahaan untuk menyediakan barang dan jasa yang diperlukan, melainkan

¹ Corporate Social Responsibility (CSR) kini menjadi isu sentral dan semakin populer serta ditempatkan pada posisi yang terhormat. Karena itu, kian banyak pula kalangan dunia usaha dan pihak-pihak terkait mulai merespon wacana ini, tidak sekedar mengikuti tren tanpa memahami esensi dan manfaatnya. Program CSR merupakan investasi bagi perusahaan demi pertumbuhan dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan dan bukan lagi dilihat sebagai sarana biaya (*cost centre*) melainkan sebagai sarana meraih keuntungan (*profit centre*). Kegiatan CSR penting dalam upaya membangun citra dan reputasi perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan baik dari konsumen maupun mitra bisnis perusahaan.

juga menuntut untuk bertanggung jawab sosial.

Bagi pemerintah adanya keterlibatan CSR dalam pembangunan di berbagai bidang khususnya untuk masyarakat pinggiran atau termarginalkan sangat membantu kinerja pemerintah. Namun demikian program CSR di Jawa Timur belum sepenuhnya dikelola sinergis oleh perusahaan bersama pemerintah. Pemanfaatan dana CSR dalam pelaksanaan programnya hanya menjadi kebijakan internal BUMN yang bersangkutan. Menurut Djaelani² Beberapa BUMN tahun 2009, yang telah menganggarkan dananya antara lain, Bank Jatim melalui perbaikan rumah kumuh di Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo dan Gresik Rp 3 miliar, Bank Mandiri melalui program penggemukan sapi sebanyak 100 ekor di Kabupaten Bangkalan, pelestarian lingkungan senilai Rp 1,250 juta, khusus untuk PKBL tahun ini rencananya mengalokasikan Rp 12 miliar.

Bank BRI untuk program CSR Rp 5 miliar dan PKBL Rp 1 miliar dan PT Gas Negara Rp 3 miliar. Pertamina mengalokasikan Rp 175 miliar untuk pembinaan petani se-Jatim, Rp 4 miliar untuk pembangunan infrastruktur olahraga di Unibraw dan ITS Surabaya, Rp 250 juta untuk beasiswa, Rp 75 juta pendampingan pada balita yang mengalami gizi buruk dan operasi katarak Rp 207,5 juta. Sedangkan BUMN yang belum menyebutkan alokasi dana CRS dan PKBL karena masih menunggu RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) antara PT Angkasa Pura I, Pelindo III, Petrokimia Gresik, PT KAI Daop VII, VIII dan IX.

Manakala dana CSR dikelola bersama pemerintah sesungguhnya dapat

² Djaelani, Chairul (Asisten II Setdaprov Jatim), materi rapat koordinasi dengan perwakilan BUMN di Bank Jatim, Rabu (22/4/2011)

digunakan untuk membantu warga miskin; membangun sektor terkecil, serta masyarakat menengah ke bawah. Hingga saat ini jumlah masyarakat miskin di Jawa Timur mencapai 63% dari total jumlah penduduk (38,03 juta jiwa) kebanyakan dari kalangan petani. Sedangkan 15,89% lebih pada budidaya pertaniannya. Selain itu juga dapat digunakan untuk pemberdayaan masyarakat pencari kerja yang tidak/belum terserap di pasar kerja sebesar 1.011.950 orang (4,91%), mengingat jumlah ini akan bertambah terus tiap tahun yang terdiri dari struktur penduduk usia muda, termasuk berbagai persoalan adanya pemulangan TKI bermasalah dari luar negeri.

Kebijakan pemerintah Provinsi Jawa Timur tentang program CSR hingga kini belum ditetapkan. Sementara ini ketentuan besaran Dana CSR dan PKBL adalah kewajiban BUMN diatur dalam Undang-Undang No 40 Tahun 2007, Tentang Perseroan Terbatas, pasal 74 yang isinya:

1) *Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, 2) Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. 3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.*

Peraturan lain yang menyinggung CSR adalah UU No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 15 (b) menyatakan bahwa "Setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan." Meskipun UU ini telah mengatur sanksi-sanksi secara terperinci terhadap badan usaha atau usaha perseorangan yang mengabaikan CSR (Pasal 34), UU ini baru mampu menjangkau investor asing dan belum mengatur secara tegas perihal CSR bagi perusahaan nasional.

Peraturan tentang CSR yang relatif lebih terperinci adalah UU No.19 Tahun 2003 tentang BUMN. UU ini kemudian dijabarkan lebih jauh oleh Peraturan Menteri Negara BUMN Per-05/MBU/2007 yang mengatur mulai dari besaran dana hingga tatacara pelaksanaan CSR. Seperti diketahui, CSR milik BUMN adalah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Dalam UU BUMN dinyatakan bahwa selain mencari keuntungan, peran BUMN adalah juga memberikan bimbingan bantuan secara aktif kepada pengusaha golongan lemah, koperasi dan masyarakat. Selanjutnya, Permeneg BUMN menjelaskan bahwa sumber dana PKBL berasal dari penyisihan laba bersih perusahaan sebesar maksimal 2% yang dapat digunakan untuk Program Kemitraan ataupun Bina Lingkungan. Tidak berkembangnya program CSR secara optimal menurut hemat penulis karena Peraturan perundangan tentang CSR sebagai tindak lanjut dari pasal 74 di atas, hingga kini belum ditetapkan, sehingga *invisible-rules* ini menjadi alat bagi perusahaan berlindung dibalik kekuasaan oknum-oknum tertentu untuk menghindari dari tuntutan masyarakat.

Pada tiga dekade terakhir, ekonomi Indonesia dibangun atas dasar teori pertumbuhan yang memberikan peluang tak terbatas pada perusahaan-perusahaan besar untuk melakukan eksploitasi sumber-sumber kekayaan

alam dan mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, baik nasional maupun regional, tetapi di sisi lain eksploitasi sumber-sumber daya alam oleh sektor industri seringkali menyebabkan terjadinya degradasi lingkungan yang parah. Di sisi masyarakat, ekonomi justru berjalan sangat lambat atau bahkan mandeg. Kehidupan ekonomi masyarakat semakin involutif, disertai dengan marginalisasi tenaga kerja lokal - cenderung menyedot tenaga kerja terampil dari luar masyarakat setempat, sehingga tenaga-tenaga kerja lokal yang umumnya berketerampilan rendah menjadi terbuang.

Untuk menjembatani kebutuhan hubungan perusahaan, pemerintah, dan masyarakat setempat agar harmonis dan tidak diwarnai berbagai konflik serta ketegangan dalam memenuhi berbagai tuntutan seperti ganti-rugi atas kerusakan lingkungan, pemekerjaan (*employment*), pembagian keuntungan, dan lain-lain dibutuhkan regulasi yang lebih rinci. Melalui regulasi ini pihak perusahaan akan dapat membangun hubungan fundamental yang lebih baik, sehingga terbentuk sebuah kerangka hubungan yang harmonis antara perusahaan atau industri dengan lingkungan strategisnya, dengan memperhatikan prinsip-prinsip simbiosis mutualistik, saling pengertian dan saling memberi manfaat.

Sehubungan dengan kepentingan tersebut kiranya penting menurut penulis bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Timur memprakarsai adanya penetapan peraturan CSR yang lebih detail dan di implementasi secara tegas, walaupun hingga kini belum terbit Peraturan Pemerintah yang mengatur CSR. Karenanya focus kajian ini untuk menjawab bagaimana reformasi kebijakan CSR di Provinsi Jawa Timur, agar keterlibatan program CSR sangat bermanfaat untuk pembangunan

berkelanjutan bagi masyarakat yang termarginalkan.

B. Review Kajian CSR dan Sustainable Development

Hadirnya program CSR di masyarakat merupakan tanggung jawab moral suatu perusahaan terhadap para *strategic-stakeholders*-nya, terutama komunitas atau masyarakat disekitar wilayah kerja dan operasinya. Parameter keberhasilan suatu perusahaan dalam pandangan CSR adalah pengedepanan prinsip moral dan etis, yakni menggapai suatu hasil terbaik, dengan paling sedikit merugikan kelompok masyarakat lainnya. Oleh karena program CSR berusaha menjabarkan konsep moral dan etis yang berciri umum, sehingga pada tataran praktisnya harus melahirkan program-program kongkrit seperti Pengembangan Masyarakat atau *Community Development* (CD). Beberapa program CD diantaranya adalah peningkatan kemampuan masyarakat dalam menemukan alternatif ekonomi dalam jangka panjang; peningkatan kualitas kehidupan masyarakat, baik dalam dimensi ekonomi, sosial, maupun budaya; penguatan kelembagaan lokal yang mampu memelopori tumbuhnya prakarsa-prakarsa lokal; dan Kemandirian masyarakat, baik dalam bidang politik, ekonomi maupun budaya.

Kini diakui telah banyak perusahaan yang mulai sadar akan pentingnya menjalankan CSR, kendati kurang benar dalam penyampaian dan peruntukannya, tetapi banyak perusahaan yang sudah *well-planned* dan bahkan sangat *integrated* sedemikian rupa sehingga sangat sistematis dan methodologis dalam menjalankan program CSR. Sisi lain belum ditemukan regulasi yang paling tepat untuk mengatur konsep dan jenis CSR dalam rangka *law enforcement*, dan kesejahteraan masyarakat lokal, dan

berkorelasi positif antara pelaksanaan CSR dengan meningkatnya apresiasi dunia internasional maupun domestik terhadap perusahaan bersangkutan.

Berbagai studi terkait diantaranya kajian seperti: Morimoto, et. al. (2004: 18), menganalisis perkembangan dan implementasi CSR dalam kaitannya dengan government, stakeholders, dan manajemen perusahaan, serta masyarakat. Dalam kajiannya tersebut dirumuskan enam elemen yang dapat dilakukan dalam meraih kesuksesan program CSR: yakni: *Good stakeholder management, Good corporate leadership, Greater priority for CSR at board level, Integration of CSR into corporate policy, Regulation at the national and international level, Active involvement of, and good coordination between government business, NGOs and civil society*³.

Rudnicki dan Sillanpää dalam Morimoto (2004: 8) mengkaji kontribusi CSR terhadap *socially sustainable development*. Dasar kajiannya bahwa pembangunan berkelanjutan mengharuskan bisnis untuk menilai kinerja mereka terhadap keprihatinan etis stakeholder tentang ekonomi, isu lingkungan dan sosial. Stakeholder-inklusif audit sosial dapat membantu untuk membangun makna substantif dari dimensi sosial dari pembangunan berkelanjutan dalam dirinya sendiri, serta memfasilitasi pengembangan alat audit terintegrasi di dimensi yang berbeda dari pembangunan berkelanjutan.⁴ Untuk mengukur aktivitas kegiatan CSR dan manfaatnya

bagi masyarakat dapat ditinjau dari 2 kategori, yakni: *Pertama, klasifikasi kegiatan perusahaan dari waktu ke waktu secara stabil, yang membuat perbandingan historis. Kedua, definisi dari berbagai kategori harus berlaku di seluruh perusahaan, industri, atau bahkan sistem sosial, sehingga untuk analisis komparatif yang memungkinkan*⁵.

Asif Paryani, (2011:1) memilih Negara Pakistan sebagai studi kasus tentang "Corporate Social Responsibility (CSR), Peran Stakeholder dan Pembangunan Berkelanjutan" karena Pakistan memiliki sifat yang unik, tantangan sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh sektor korporasi Pakistan. Penelitian ini bertujuan 1) untuk memberikan pemahaman tentang CSR dan status keberadaan, implementasi dan pemanfaatan CSR di sektor korporasi di Pakistan bersama dengan rincian keberhasilan keuangan jangka panjang yang terkait dengan CSR; 2) Fokus analisisnya pada eksternalitas lingkungan dan sosial yang mempengaruhi keberhasilan ekonomi dan keuangan sosial dan menunjukkan kesulitan untuk implementasi terbaik dari Kegiatan CSR di Pakistan.⁶ Rumusan kesimpulannya bahwa ada kebutuhan bagi sektor korporasi Pakistan untuk mengambil tindakan cepat terkait CSR yang sedang diadopsi di seluruh dunia, akibat perubahan paradigma baru-baru ini di seluruh dunia. Para stakeholder adalah unsur paling penting dari lingkungan CSR dalam masyarakat, dan para stakeholder perlu mendapatkan kesadaran hak-hak apa dan bagaimana mereka bisa dilindungi. Peran stakeholder diperlukan untuk lebih fokus, efektif dan efisien menuju tatakelola perusahaan yang baik dan

³ Morimoto R, Ash J, and Hope C, "Corporate Social Responsibility Audit: From Theory To Practice", *Research Papers in Management Studies*, The Judge Institute of Management University of Cambridge Trumpington Street Cambridge CB2 1AG, UK www.jims.cam.ac.uk, WP 14/2004, P 18.

⁴ Rudnicki (2000) dan Sillanpää (1998) dalam Morimoto R., Ibid hal. 8.

⁵ Sethi (1975), dalam Morimoto R., Ibid hal 8

⁶ Asif Paryani, Muhammad (2011), <http://docs.google.com/viewer?>

pelaksanaan CSR. Kesemua keberhasilan CSR sangat tergantung pada regulator sektor korporasi di Pakistan dalam memainkan peran penting dan

mendorong upaya dari stakeholder terhadap good corporate governance dan CSR.

Tabel -1 Rumusan studi CSR

FOKUS KAJIAN	PENULIS
Analysis of corporate social responsibility (CSR), and suggest how it is reflected in financial markets	Heal, Geoffrey (2004)
Analysis of current CSR with a number of interested and knowledgeable stakeholders	Morimoto R, Ash J, and Hope C, (2004)
CSR connected with the concept of sustainable development	Sillanpää (1998), Rudnicki (2000).
Corporate Social Responsibility, the Role of Stakeholders and Sustainable Development (A Case Study of Pakistan)	Asif Paryani, Muhammad (2011)
The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility	Leal, Carla Camargo et. al (2007)
Corporate Social Responsibility In China: An Analysis Of Domestic And Foreign Retailers' Sustainability Dimensions	Ans Kolk, Pan Hong, dan Willemijn van Dolen (2010)

Sumber: Heal, Geoffrey (2004); Morimoto R, Ash J, and Hope C, (2004); Sillanpää (1998), Rudnicki (2000); Asif Paryani, Muhammad (2011); Leal, Carla Camargo et. al (2007); dan Ans Kolk, Pan Hong, dan Willemijn van Dolen (2010).

Studi Leal, et. al (2007: 1 - 13)⁷ dalam kajiannya yang berjudul *The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility*, yang berusaha untuk menyajikan dua konsep dan hubungan antara konsep pembangunan berkelanjutan dan CSR, dan untuk menyelidiki praktek-praktek perusahaan Natura di Amazon Brasil dari perspektif integrasi antara CSR dan pembangunan berkelanjutan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan koeksistensi dan integrasi pembangunan berkelanjutan dan konsep CSR, yang diterjemahkan ke dalam strategi dan praktek manajemen organisasi. Konklusi dalam studi ini adalah bahwa 1) pembangunan berkelanjutan dan CSR

adalah konsep-konsep yang cocok dan efektif terkait dengan praktek di luar lingkungan perusahaan, namun dalam implementasinya perlu untuk memiliki partisipasi publik di tingkat lokal, nasional bahkan internasional, 2) perlu memiliki proses pendidikan dan pencapaian kesadaran masyarakat yang terlibat, untuk melanjutkan di luar keberadaannya. Selain itu, dalam istilah ekonomi makro, adalah perlu untuk memiliki perilaku yang sama dengan yang Natura dikembangkan oleh perusahaan lain, sehingga inisiatif ditambahkan dan merupakan faktor yang relevan untuk pencapaian yang efektif dalam tujuan pembangunan berkelanjutan.

Kolk et.al (2010: 1-20)⁸ dalam studinya menjelaskan bahwa dalam literatur telah dibangun di atas konsep

⁷ Leal, et. al (2007), "The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility", Universidade Presbiteriana Mackenzie Rua da Consolação 896, CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Bairro Consolação - 01302-907 – São Paulo – SP, halaman 1 – 13. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1007751

⁸ Kolk Ans, Hong Pan and Van Dolen Willemijn "Corporate Social Responsibility In China: An Analysis Of Domestic And Foreign Retailers' Sustainability Dimensions" Business Strategy and the Environment, Vol. 19, No. 5, pp. 289-303, 2010, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1180263

dan karakteristik CSR di negara-negara Barat, secara keberlanjutan, dan kini menjadi perhatian di negara-negara berkembang. Makalah ini bertujuan untuk membantu mengisi kesenjangan CSR di Cina, melalui eksplorasi sampel kecil (pengecer) dan besar di Cina, kedua perusahaan Cina dan non-Cina. Analisis CSR / dimensi keberlanjutan, sebagaimana dikomunikasikan oleh pengecer besar baik dalam bahasa Cina dan Inggris, menunjukkan perbedaan besar antara konteks Cina dan internasional. Menariknya, perbedaan terbesar dapat ditemukan pengecer internasional antara Cina dan perhatian mereka perusahaan untuk CSR, terutama dalam kasus Carrefour, dan pada tingkat lebih rendah, Wal-Mart. Hasil studi menunjukkan bahwa pengecer mungkin, seperti di negara-negara Barat seperti Amerika Serikat dan Inggris, mulai mengambil posisi terkemuka dalam perdebatan CSR sejauh keterlibatan dan peningkatan kesadaran antara konsumen yang terlibat - dan dalam mempengaruhi seluruh rantai pasokan di mana mereka dapat sangat berpengaruh. Di sisi lain, konsumen juga dapat mulai mempengaruhi perusahaan karena mereka mengharapkan perilaku tertentu CSR - tekanan yang terutama perusahaan asing untuk menyumbangkan upaya bantuan setelah gempa bumi 2008 di provinsi Sichuan.

C. Konsep Governance dan Sustainable Development

Istilah Sustainable Development (pembangunan berkelanjutan) pertama kali diperkenalkan dalam Strategi Konservasi Dunia (*World Conservation Strategy*) yang diterbitkan oleh *United Nations Environment Programme* (UNEP), *International Union for Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN), dan *World Wide Fund for Nature* (WWF) pada 1980. Pada 1982, UNEP menyelenggarakan

sidang istimewa memperingati 10 tahun gerakan lingkungan dunia (1972-1982) di Nairobi, Kenya, sebagai reaksi ketidakpuasan atas pengelolaan lingkungan selama ini. Pada sidang istimewa tersebut disepakati pembentukan Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan (*World Commission on Environment and Development - WCED*). Hasil musyawarah dalam sidang tersebut, dipilih Perdana Menteri Norwegia (Nyonya Harlem Brundtland) dan mantan Menteri luar negeri Sudan (Mansyur Khaled), masing-masing menjadi Ketua dan Wakil Ketua WCED. Konsep Pembangunan Berkelanjutan dipopulerkan melalui laporan WCED berjudul *Our Common Future* (Hari Depan Kita Bersama) yang diterbitkan pada 1987.

Dalam laporan tersebut mendefinisikan *Pembangunan Berkelanjutan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri*. Di dalam konsep tersebut terkandung dua gagasan penting. *Pertama*, gagasan kebutuhan, khususnya kebutuhan esensial, kaum miskin sedunia yang harus diberi prioritas utama. *Kedua*, gagasan keterbatasan, yang bersumber pada kondisi teknologi dan organisasi sosial terhadap kemampuan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan kini dan hari depan. Jadi, tujuan pembangunan ekonomi dan sosial harus dituangkan tentang gagasan keberlanjutan di semua negara, baik negara maju maupun negara berkembang.

Ada empat syarat yang harus dipenuhi bagi suatu proses pembangunan berkelanjutan: 1) Menempatkan suatu kegiatan dan proyek pembangunan pada lokasi yang secara ekologis, benar; 2) Pemanfaatan sumber daya yang dapat diperbarui (*renewable resources*) tidak

boleh melebihi potensinya serta upaya mencari pengganti bagi sumber daya yang tidak dapat diperbarui (*non-renewable resources*); 3) Pembuangan limbah industri maupun rumah tangga tidak boleh melebihi kapasitas asimilasi pencemaran; dan 4) Perubahan fungsi ekologis tidak boleh melebihi kapasitas daya dukung lingkungan (*carrying capacity*).

Sehubungan dengan ketentuan dimaksud, dalam melaksanakan pembangunan nasional perlu memperhatikan tiga pilar pembangunan berkelanjutan secara seimbang, hal ini sesuai dengan hasil Konferensi PBB tentang Lingkungan Hidup yang diadakan di Stockholm Tahun 1972 dan Deklarasi Lingkungan Hidup KTT Bumi di Rio de Janeiro Tahun 1992 yang menyepakati prinsip dalam pengambilan keputusan pembangunan harus memperhatikan dimensi lingkungan dan manusia serta KTT Pembangunan Berkelanjutan di Johannesburg Tahun 2002 yang membahas dan mengatasi kemerosotan kualitas lingkungan hidup.

Romeiro (2001, 7) menjelaskan istilah *sustainable development* adalah:

[...] it is a regulatory concept that arose with the name of eco-development at the beginning of the 70's. The authorship of the term is not well established, but there is general consensus about attributing to Ignacy Sachs, from École des Hautes Études en Sciences Sociales from Paris, preeminence in his conceptual qualifications. He appeared in a context of controversy about relations between economic growth and the environment, exacerbated mainly by the publication of the report of the Club of Rome, which advocated zero growth as a means of avoiding environmental catastrophe.

(Adalah sebuah konsep peraturan yang muncul dengan nama eko-

pembangunan pada awal 70-an. Kepengarangan dari istilah ini tidak mapan, tetapi ada konsensus umum tentang menghubungkan ke Ignacy Sachs, dari École des Hautes Études en Sciences Sociales dari Paris, keunggulan dalam kualifikasi konseptualnya. Dia muncul dalam konteks kontroversi tentang hubungan antara pertumbuhan ekonomi dan lingkungan, diperburuk terutama oleh publikasi laporan Club of Rome, yang menganjurkan pertumbuhan nol sebagai cara untuk menghindari bencana lingkungan).

Selanjutnya konsep *Sustainable Development* berkembang sangat beragam sebagaimana beberapa perbandingan pemahaman konsep yang tertera di tabel-2:

Tabel 2 – Concepts of Sustainable Development

<i>World Conservation Union et al., 1991</i>	<i>Improving the quality of human life while living within the carrying capacity of supporting ecosystems.</i>
Meadows, Meadows and Randers, 1992	<i>A sustainable society is one that persist over generations, one that is far-seeing enough, flexible enough and wise enough not to undermine either its physical or its social systems of support.</i>
Hawken, 1993	<i>Sustainability is an economic state where the demands placed upon the environment by people and commerce can be met without reducing the capacity of the environment to provide for future generations. It can also be expressed as... leave the world better than you found it, take no more than you need, try not to harm life or the environment, and make amends if you do.</i>
U.S. President's Council on Sustainable Development, 1994	<i>Our vision is of a life-sustaining earth. We are committed to the achievement of a dignified, peaceful and equitable existence. We believe a sustainable United States will have an economy that equitably provides opportunities for satisfying livelihoods and a safe, healthy, high quality of life for current and future generations. Our nation will protect its environment, its natural resource base, and the functions and viability of natural systems on which all life depends.</i>
Viederman, 1994	<i>Sustainability is a participatory process that creates and pursues a vision of community that respects and makes prudent use of all its resources – natural, human, human-created, social, cultural, scientific, etc. Sustainability seeks to ensure, to the degree possible, that present generations attain a high degree of economic security and can realize democracy and popular participation in control of their communities, while maintaining the integrity of the ecological systems upon which all life and all production depends, and while assuming responsibility to future generations to provide them with the where-with-all for their vision, hoping that they have the wisdom and intelligence to use what is provided in an appropriate manner.</i>

Source: Based on Gladwin; Kennelly and Krause, 1995, adopted Leal, Carla Camargo et. al (2007), “The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility”, Universidade Presbiteriana Mackenzie Rua da Consolação 896, CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Bairro Consolação - 01302-907 – São Paulo – SP., http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1007751 hal 3.

Hasil KTT Pembangunan Berkelanjutan (*World Summit on Sustainable Development - WSSD*) di Johannesburg Tahun 2002, konsep-konsep tersebut tetap dipertahankan. Bagi Indonesia konsep tersebut penting, karena itu pemerintah selain aktif dalam membahas dan berupaya mengatasi kemerosotan kualitas lingkungan hidup, maka Pemerintah Indonesia juga berketetapan untuk melaksanakan pembangunan berkelanjutan untuk kesejahteraan generasi sekarang dan yang akan datang dengan bersendikan pada pembangunan ekonomi, sosial budaya, lingkungan hidup yang berimbang sebagai pilar-pilar yang saling tergantung dan memperkuat satu sama lain. Dengan demikian pengertian pembangunan berkelanjutan di Indonesia diberikan batasan pembangunan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pada saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi yang akan datang dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Kebijakan pembangunan Nasional menerapkan prinsip pembangunan berkelanjutan yang memadukan ketiga pilar kebijakan pembangunan yaitu *kebijakan pembangunan ekonomi, kebijakan pembangunan sosial dan kebijakan pembangunan dan perlindungan lingkungan hidup*.

Menurut Deklarasi Universal Keberagaman Budaya (UNESCO, 2001) lebih jauh menggali konsep pembangunan berkelanjutan dengan menyebutkan bahwa "...keragaman budaya penting bagi manusia sebagaimana pentingnya keragaman hayati bagi alam". Dengan demikian *pembangunan tidak hanya dipahami sebagai pembangunan ekonomi, namun juga sebagai alat untuk mencapai kepuasan intelektual, emosional, moral, dan spiritual*. dalam pandangan ini, keragaman budaya merupakan kebijakan

keempat dari lingkup kebijakan pembangunan berkelanjutan.

Program pembangunan berkelanjutan akan berjalan dinamis, manakala semua pilar atau aktor dalam pembangunan saling sinergis untuk merencanakan dan mengontrol program yang telah ditetapkan. Karenanya berhasil tidaknya program pembangunan tidak hanya bagaimana cara pemerintah mampu melaksanakan dan diawasi oleh pemerintah sendiri seperti konsep *good government* dan *clean government*, tetapi kewenangan tertinggi di dalam organisasi pemerintah tidak hanya menjadi otoritas pemerintah, tetapi juga menjadi otoritas dari aktor di luar pemerintah dan negara, sehingga pihak – pihak yang terlibat sangat luas sebagaimana konsep *governance*⁹.

Kurniawan¹⁰ menentukan lingkup batasan *governance* sebagai berikut: 1) *Governance* merujuk pada institusi dan aktor yang tidak hanya pemerintah; 2) *Governance* diidentikkan dengan kaburnya batas-batas dan tanggung jawab dalam mengatasi isu sosial dan ekonomi; 3) *Governance* diidentikkan dengan adanya ketergantungan hubungan antara institusi yang terlibat dalam aksi kolektif; 4) *Governance* adalah mengenal *self-governing* yang otonom dari aktor – aktor; dan 5) *Governance* menyadari untuk memperbaiki sesuatu tidak perlu bergantung kepada kekuasaan pemerintah melalui perintah dan kewenangannya.

Lingkup kewenangan manajemen pemerintah dalam konsep *governance* menurut UNDP terletak pada segala level (*governance as manage a nations*

⁹ Lihat Ganie Rahman dalam Widodo, Joko, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Cetakan ketiga, IKPI, Malang. 2007. Hal 114.

¹⁰ Kurniawan, Teguh, *The Changing Task of Public Management in Service Provision*, 2007, <http://teguh-kurniawan.web.ugm.ac.id>

affair at all levels). Karenanya, *governance is defined as exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affairs* (UNDP 1997:9). *Kewenangan ekonomi* memiliki peranan dalam menentukan kebijakan di bidang ekonomi baik langsung maupun tidak langsung di beberapa sektor ekonomi seperti: masalah kemiskinan, keadilan, dan kualitas hidup bangsa. *Kewenangan di bidang politik* merujuk pada proses perumusan dan implementasi kebijakan publik yang *legitimate* dan *authoritative*. Sedangkan *kewenangan di bidang administratif*, merujuk pada kewenangan pemerintah untuk mengimplementasikan kebijakan publik di beberapa sektor publik secara efisien, tidak memihak, akuntabel, dan terbuka. Dalam proses manajemen publik, pemerintah dapat bertindak *coercive* atau *arbitrary* (bertindak memaksa atau semena-mena) dalam rangka untuk mewujudkan *good governance*, dengan mempertimbangkan keberlakuan sistem demokrasi, mekanisme pasar, berjalannya hukum.

Konsep *good* dalam *good governance* menurut LAN mengandung dua pengertian, yakni: *pertama*, nilai – nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai – nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat yang dalam pencapaian tujuan nasional yang mandiri, pembangunan berkelanjutan, dan berkeadilan sosial. *Kedua*, aspek – aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan dimaksud. Akhirnya LAN mendefinisikan *good governance* dengan penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif di antara domain – domain negara, sektor swasta, dan masyarakat

(*society*)¹¹.

Karakteristik *good governance* yang dijabarkan oleh UNDP untuk Indonesia yang dikutip oleh LAN¹² adalah sebagai berikut:

1. *Participation*. Setiap orang atau warga masyarakat memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing – masing. Karena itu pemerintah berupaya mengikutsertakan masyarakat dan pihak ketiga pada setiap program pemerintah.
2. *Rule of Law*. Pemerintah harus memiliki kerangka peraturan hukum dan perundangan dengan sifat berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak azasi manusia.
3. *Transparency*. Pemerintah harus mengembangkan pola transparansi atau keterbukaan dalam mempertanggung jawabkan kinerjanya. Karena itu keterbukaan harus dibangun dalam rangka menumbuh kembangkan kebebasan aliran informasi ke pelbagai pihak.
4. *Responsiveness*. Setiap institusi harus memiliki visi dan atau proses kinerjanya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
5. *Consensus Orientation*. Pemerintah yang baik harus berusaha sebagai penengah berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan terbaik bagi masing – masing pihak, dan jika dimungkinkan diberlakukan pada kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.

¹¹ LAN-BPKP, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta, LAN-RI, 2000, hal 6.

¹² Ibid, hal 7

6. *Equity*. Pemerintah yang baik senantiasa untuk memberikan kesempatan pada warganya untuk berkehidupan yang baik (meningkatkan dan memelihara kualitas hidup)
 7. *Effectiveness and efficiency*. Setiap proses kegiatan dan kelembagaan pemerintah diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar – benar sesuai dengan kebutuhan lembaga dan masyarakat melalui pemanfaatan sumberdaya yang sebaik-baiknya.
 8. *Accountability*. Para pengambil keputusan pada organisasi sektor publik dan lembaga lain (swasta dan masyarakat) yang ikut mengelola sektor publik harus mempertanggung jawabkan kegiatannya kepada publik dan stakeholders.
 9. *Strategic vision*. Para pemimpin organisasi publik harus mempunyai visi strategis, berfikir strategis, dan mempunyai perspektif yang luas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
- Badan-badan Pembiayaan Internasional seperti The World Bank - UNDP, International Monetary Fund dan badan keuangan internasional lain, yang merupakan institusi pertama mengajukan penggunaan konsep *good governance* untuk memperbaiki kinerja pemerintahan di negara-negara penerima bantuan. Saat ini perkembangan ukuran *good governance* terbagi menjadi 3 variabel dan 6 indikator, yakni: (1) *the process by which governments are selected, monitored and replaced*, (2) *the capacity of the government to effectively formulate and implement sound policies*, and (3) *the respect of citizens and the state for the institutions that govern economic and social interactions among*

*them*¹³.

1. *The process by which those in authority are selected and replaced. This variable refer to:*
 - a. *“Voice and Accountability”, and include in it a number of indicators measuring various aspects of the political process, civil liberties and political rights. These indicators measure the extent to which citizens of a country are able to participate in the selection of governments. This category indicators also measuring the independence of the media, which serves an important role in holding monitoring those in authority and holding them accountable for their actions.*
 - b. *“Political Stability”. In this index we combine several indicators which measure perceptions of the likelihood that the government in power will be destabilized or overthrown by possibly unconstitutional and/or violent means, including terrorism. This index captures the idea that the quality of governance in a country is compromised by the likelihood of wrenching changes in government, which not only has a direct effect on the continuity of policies, but also at a deeper level undermines the*

¹³ Kaufmann, Daniel, Aart Kraay and Pablo Zoido-Lobaton (1999). "Aggregating Governance Indicators". *World Bank Policy Research Department Working Paper No. 2195*. <http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/acgindicators.htm>, on "Governance Matters II updated", *The World Bank Development Research Group and World Bank Institute Governance, Regulation, and Finance Division*, Policy Research Working Paper 2772, February 2002, worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters2001.htm

ability of all citizens to peacefully select and replace those in power.

2. *The ability of the government to formulate and implement sound policies. This variable refer to:*

a. *"Government Effectiveness". Government Effectiveness that combine perceptions of the quality of public service provision, the quality of the bureaucracy, the competence of civil servants, the independence of the civil service from political pressures, and the credibility of the government's commitment to policies into a single grouping. The main focus of this index is on "inputs" required for the government to be able to produce and implement good policies and deliver public goods.*

b. *"Regulatory Quality", is more focused on the policies themselves. It includes measures of the incidence of market-unfriendly policies such as price controls or inadequate bank supervision, as well as perceptions of the burdens imposed by excessive regulation in areas such as foreign trade and business development.*

3. *The respect of citizens and the state for the institutions which govern their interactions. This variable refer to:*

a. *"Rule of Law", include several indicators which measure the extent to which agents have confidence in and abide by the rules of society. These include perceptions of the incidence of both violent and non-violent crime, the effectiveness and predictability of the judiciary, and the enforceability of*

contracts. Together, these indicators measure the success of a society in developing an environment in which fair and predictable rules form the basis for economic and social interactions.

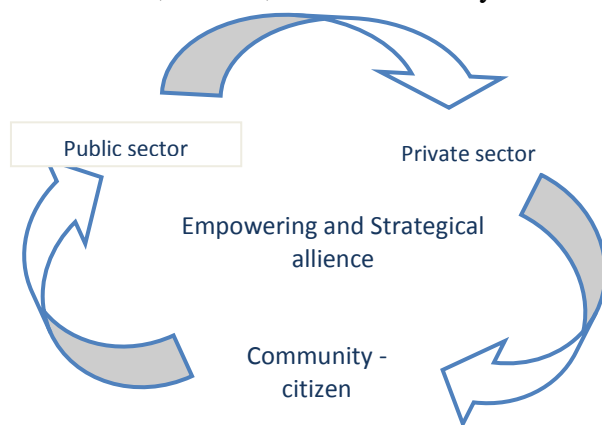
b. *"Control of Corruption", measures perceptions of corruption, conventionally defined as the exercise of public power for private gain. Despite this straightforward focus, the particular aspect of corruption measured by the various sources differs somewhat, ranging from the frequency of "additional payments to get things done," to the effects of corruption on the business environment, to measuring "grand corruption" in the political arena or in the tendency of elite forms to engage in "state capture". The presence of corruption is often a manifestation of a lack of respect of both the corrupter (typically a private citizen or firm) and the corrupted (typically a public official) for the rules which govern their interactions, and hence represents a failure of governance.*

Pengembangan good governance diupayakan untuk terwujudnya interaksi kerja public sector, private sector, dan community – citizen, ketiga aktor ini akan berjalan baik kalau demokrasi dan mekanisme pasar sebagai sistem dan yang melandasi partisipasi, koordinasi, dan kerjasama antar beberapa pihak (lihat bagan-1).

Keselarasn kerja berdasar kesetaraan, kendatipun terkadang pemerintah tetap mempunyai legitimasi lebih. Selain itu, good governance berusaha untuk meningkatkan dan memudahkan pemberian fasilitas kepada masyarakat agar masyarakat (citizen)

dan *private sector* ikut berperan dalam memproduksi *public good*. Melalui pembagian peran antara *the state – public sector*, *private sector* dan *community-citizen* untuk saling berinteraksi dalam fungsinya yang paling tepat bagi masing-masing, pemerintah lebih berperan *fasilitaty* dan *enabler* (yang memungkinkan masyarakat sendiri berperan aktif sebagai pelaku di bidang layanan publik, ekonomi, dan sosial. Ketiga aktor tersebut melakukan kerjasama sinergi dan menjadi partner pemerintah.

Bagan-1 Hubungan Strategis Antara Public, Private, Dan Community



Good Governance, Good Corporate Governance dan Corporate Social Responsibility

Perubahan orientasi perusahaan dalam menjalankan perusahaan dikarenakan adanya dorongan perubahan sosial ekonomi masyarakat dan kompetisi bisnis saat ini yang menuntut adanya inovasi pengelolaan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Jadi perusahaan tidak cukup hanya mengejar keuntungan (*single bottom line*) dengan prinsip “*business is business, and business – there is no free lunch*” tetapi perusahaan juga berupaya untuk mencapai tiga tujuan utama perusahaan (*triple bottom line*), yakni: *economic prosperity, environmental quality, and*

social justice (Elkington dalam Soemanto 2007: 19)¹⁴. Tujuan perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip *triple bottom line*, didasarkan atas pertimbangan bahwa tujuan ekonomi bukan satu-satunya variable utama *decision making* dalam perusahaan. Pertumbuhan ekonomi perusahaan penting, namun hal itu tidak cukup bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya dalam waktu yang lama. Karenanya perlu menempatkan aspek sosial dan lingkungan sejajar dengan ekonomi. Kondisi lingkungan dan sosial perlu dijaga oleh perusahaan dengan meminimalkan dampak psikologis, dan budaya, serta mengembangkan kondisi sosial ekonomi masyarakat di lingkungannya. Perspektif tentang keterlibatan perusahaan dalam menjaga kondisi lingkungan eksternal perusahaan disebut dengan istilah *corporate governance* (CG).

Pengertian *corporate governance* menurut Clarke (2004, 2) adalah sebagai berikut:

*Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society.*¹⁵ (*Corporate governance* berkaitan

¹⁴ Elkington, John, dalam Soemanto Bakdi, *Sustainable corporation: Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*, Semen Gresik, Gresik, 2007: 19

¹⁵ Clarke, T. *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance* (First ed.). Oxon, New York: Routledge, 2004, hal 2

dengan holding keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial dan antara tujuan individu dan komunal. Kerangka corporate governance yang ada untuk mendorong efisiensi penggunaan sumber daya dan berimbang untuk meminta pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya tersebut. Tujuannya adalah untuk menyesuaikan sedekat mungkin kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat)

Fokus yang luas dan keragaman CG menggambarkan kompleksitas fenomena ini yang juga akar teoritis dalam berbagai disiplin ilmu, yang semuanya saling memperkuat akuntabilitas dan transparansi korporasi bagi para stakeholder yang juga merupakan tujuan dasar dari CG. Dengan cara yang sama, Freeman dan Evan (1990) mengusulkan bahwa para stakeholder lain selain pemegang saham harus terwakili di papan perusahaan. Mereka mempresentasikan ide bahwa stakeholder harus diberi pemahaman tentang saham mereka dan memiliki kekuatan untuk suara untuk saham mereka dalam organisasi. Pandangan teori *Stakeholder*, "organisasi memagang perjanjian multilateral antara perusahaan dan stakeholder-nya" (Clarke, 2004, hal 36).¹⁶ Selanjutnya teori *Stakeholder* menurut Clarke dibagi menjadi dua kategori besar seperti internal (karyawan, manajer dan pemilik) dan eksternal (pelanggan, pemasok, pesaing, kepentingan khusus kelompok dan masyarakat) sebagai stakeholder diatur oleh formal tertentu dan informal aturan.

Partisipasi luas para stakeholder dapat meningkatkan mekanisme tata kelola perusahaan. Representasi yang lebih luas dari *stakeholder* juga menimbulkan pertanyaan untuk berbagai tujuan atau konflik tujuan karena

berbagai stakeholder. Oleh karena itu, CG harus membangun hubungan dengan fenomena organisasi lain seperti CSR. Hubungan ini dapat menciptakan sinergi untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku yang tidak bertanggung jawab korporasi. Konsep CSR adalah sebuah konsep dimana organisasi memutuskan untuk berkontribusi dalam kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Jadi CSR sebagai dorongan dari perusahaan untuk memberikan kontribusi positif di bidang sosial, ekonomi, dan lingkungan kesejahteraan masyarakat serta berinvestasi di daerah.

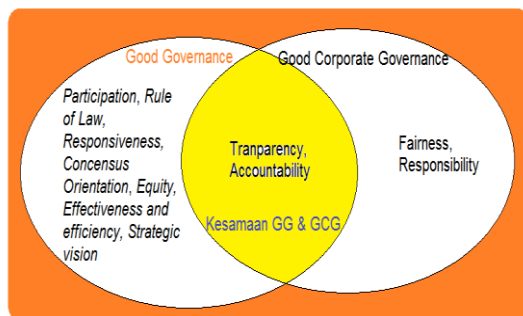
Dalam perkembangannya bahwa konsep Good Corporate Governane (GCG) dibagi menjadi empat karakteristik, yakni: *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*.

1. *Fairness* (*kejujuran*), dimaksudkan dengan perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder dan stakeholder, berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
2. *Transparency* (*keterbukaan*), terkait dengan keterbukaan informasi perusahaan baik dalam tahap proses pengambilan keputusan maupun dalam proses penggalian informasi lainnya yang relevan mengehai perusahaan,
3. *Accountability* (*akuntabilitas*), terkait dengan kejelasan fungsi, struktur, system dan pertanggung jawaban semua pihak dalam perusahaan sehingga tercipta kondisi kerja yang efektif.
4. *Responsibility* (*responsibilitas*), terkait dengan kegiatan yang taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dalam pengelolaan perusahaan. Dengan kata lain setiap kegiatan harus dapat

¹⁶ Ibid hal 36

dipertanggung jawabkan baik secara moral maupun hukum.

Keempat prinsip GCG tersebut kalau dikaitkan dengan prinsip GG dapat digambarkan sebagaimana bagan-3. Pada bagan tersebut dapat dipahami bahwa ada keterkaitan antara prinsip GG dan GCG adalah transparency dan Accountability. Namun demikian ada beberapa prinsip yang saling mendukung, yakni rule of law, responsibility, dan responsiveness, dimana prinsip rule of law dan equity dalam GG menjadi dasar dalam tanggung jawab dalam GCG. Begitu juga prinsip-prinsip yang lain seperti efficiency, effectiveness, dan efficiency yang berlaku di GG juga menjadi prinsip GCG dalam menjalankan usahanya. Tegasnya dengan prinsip GCG maka perusahaan ikut bertanggung jawab terhadap kondisi lingkungan dan sosial ekonomi masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan. Karenanya dengan prinsip demikian akhirnya perusahaan mengeluarkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR).



Bagan-2 Hubungan antara Good Governance dan Good Corporate Governance

Bank Dunia mendefinisikan CSR sebagai komitmen sektor bisnis untuk mendukung terciptanya pembangunan

berkelanjutan¹⁷. Senada dengan pengertian ini, *the European Union defines CSR as a program in which companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment.*¹⁸ Sementara, Heal (2004) memaknai *CSR is involves taking actions which reduce the extent of externalized costs or avoid distributional conflicts*¹⁹. Begitu juga Hopkins dalam International Labor Organization telah mendiskusikan papernya dengan merumuskan bahwa *CSR is concerned with treating stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner.*²⁰

E. Governance Reform Dalam Program CSR Di Jawa Timur

Merujuk pada kajian teoritikal dan fenomena, serta problematika CSR di Jawa Timur terutama dalam pelaksanaan sustainable development, penulis merumuskan 3 (tiga) point penting yang menjadi agenda reformasi, yakni: 1). Policy governance model, 2). Penguatan manajemen pelaksanaan, dan 3). Penguatan intervensi pemerintah.

¹⁷ World Bank (Fox Ward and Howard, 2002:1) dalam Soemanto Bakdi, *Sustainable Corporation : Implication of the Harmonius Relationship between the Corporation and Coomunity*, 2006, p. 23.

¹⁸ European Union, dalam, Heal, Geoffrey, "Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework", *Paper was prepared for presentation at the 2004 Annual Conference of the Monte Paschi Vita, organized around the topics of corporate governance and corporate social responsibility*, p. 12

¹⁹ Heal, Geoffrey, "Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework", *Paper was prepared for presentation at the 2004 Annual Conference of the Monte Paschi Vita, organized around the topics of corporate governance and corporate social responsibility*, p. 12

²⁰ Hopkins M., dalam, Heal, Geoffrey, *Ibid.* p. 12

E.1. Policy Governance Model

Policy Governance adalah keseluruhan sistem berpikir yang dirancang khusus oleh sekelompok teman sebaya untuk mengatur, meminjam dari-tapi tidak meniru manajemen is (*a total system of thought designed specifically for governing by a group of peers, borrows from—but does not mimic—management*).²¹ Sehubungan dengan itu Model Kebijakan Governance dibangun oleh pemerintah melalui sejumlah teori yang berkembang di masyarakat terutama teori kontrak sosial, kepemimpinan dan yang dipimpin, dan manajemen modern. Model Kebijakan Governance dalam hal ini akan memiliki kekuatan dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat dan stakeholder.

Dalam kaitannya dengan program CSR di Jawa Timur salah satu policy governance reform yang penting terkait dengan program CSR adalah bagaimana warga negara diberi saluran berpartisipasi dalam *policy making*, mendapatkan saluran informasi, dan menilai pemerintah atas kinerjanya. Dengan demikian akan terlihat pemerintah yang efektif, dan responsive terhadap kebutuhan warga. Dalam perspektif demokrasi dan pembangunan, efektivitas pemerintah harus dilihat tidak hanya dalam hal kekuasaan dan kontrol melainkan dalam hal kemampuan pemerintah untuk mencapai dan memfasilitasi tujuan yang ditentukan. Tujuan tersebut meliputi pelaksanaan keputusan demokrasi, dukungan bagi pertumbuhan ekonomi yang dipimpin oleh sektor swasta, dan pertahanan

kebebasan dasar.²² Karenanya dalam kasus-kasus jangka pendek memerlukan usaha kreatif dari pemerintah untuk menemukan cara-cara legal dan dapat diterima publik. Salah satu taktik tersebut adalah penggunaan liberalisasi "consent agenda atau agenda persetujuan" yang secara hukum diperlukan, tetapi secara konseptual tidak kontraproduktif. Tantangan dalam jangka panjang adalah untuk mendidik pemahaman publik, modernisasi hukum, dan menciptakan tradisi baru²³.

Merujuk pada pemikiran tersebut di atas, bahwa model policy governance menjadi rujukan yang penting dalam perumusan kebijakan di bidang CSR. Kalau ditelusuri lebih jauh bahwa peraturan tentang CSR di Indonesia di atur dalam UU No 40 Tahun 2007, tentang Perseroan Terbatas, sangatlah terbatas. Tegasnya belum di atur secara rinci point-point penting dalam tentang kepentingan masyarakat, stakeholder, dan pemerintah dalam memanfaatkan dana CSR. Yang paling memprihatinkan adalah bahwa dalam pasal 74 ayat 1 sampai 3 hanya mengatur yang mengharuskan perseroan untuk melaksanakan tanggungjawab sosial dalam bentuk program CSR. Bagi Perseroan (Perseroan Terbatas) yang menjalankan usaha di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, juga cenderung menimbulkan multi penafsiran. Padahal tanggung jawab sosial dan lingkungan menjadi persoalan penting terutama adanya komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan

²¹ Carver John, "A Theory of Governance: The Search for Universal Principles" *Public Management Review*, Volume 3, Issue 1, Mar. 2001, hal 1

²² Bettcher Kim Eric (ed), *The CIPE Guide to Governance Reform: Strategic Planning for Emerging Markets*, Center for International Private Enterprise, 2009, hal 22

²³ Carver John, *OpCit*, hal 24

lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya).

Peraturan lain yang menyinggung CSR adalah UU No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 15 (b) menyatakan bahwa "Setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan." Meskipun UU ini telah mengatur sanksi-sanksi secara terperinci terhadap badan usaha atau usaha perseorangan yang mengabaikan CSR (Pasal 34), UU ini baru mampu menjangkau investor asing dan belum mengatur secara tegas perihal CSR bagi perusahaan nasional.

Peraturan tentang CSR yang relatif lebih terperinci adalah UU No.19 Tahun 2003 tentang BUMN. UU ini kemudian dijabarkan lebih jauh oleh Peraturan Menteri Negara BUMN Per-05/MBU/2007 yang mengatur mulai dari besaran dana hingga tatacara pelaksanaan CSR. Seperti diketahui, CSR milik BUMN adalah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Dalam UU BUMN dinyatakan bahwa selain mencari keuntungan, peran BUMN adalah juga memberikan bimbingan bantuan secara aktif kepada pengusaha golongan lemah, koperasi dan masyarakat. Selanjutnya, Permeneg BUMN menjelaskan bahwa sumber dana PKBL berasal dari penyisihan laba bersih perusahaan sebesar maksimal 2 persen yang dapat digunakan untuk Program Kemitraan ataupun Bina Lingkungan.

Menurut realitas saat ini keterlibatan perusahaan dalam kegiatan dan tanggung jawab sosial kepada lingkungan dan masyarakat secara umum di negara Indonesia, antara lain:

1. Lingkungan hidup, antara lain: pengawasan terhadap efek polusi, perbaikan pengrusakan alam, konservasi alam, keindahan lingkungan, pengurangan polusi suara, penggunaan tanah,

pengelolaan sampah dan air limbah, riset dan pengembangan lingkungan, kerjasama dengan energi, yaitu antara lain: konservasi dan penghematan energi yang dilakukan oleh perusahaan dalam aktivitasnya.

2. Sumber daya manusia dan pendidikan, antara lain: keamanan dan kesehatan karyawan, pendidikan karyawan, kebutuhan keluarga dan rekreasi karyawan, menambah dan memperluas hak-hak karyawan, usaha untuk mendorong partisipasi, perbaikan pensiun, beasiswa, bantuan pada sekolah, pendirian sekolah, membantu pendidikan tinggi, riset dan pengembangan, pengangkatan pegawai dari kelompok miskin, dan peningkatan karir karyawan.
3. Praktek bisnis yang jujur, antara lain: memperhatikan hak-hak karyawan wanita, jujur dalam iklan, kredit, *service*, produk, jaminan, mengontrol kualitas produk, pemerintah, universitas, dan pembangunan lokasi rekreasi.
4. Membantu masyarakat lingkungan antara lainnya: memanfaatkan tenaga ahli perusahaan dalam mengatasi masalah sosial di lingkungannya, tidak campur tangan dalam struktur masyarakat, membangun klinik kesehatan, sekolah, rumah ibadah, perbaikan desa atau kota, sumbangan kegiatan sosial masyarakat, perbaikan perumahan desa, bantuan dana, perbaikan sarana pengangkutan pasar.
5. Kegiatan seni dan kebudayaan, antara lain: membantu lembaga seni dan budaya, sponsor kegiatan seni dan budaya, penggunaan seni dan budaya dalam iklan, merekrut tenaga yang berbakat dalam seni dan olah raga.
6. Hubungan dengan pemegang saham, antara lain: sifat keterbukaan direksi pada semua persero, peningkatan

pengungkapan informasi dalam laporan keuangan, pengungkapan keterlibatan perusahaan dalam kegiatan sosial.

7. Hubungan dengan pemerintah, antara lain: menaati peraturan pemerintah, membatasi kegiatan lobbying, mengontrol kegiatan politik perusahaan, membantu lembaga pemerintah sesuai dengan kemampuan perusahaan, membantu secara umumpeningkatan kesejahteraan sosial masyarakat, membantu proyek dan kebijakan pemerintah, meningkatkan produktivitas sektor informal, pengembangan dan inovasi manajemen.

Sehubungan dengan kondisi peraturan tersebut, untuk mengembangkan program CSR di Jawa Timur perlu dilakukan reformasi kebijakan dalam arti melakukan *policy reconstruction* dalam bentuk *policy governance*, dengan harapan semua kepentingan masyarakat dan stakeholder dapat dituangkan dalam perumusan kebijakan tersebut.

E.2. Penguatan Manajemen Pelaksanaan

Untuk meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan atau program CSR perlu dilakukan penguatan manajemen pelaksanaan dan *manage* sumberdaya. Penguatan manajemen pelaksanaan sumberdaya menurut Brinkerhoff dan Crosby (2002), sangat penting pada saat implementasi kebijakan. Menurutnya dalam implementasi kebijakan CSR membutuhkan *penekananan pada tugas strategis*, dan pada saat pelaksanaan kegiatan dibutuhkan *penekananan pada tugas operasional*. Merujuk pada pemikiran Brinkerhoff dan Crosby

(2002), penulis merumuskan 6 strategi reformasi yang harus dilakukan pada pelaksanaan program CSR di Jawa Timur diantaranya adalah:

- 1) Pada saat melakukan pembangunan konsep CSR di tingkat konstituen (*constituency building*), *reform must be marketed and promoted* (reformasi CSR perlu untuk dipasarkan dan dipromosikan).
- 2) *Resources accommodation* (akomodasi sumberdaya), CSR dalam implementasi diantaranya adalah manusia, teknikal, material, dan finansial yang perlu diupayakan dan dialokasikan.
- 3) *Organization design and modification. An introduction of new task and objectives accompanying policy reform will likely cause modifications in the implementing organizations* (pengenalan tentang kegiatan dan tujuan dari policy reform CSR perlu dimodifikasi pada saat pengorganisasian implementasi). Hal ini dilakukan karena pada saat ini diperlukan modifikasi kepentingan dari beberapa stakeholder. Reformasi menyangkut beberapa kepentingan pada lingkup yang berbeda. Reformasi pada tingkat pelaksanaan memperhatikan kondisi dan kepentingan eksternal organisasi dan bekerjasama, serta berkomunikasi dengan stakeholder eksternal organisasi yang terkait dengan kebijakan ini.
- 4) *Mobilizing resources and actions* (mobilisasi sumberdaya dan kegiatan). Mobilisasi sumberdaya, dalam reformasi CSR dilakukan di saat perumusan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan. Termasuk di dalamnya mengklarifikasi target dan standar kinerja yang ditentukan, dan mengendalikan aktivitas.
- 5) Yang tidak kalah pentingnya dalam reformasi kebijakan CSR harus

selalu dilakukan pemantauan capaian (*monitoring progress*), dengan demikian akan diketahui keberhasilan dan tidak berhasil. Reformasi kebijakan selalu memunculkan dampak (*benefit and impact*) yang perlu diketahui secepatnya, karena itu monitoring merupakan kegiatan yang penting. Setelah itu diikuti dengan skenario reformasi kebijakan CSR di Jawa Timur sebagaimana pada tabel-4

Tabel-4: Skenario Implementasi Tugas, Strategi Dan Mekanisme

<i>Implementasi kegiatan</i>	<i>Strategi implementasi kegiatan</i>	<i>Mekanisme dan sarana implementasi kegiatan</i>
Pembentukan legitimasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kesadaran, mempertanyakan status quo yang tidak penting untuk program CSR • Mengidentifikasi hal penting reformasi kebijakan CSR • Menciptakan forum baru untuk diskusi kebijakan CSR • Menciptakan mekanisme untuk menjembatani kepentingan CSR • Mengembangkan otoritas manajemen CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan dialog kebijakan CSR melalui <i>workshop</i> • Membentuk forum dialog antara pemerintah dan perusahaan • <i>Workshops Stakeholders</i> yang membahas program CSR • Pembagian tugas pelaksanaan program CSR
Pembangunan konstituen	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan pada alternative kebijakan yang dipilih • Identifikasi dan memobilisasi stakeholders utama CSR • Mempromosikan dan negosiasi serta membangun koalisi • Memobilisasi atau menentukan keuntungan stakeholder atas program CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Stakeholders CSR • Mapping kepentingan politik dan pelaku politik terkait CSR • Analisis jaringan CSR • Negosiasi dan pembagian peran program CSR
Akumulasi sumberdaya	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi dan pemahaman terhadap keuangan baik dari internal maupun eksternal • Negosiasi tentang otoritas keuangan dan sumberdaya • Pembangunan partnership dengan agent pelaksana, NGO, dan kelompok masyarakat • Pembentukan dan perumusan kapasitas baru CSR • Pengembangan SDM pelaksana CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan lobi dengan donator luar perusahaan • Review keuangan Publik terkait dengan program CSR • Transparansi dalam proses anggaran CSR yang diakses • Melobi - tawar • Mengidentifikasi keterampilan baru dan mengembangkan program pelatihan keterampilan baru untuk program CSR
Memodifikasi struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan dan penggantian misi baru kepada organisasi-organisasi lama atau organisasi baru bidang CSR • Membangun kapasitas implementasi program CSR • Mengembangkan lingkup batas hubungan untuk program CSR • Membina jaringan dan kemitraan • Meningkatkan kerjasama dan koordinasi antara lembaga pelaksana CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis organisasi pelaksana CSR dengan pendekatan SWOT • Perbaikan saran organisasi atau renovasi yang ada. • Penciptaan tugas ad hoc dan kekuatan menteri CSR lintas- komisi • Koordinasi kebijakan, dan unit manajemen pelaksana CSR • Partnership antara pemerintah dan private
Memobilisasi sumberdaya dan kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan rencana konkrit, ekspektasi kinerja, menciptakan dan melaksanakan akuntabilitas dan kegiatan ganda CSR • pengidentifikasian, menciptakan, dan / atau mengubah insentif pelaksana 	<ul style="list-style-type: none"> • Penciptaan perencanaan dan implementasi program CSR secara partisipatif • Lokakarya pemecahan masalah CSR secara bersama • Pemanfaatan tindakan

<i>Implementasi kegiatan</i>	<i>Strategi implementasi kegiatan</i>	<i>Mekanisme dan sarana implementasi kegiatan</i>
	<p>CSR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perlawanan terhadap konflik • Menciptakan koalisi governance dan melakukan kepatuhan • Menyadari pentingnya dan memobilisasi tindakan untuk keberhasilan awal program CSR • Mengkomunikasikan kisah sukses 	<p>multi partai terhadap rencana CSR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovatif revolusi terhadap mekanisme sengketa CSR • Penciptaan sistem penghargaan untuk kinerja dan koneksi kinerja CSR
Memonitor dampak	<ul style="list-style-type: none"> • Memposisikan pemantauan dalam kebijakan CSR pada arena politik • Membuat analisis terhadap posisi kapasitas • Menghubungkan program belajar dan operasi CSR • Menetapkan standar kinerja CSR yang realistis • Menetapkan mekanisme manajerial untuk aplikasi pelajaran CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan antar unit lembaga • Melakukan audensi publik • Ulasan kinerja secara rutin instansi pelaksana CSR • Melibatkan kelompok pemantau eksternal • Evaluasi kebijakan dan dampak program CSR • Melakukan pengawas dengan melibatkan masyarakat sipil melalui layanan survei

Sumber: Dikembangkan dan diadaptasi dari pemikiran Brinkerhoff dan Crosby, 2002, dalam *Managing Policy Reform: Concepts and Tools for Decision Makers in Development and Transitioning Countries*, Kumarian Press, hal.36-37

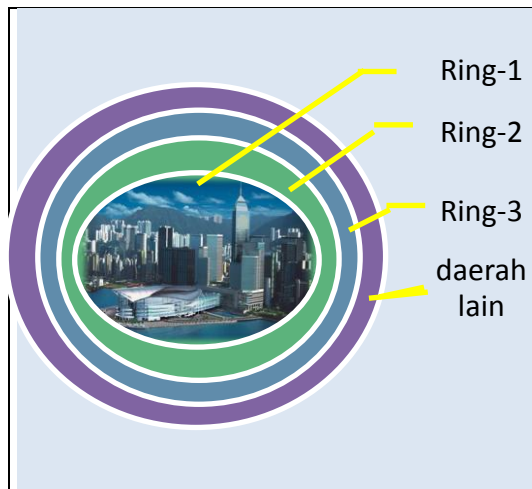
E.3. Penguatan intervensi pemerintah

Model atau pola pelaksanaan pembagian dana CSR yang umum diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Jawa Timur adalah:

1. Keterlibatan langsung, perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat public relation.
2. Melalui yayasan atau organisasi sosial milik perusahaan, perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi yang lazim dilakukan di negara maju. Disini perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan untuk operasional yayasan.
3. Bermitra dengan pihak lain, perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga/organisasi non pemerintah, instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.
4. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorium, perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Pihak konsorium yang dipercaya oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya akan secara proaktif mencari kerjasama dari berbagai kalangan dan kemudian mengembangkan program yang telah disepakati.

Kondisi Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu Provinsi di Indonesia yang memiliki sumberdaya atau perusahaan yang banyak dan potensial. Program CSR serta kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di Jatim berkisar Rp 3,5 triliun hingga Rp 5 triliun per tahun. Jumlah ini lebih tinggi dibandingkan pendapatan asli Jatim yang hanya Rp 3,2 triliun per tahun. Dalam rangka untuk memanfaatkan dana ini terutama untuk pembangunan bagi masyarakat yang termarginalkan atau tidak disentuh program pembangunan dari dana APBD, maka sangat penting kiranya intervensi pemerintah dalam program CSR. Intervensi Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang penting terhadap program CSR menurut hemat penulis diantaranya:

1. **Penentuan penerima dana CSR**, agar tidak terjadi tumpang tindih antara program pemerintah yang didanai oleh APBD dan program yang didanai oleh CSR. Hingga kini peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang mekanisme peran masing-masing aktor belum ditentukan, penentuan penerima program CSR dalam ring (daerah atau wilayah penerima CSR) untuk setiap perusahaan yang memberikan dananya. Untuk itu peneliti merumuskan lingkaran penerima (ring penerima) terbagi menjadi 3, yang digambarkan sebagai berikut:



Adapun penjelasan terhadap ring tersebut adalah:

- 1) Ring-1 adalah daerah yang menerima dampak paling besar. Daerah yang menjadi prioritas utama ini tidak selalu dekat dengan perusahaan, tetapi daerah ini menjadi jalur utama pengambilan sumber bahan mentah perusahaan.
- 2) Ring-2 adalah daerah yang menjadi tempat pembangunan infrastruktur pendukung perusahaan, seperti daerah yang dilintasi saluran air bersih dan sarana lainnya. Adanya pembangunan sarana ini paling tidak menimbulkan dampak fisik dan psikologi.
- 3) Ring-3 daerah yang menerima dampak paling kecil, atau sama sekali tidak kena dampak negatif perusahaan.

2. Penentuan peruntukan penggunaan dana CSR.

Sebenarnya program CSR ini merupakan komitmen negara khusus pemerintah Jawa Timur atau bukan komitmen individual perusahaan untuk melindungi kepentingan masyarakat. Apalagi kondisi perusahaan di Jawa Timur saat ini cenderung imperialis dibanding dengan negara lain, maka intervensi peruntukan dana menjadi penting ditentukan. Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

merupakan bukti efisiensi berkeadilan dalam penggunaan sumber daya alam yang dipakai perusahaan. Pengusaha dalam melaksanakan CSR akan menciptakan ekonomi berkelanjutan bagi masyarakat sekitar. Dengan demikian hadirnya program CSR untuk meminimalkan kecemburuan sosial masyarakat di sekitar perusahaan atau dengan kata lain jangan sampai di daerah yang berlimpah sumber daya alam tetapi penduduknya tergolong miskin.

Sementara ini beberapa program yang ditawarkan Pemprov Jatim untuk realisasi CSR dan PKBL diprioritaskan pada pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan, dan pemukiman. Dana CSR dan PKBL tetap berada pada perusahaan, sementara itu Pemrov Jatim mengajukan program dan perusahaan yang melakukan pendanaan. Uang CSR dan PKBL dikelola perusahaan dan pemrov mengajukan program yang nantinya dibiayai mereka (perusahaan). "Dengan demikian, APBD Pemrov Jatim dapat dimanfaatkan untuk program lain,". Beberapa badan usaha dan perusahaan yang mengikuti program Pemrov Jatim, antara lain Bank Jatim, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, PT Pertamina, PTPN X, XI dan XII.

3. Penentuan aktor pelaksana dana CSR.

Sesungguhnya kebijakan yang pro-masyarakat dan lingkungan seperti ini sangat dibutuhkan ditengah arus neo-liberalisme seperti sekarang ini, walaupun disisi lain, masyarakat juga tidak bisa seenaknya melakukan tuntutan kepada perusahaan, apabila harapannya itu berada diluar batas aturan yang berlaku. Dengan adanya aturan hukum, maka perbedaan kepentingan antara para pihak baik perusahaan dan masyarakat dapat dijembatani secara elegan. Jika kemitraan ini terjalin baik, dapat dipastikan bahwa korporasi dan masyarakat dapat berhubungan secara

co-eksistensial, simbiosis-mutualistik dan kekeluargaan, sehingga pada gilirannya akan meminimalisir potensi munculnya masalah-masalah sosial yang belakangan kian tak terkendali.

Meski demikian, perlu kehati-hatian agar intervensi dan regulasi pemerintah terhadap dunia usaha ini, khususnya terhadap aktualisasi CSR tidak terjebak pada birokratisasi yang melelahkan dan berbiaya tinggi. Regulasi yang berlebihan justru menimbulkan counter-productive terhadap proses demokratisasi yang tengah terjadi di Indonesia saat ini. Regulasi dalam konteks ini diperlukan agar semua komponen berjalan atas dasar *rule of law*, patuh atas aturan main yang jelas, sehingga parameter-pun menjadi jelas.

Sehubungan dengan itu perlu pemerintah Provinsi Jawa Timur menentukan actor pelaksana program CSR, dengan harapan untuk dapat dievaluasi akan keberhasilan dan kegagalan, selain untuk lebih memudahkan distribusi penggunaan dana untuk pelaksanaan program CSR secara berkelanjutan. Pelaksanaan program CSR secara konsisten dalam jangka panjang akan menumbuhkan rasa keberterimaan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan. Kondisi seperti itulah yang pada gilirannya dapat memberikan keuntungan ekonomi-bisnis kepada perusahaan yang bersangkutan. Dengan pemahaman seperti itu, dapat dikatakan bahwa, CSR adalah prasyarat perusahaan untuk bisa meraih legitimasi sosiologiskultural yang kuat dari masyarakatnya. Dalam tataran praktis, CSR seringkali diinterpretasikan sebagai pengkaitan antara pengambilan keputusan dengan nilai-nilai etika, pemenuhan kaidah-kaidah hukum serta menghargai martabat manusia, masyarakat dan lingkungan.

F. Kesimpulan

Untuk meningkatkan kinerja CSR di Provinsi Jawa Timur dengan merujuk pada kajian teori dan analisis problematika CSR di Jawa Timur terutama dalam pelaksanaan sustainable development, diperlukan 3 agenda reformasi, yakni: 1). *Policy governance model*, model ini dibangun melalui sejumlah teori yang berkembang di masyarakat terutama teori kontrak sosial, kepemimpinan dan yang dipimpin, dan manajemen modern. Model ini juga memiliki kekuatan dalam memperjuangkan kepentingan masyarakat dan stakeholder 2). Penguatan manajemen pelaksanaan. Pola ini digunakan untuk melakukan reformasi saat melaksanakan kegiatan CSR dengan memperhatikan 3 bagian, yakni: implementasi kegiatan, strategi implementasi kegiatan, mekanisme dan sarana implementasi kegiatan; dan 3). Penguatan intervensi pemerintah, terutama dalam: penentuan penerima dana CSR; penentuan program dana CSR, dan penentuan aktor pelaksana dana CSR.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Asif Paryani, Muhammad (2011), <http://docs.google.com/viewer?>
- Bettcher Kim Eric (ed), *The CIPE Guide to Governance Reform: Strategic Planning for Emerging Markets*, Center for International Private Enterprise, 2009.
- Brinkerhoff dan Crosby, *Managing Policy Reform: Concepts and Tools for Decision Makers in Development and Transitioning Countries*, Kumarian Press, 2002.
- Carver John, "A Theory of Governance: The Search for Universal Principles" *Public Management Review*, Volume 3, Issue 1, Mar. 2001.
- Clarke, T. *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance* (First ed.). Oxon, New York: Routledge, 2004.
- Djaelani, Chairul (Asisten II Setdaprov Jatim), materi rapat koordinasi dengan perwakilan BUMN di Bank Jatim, Rabu (22/4/2011)
- Heal, Geoffrey, "Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework", *Paper was prepared for presentation at the 2004 Annual Conference of the Monte Paschi Vita, organized around the topics of corporate governance and corporate social responsibility.*
- Kaufmann, Daniel, Aart Kraay and Pablo Zoido-Lobaton (1999). "Aggregating Governance Indicators". *World Bank Policy Research Department Working Paper No. 2195*. <http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/acgindicators.htm>, on "Governance Matters II updated", *The World Bank Development Research Group and World Bank Institute Governance, Regulation, and Finance Division*, Policy Research Working Paper 2772, February 2002, [worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters2001.htm](http://www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters2001.htm)
- Kolk Ans, Hong Pan and Van Dolen Willemijn "Corporate Social Responsibility In China: An Analysis Of Domestic And Foreign Retailers' Sustainability Dimensions" *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, No. 5, pp. 289-303, 2010, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1180263
- Kurniawan, Teguh, *The Changing Task of Public Management in Service Provision*, 2007, <http://teguh-kurniawan.web.ugm.ac.id>
- LAN-BPKP, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta, LAN-RI, 2000, hal 6.
- Leal, et. al (2007), "The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility", *Universidade Presbiteriana Mackenzie Rua da Consolação 896, CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Bairro Consolação - 01302-907 – São Paulo – SP, halaman 1 – 13.* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1007751
- Morimoto R, Ash J, and Hope C," Corporate Social Responsibility Audit: From Theory To Practice", *Research Papers in Management Studies*, The Judge Institute of Management University of Cambridge Trumpington Street Cambridge CB2 1AG, UK www.jims.cam.ac.uk. WP 14/2004, P 18.
- Soemanto Bakdi, *Sustainable corporation: Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*, Semen Gresik, Gresik, 2007
- Widodo, Joko, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Cetakan ketiga, IKPI, Malang. 2007.
- World Bank (Fox Ward and Howard, 2002:1) dalam Soemanto Bakdi, *Sustainable Corporation : Implication of the Harmonious Relationship between the Corporation and Community*, 2006.