

---

---

# PERANCANGAN INTEGRASI PENERAPAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL DI PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR DENGAN SISTEM INTEGRASI PAS 99

## *Integration Design of Social Responsibility Implementation in PT Pupuk Kalimantan Timur based on PAS 99 Integrated System*

Nur Hidayati<sup>1,2</sup>, H Musa Hubeis<sup>1</sup> dan Gendut Supriyatna<sup>1</sup>

Institut Pertanian Bogor – Jl. Raya Dramaga, Kampus IPB Dramaga Bogor, Jawa Barat, Indonesia  
Badan Standardisasi Nasional – Jl. M.H Thamrin No. 8 Jakarta Pusat, DKI Jakarta, Indonesia  
Email : hidayati@bsn.go.id

Diterima: 14 April 2021, Direvisi: 7 Juni 2021, Disetujui: 23 Juli 2021

### Abstrak

PT Pupuk Kalimantan Timur (PT PKT) menjalankan program tanggung jawab sosial (TJS) mengacu pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), SNI ISO 26000 dan konsep *Create Shared Value* (CSV). PT PKT dalam menjalankan TJS belum menerapkan sistem terintegrasi untuk 3 indikator persyaratan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk merancang integrasi penerapan TJS (PKBL, CSV dan SNI ISO 26000) dengan sistem integrasi PAS 99 (*Publicly Available Specification* 99). PAS 99 merupakan persyaratan umum untuk sistem manajemen yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam merancang suatu sistem manajemen terintegrasi. Sistem manajemen terintegrasi akan bermanfaat mengurangi duplikasi, mengurangi biaya dan birokrasi serta memudahkan dalam audit. Melalui perancangan sistem terintegrasi ini, diharapkan penerapan tanggung jawab sosial di PT PKT dapat terintegrasi sehingga lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil analisis data dengan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) memperlihatkan bahwa hanya SNI ISO 26000 yang memiliki hubungan yang signifikan dengan PAS 99 : 2012 sedangkan indikator PKBL dan CSV tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan PAS 99. Hal ini berarti penerapan TJS di PKT tidak bisa diintegrasikan dengan PAS 99. Sistem Integrasi dengan PAS 99 hanya bisa dilakukan untuk SNI ISO 26000. Hasil SEM PLS juga memperlihatkan bahwa SNI ISO 26000 mempengaruhi secara signifikan indikator PKBL dan CSV. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja TJS yang mengacu ke SNI ISO 26000 akan menyebabkan peningkatan kinerja TJS juga untuk CSV dan PKBL.

**Kata kunci:** tanggung jawab sosial, SNI ISO 26000:2013, *Create Shared Value*(CSV), Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), PAS 99:2012.

### Abstract

*PT Pupuk Kalimantan Timur (PT PKT), performs its social responsibilities (CSR) in accordance with Partnership and Environment Program (PKBL), SNI ISO 26000 and Create Shared Value (CSV) concept. PT PKT in implementing CSR has not implemented an integrated system for the 3 indicators of the requirements. This research aims to design the integration for CSR implementation with the PAS 99 (Publicly Available Specifications 99) integrated system. PAS 99 is a general requirement for a management system that can be used as a framework in designing an integrated management system. Through the design of integrated system, it is hoped the implementation of social responsibility in PT PKT can be integrated so more effective and efficient. The results of analysis using the SEM PLS method, it showed that only SNI ISO 26000 has a significant relationship with PAS 99 while PKBL and CSV indicators do not have a significant relationship with PAS 99. It means that the implementation of CSR in PKT cannot be integrated with PAS 99. The results also showed that SNI ISO 26000 significantly affects PKBL and CSV indicators. It can be concluded that SNI ISO 26000 is related to CSV and PKBL indicators..*

**Keywords :** corporate social responsibility, SNI ISO 26000:2013, *Create Shared Value*(CSV), partnerships and community development program (PKBL), PAS 99:2012.

## 1. PENDAHULUAN

Tanggung jawab sosial (TJS) atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan konsep manajemen, di mana perusahaan mengintegrasikan masalah sosial dan lingkungan di dalam bisnisnya dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. TJS secara umum dipahami sebagai salah satu upaya perusahaan mencapai keseimbangan antara tanggung jawab ekonomi, lingkungan, dan sosial (*Triple-Bottom-Line-*

*Approach*) disamping bisnis utamanya untuk memenuhi harapan pemegang saham. Penerapan TJS di Indonesia dilandasi oleh dasar hukum Undang-Undang (UU) Nomor 40 tahun 2007 tentang perseroan terbatas. Dalam UU ini diatur mengenai TJS dan Lingkungan yang bertujuan mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan mutu kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi perseroan itu sendiri, komunitas setempat, dan masyarakat pada umumnya.

PT Pupuk Kaltim sebagai salah satu BUMN menjalankan program TJS mengacu kepada regulasi Menteri BUMN yang terdiri dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Dalam kebijakan TJS, PT PKT juga mengacu ke SNI ISO 26000 dan sudah menjalankan konsep *Create Shared Value* (CSV).

PT Pupuk Kaltim telah melaksanakan TJS dengan mengacu ke SNI ISO 26000 yang tertuang dalam kebijakan TJSPT Pupuk Kaltim. Dalam kebijakannya, PT Pupuk Kaltim menegaskan perusahaannya sudah menerapkan konsep CSV dalam program pemberdayaan masyarakat pesisir. CSV merupakan konsep pengembangan dari TJS yang dicetuskan oleh Porter & Kramer (2011). Konsep nilai berbagi bersama ini menggabungkan nilai ekonomi dan nilai sosial, sehingga masyarakat dan perusahaan maju beresamadan saling diuntungkan. Jika TJS menciptakan atau membangun citra perusahaan maka CSV mengintegrasikan isu dan tantangan masyarakat ke dalam penciptaan nilai ekonomi dan sosial.

Dalam SNI ISO 26000 terdapat tujuh subyek inti yang harus diterapkan oleh perusahaan yaitu meliputi: Tata kelola organisasi, Hak asasi manusia, Praktik ketenagakerjaan, Lingkungan, Prosedur operasi yang wajar, Isu konsumen, Pelibatan dan pengembangan masyarakat. Artinya perusahaan tidak hanya melihat dari sisi tanggungjawab kepada masyarakat/komunitas saja tapi juga harus mendepankan praktik bertanggungjawab kepada karyawannya. Perusahaan tidak boleh melakukan diskriminasi dan praktik ketenagakerjaan yang merugikan karyawannya. Perusahaan yang sudah menerapkan TJS dengan mengacu kepada SNI ISO 26000 tidak boleh hanya satu atau beberapa subjek inti saja tanpa secara keseluruhan tujuh subjek inti tersebut diterapkan. Sehingga perusahaan tidak lagi hanya melakukan TJS sebagai *charity* atau *filantropy* untuk pencitraan lembaga saja, tapi sudah menggabungkan praktik tata Kelola perusahaan dengan baik, peduli isu lingkungan dan memberdayakan komunitas atau masyarakat.

Kebijakan PT Pupuk Kaltim dalam menerapkan TJS yang mengacu pada regulasi baik mengacu ke PKBL, SNI ISO 26000 dan CSV akan lebih efektif kalau pelaksanaan kegiatan TJS diintegrasikan melalui sistem manajemen terintegrasi. Penerapan TJS dengan tiga indikator tersebut dirancang diintegrasikan dengan PAS 99 (*Publicly*

*Available Specification 99*) yang merupakan sistem manajemen terintegrasi yang dikeluarkan BSI (*British Standard Institute*).

Perusahaan/organisasi dapat menggunakan PAS 99 dalam kaitannya dengan persyaratan spesifik standar sistem manajemen tertentu seperti SNI ISO 9001, SNI ISO 14001, SNI ISO 27001, SNI ISO 22000, SNI ISO 50001 atau spesifikasi yang diterapkan organisasi. Mengingat SNI ISO 26000 bukan suatu standar yang sifatnya sertifikasi, berdasarkan hasil penelusuran, masih belum ada organisasi/perusahaan yang mengintegrasikan pelaksanaan tanggungjawab sosial dengan menggunakan PAS 99 ini. Perancangan pengintegrasian persyaratan sistem manajemen dengan sistem terintegrasi PAS 99 ini dimaksudkan untuk menyederhanakan standar sistem manajemen dan regulasi yang diterapkan dalam kegiatan TJS PT PKT. PAS 99 bermanfaat untuk mengintegrasikan persyaratan sistem manajemen dan persyaratan lain ke dalam satu kerangka kerja untuk mengurangi duplikasi dan birokrasi, mengurangi konflik antar sistem manajemen dan pelaksanaan audit yang lebih efektif dan efisien (BSI, 2012).

Penelitian sejenis sebelumnya oleh Malki (2016) yang melakukan hipotesa di Perusahaan Alpha terkait penerapan sistem integrasi untuk penerapan ISO 9001, ISO 14001 dan ISO OSHAS 18001 dengan menggunakan PAS 99. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Perusahaan Alpha merasakan manfaat dalam penerapan sistem integrasi dengan PAS 99. Sedangkan Suprayitno and Stendel (2020) yang melakukan penelitian di SKK Migas mengenai perancangan sistem manajemen integrasi dengan PAS 99 untuk SNI ISO 37001, SNI ISO 9001, SNI ISO 50001, SNI ISO 20400 dan SNI ISO 27001 dianalisis menggunakan metode WARPPLS yang menyatakan tingkat signifikansi yang terjadi hanya pada Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001, sedangkan untuk sistem manajemen lainnya secara statistik menghasilkan output tidak signifikan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk merancang penerapan sistem manajemen terintegrasi pelaksanaan TJS di PKT yang mengacu kepada PKBL, CSV dan SNI ISO 26000 dengan sistem integrasi PAS 99. Dengan sistem manajemen terintegrasi dalam pelaksanaan TJS di PKT diharapkan kegiatan TJS lebih efektif dan efisien.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Berbagai dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang timbul akibat berdirinya suatu kawasan industri, mengharuskan perusahaan untuk bertanggung jawab kepada publik melalui aktivitas yang nyata. Di Indonesia, landasan hukum mengenai aktivitas TJS tertuang dalam Undang – Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Pada pasal 74 UU PT disebutkan bahwa Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). TJSL merupakan kewajiban bagi setiap perusahaan yang menjalankan kegiatannya di Indonesia. Untuk Badan Usaha Milik Negara, kegiatan TJS diatur dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per - 02/Mbu/7/ 2017 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/Mbu/07/ 2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.

Program Kemitraan di PT PKT sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No Per - 02/Mbu/7/ 2017 disalurkan dalam bentuk:

1. Pinjaman untuk membiayai modal kerja dan/atau pembelian aset tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan;
2. Pinjaman tambahan untuk membiayai kebutuhan yang bersifat jangka pendek untuk memenuhi pesanan dari rekanan usaha Mitra Binaan;
3. Beban pembinaan:
  - a. Untuk membiayai pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan produktivitas mitra binaan serta untuk pengkajian/penelitian yang berkaitan dengan program kemitraan;
  - b. Beban pembinaan bersifat hibah dan besarnya paling banyak 20% (dua puluh persen) dari dana program kemitraan yang disalurkan pada tahun berjalan; dan
  - c. Beban pembinaan hanya dapat diberikan kepada atau untuk kepentingan mitra binaan;

Sedangkan dana Program BL di PT PKT sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN No Per - 02/Mbu/7/ 2017 disalurkan dalam bentuk:

1. Bantuan bencana alam dan bencana non alam, termasuk yang disebabkan oleh wabah;
2. Bantuan pendidikan, dapat berupa pelatihan, prasarana dan sarana pendidikan;
3. Bantuan peningkatan kesehatan;
4. Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
5. Bantuan sarana ibadah;
6. Bantuan pelestarian alam; atau
7. Bantuan sosial kemasyarakatan untuk pengentasan kemiskinan, termasuk untuk:
  - a. Elektrifikasi;
  - b. Penyediaan sarana air bersih;
  - c. Penyediaan sarana sanitasi;
  - d. Bantuan pendidikan, pelatihan, pemagangan; promosi, dan bentuk bantuan lain yang terkait dengan upaya peningkatan kemandirian ekonomi usaha kecil selain mitra binaan program kemitraan;
  - e. Perbaikan rumah untuk masyarakat tidak mampu;
  - f. Bantuan pembibitan untuk pertanian, peternakan dan perikanan; atau
  - g. Bantuan peralatan usaha.

### 2.1 *Corporate Social Responsibility* Berdasarkan SNI ISO 26000

Tahun 2010 secara resmi diterbitkan sebuah panduan dan standardisasi TJS yang diberi nama ISO 26000 : *Guidance on Social Responsibility*. Indonesia sebagai salah satu negara anggota ISO ikut menyepakati adanya standar ini. Namun berbeda dengan berbagai standar ISO lain yang bersifat baku dan mengikat, ISO 26000 berupa panduan teknis bagi perusahaan/organisasi untuk melaksanakan tanggungjawab sosialnya. ISO 26000 bersifat sukarela dan tidak mengikat, artinya perusahaan masih diperbolehkan untuk ikut mengembangkan program TJSnya yang disesuaikan dengan kondisi obyektif internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena itu tidak ada satupun lembaga yang ditunjuk secara resmi untuk melakukan sertifikasi standar ini. Pada tahun 2013, Badan

Standardisasi Nasional (BSN) mengadopsi standar ini menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI).

Secara garis besar SNI ISO 26000 terbagi kedalam tujuh klausul pembahasan yaitu: 1) ruang lingkup, 2) istilah dan definisi, 3) memahami tanggungjawab sosial, 4) prinsip-prinsip tanggungjawab sosial, 5) praktek dasar tanggung jawab sosial, 6) subyek tanggungjawab sosial, dan 7) integrasi tanggungjawab sosial kedalam organisasi perusahaan (BSN, 2013)

Sebagian besar perusahaan yang mengklaim telah mengadopsi TJS dalam manajemennya, dari 24 perusahaan yang dievaluasi, setengahnya telah mengadopsi ISO 26000 dan menerapkan secara simultan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan yang lebih maju memasukkan praktek CSR dalam manajemennya termasuk perencanaan strategis, kode etik, akuntabilitas publik atas dampak sosial dan lingkungan melalui laporan sosial dan keberlanjutannya cenderung untuk menerapkan orientasi lebih intensif. Semakin banyak perusahaan yang memperkenalkan TJS sebagai filosofi manajemen transversal ke operasi mereka semakin besar kemungkinan bahwa mereka akan merancang dan melaksanakan tindakan sosial yang berpotensi menghasilkan dampak positif dalam pengembangan masyarakat (Licandro et. al 2019)

SNI ISO 26000 dapat diintegrasikan dengan standar sistem manajemen lainnya, meskipun standar ini bukan standar sistem manajemen. Penerapan standar ini mempermudah perusahaan untuk menerapkan beberapa standar sistem manajemen lainnya. Menurut Licandro et. al (2019), kekurangan dari standar ini karena tidak adanya sertifikat. ISO ini bukan untuk sertifikasi tapi hanya sebuah panduan. Dengan tidak adanya bukti jaminan penerapan dari pihak ketiga ini menjadi kekurangan keinginan pelaku usaha/organisasi untuk menerapkan standar ini. Sebagai perbandingan untuk penerapan ISO 9000 dan ISO 14000 keduanya membutuhkan rencana audit dan tinjauan manajemen, sedangkan ISO 26000 tidak diperlukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Licandro (2019) menjelaskan bahwa sebagian besar perusahaan yang mengklaim telah menerapkan TJS telah mengadopsi ISO 26000 sebagai acuannya. Perusahaan ini memasukkan perencanaan strategis, kode etik personel yang didedikasikan khusus untuk TJS, akuntabilitas publik terkait dampak sosial dan lingkungan melalui *sustainability report* dan menerapkan

TJS dengan lebih intensif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak perusahaan yang menerapkan TJS dengan mengintegrasikan dalam manajemennya sehingga akan berdampak positif dalam pemberdayaan masyarakat tidak hanya melakukan praktek filantropi semata.

## 2.2 Konsep *Creating Shared Value (CSV)*

Perusahaan dapat mengejar peluang penciptaan nilai bersama pada tiga tingkatan strategi (Porter dan Kramer, 2011):

### 1. *Reconceiving* produk dan pasar

Menawarkan produk dan layanan yang inovatif dan menciptakan pasar baru. Perusahaan harus terus mengidentifikasi kebutuhan masyarakat yang mungkin dimasukkan dalam portofolio produk atau jasa perusahaan, mengidentifikasi apakah produk, layanan, inovasi pasar yang dihasilkan benar-benar bermanfaat, diperlukan, bernilai dan bisa diakses oleh mayoritas masyarakat. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada pertumbuhan pendapatan, pangsa pasar, dan profitabilitas yang timbul dari manfaat pembangunan lingkungan, sosial, dan ekonomi yang dilakukan oleh produk dan jasa perusahaan.

### 2. Mendefinisikan kembali produktivitas

Dalam rantai nilai mengidentifikasi apakah usaha yang dijalankan benar-benar bermanfaat untuk produktivitas dan secara simultan dapat meningkatkan kemampuan sosial, lingkungan dan ekonomi dari segi *value chain* perusahaan. Strategi CSV dapat membuka jalan bagi penciptaan terobosan baru untuk mengatasi persoalan sosial yang sekaligus memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas perusahaan.

### 3. Pengembangan kluster lokal

Perusahaan tidak dapat berdiri sendiri disebabkan produktivitas dan inovasi dari suatu perusahaan bergantung kepada tempat dimana perusahaan tersebut berada, supliernya, penyedia jasa, dan lokasi infrastruktur logistiknya.

Kajian literatur yang telah dilakukan oleh Giesen (2019) secara jelas menunjukkan adanya keterkaitan antara CSV dengan TJS perusahaan. CSV adalah sarana dan gagasan transisi yang dapat diadopsi oleh perusahaan dalam krisis untuk bergerak menuju kapitalisme baru. Kelebihan CSV adalah menciptakan nilai ekonomis sekaligus memecahkan masalah tantangan yang dihadapi masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya dan menciptakan nilai. CSV adalah kegiatan

perusahaan yang berfokus padahubungan antara pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial, dan pendekatan kapitalisme yang lebih luas. CSV adalah strategi inti, bukan aktivitas periferal perusahaan. Untuk setiap peluang nilai bersama, perusahaan mengidentifikasi dan mempertimbangkan hasil sosial dan bisnis yang tujuannya untuk mengatasi masalah sosial dan meningkatkan kinerja bisnis (Porter& Kramer, 2011).

Melalui CSV, perusahaan dapat membuktikan dirinya bermanfaat secara ekonomi, sosial dan lingkungan untuk masyarakat luas, dan membantu memecahkan masalah yang dihadapi. Perusahaan Nestle merupakan contoh perusahaan yang telah lama dan berhasil menerapkan konsep CSV dalam sejumlah kegiatan yang terpadu dalam proses bisnis. PT Nestle Indonesia mampu mencapai keberhasilan ekonomi dengan konsep CSV yang diadopsinya. Nestle, salah satu produsen kopi instan, dengan aktif membantu petani kopi yang menjadi pemasoknya untuk meningkatkan kualitas produk Nestlé memberikan penyuluhan pada praktek pertanian; membantu petani dalam penanaman, pemupukan dan pemberian pestisida; dan membayar langsung hasil produksi yang dihasilkan dengan harga yang baik sehingga meningkatkan pendapatan petani (Nestle, 2013).

Hasil kajian yang dilakukan oleh Fitrianti (2017) di industri kelapa sawit menunjukkan *Creating Shared Value* memiliki potensi menjadi model yang cukup ideal untuk meningkatkan penciptaan nilai bersama pada hubungan bisnis dan masyarakat. Model *Creating Shared Value* melalui strategi pembinaan petani kecil swadaya terbukti memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan daya saing rantai nilai industri kelapa sawit.

Penelitian empiris lain menunjukkan bahwa hotel yang telah menerapkan CSV dengan baik mempunyai kinerja keuangan yang unggul dan kecenderungan bahwa ada korelasi yang positif antara penerapan CSV dengan kinerja keuangan. Hotel yang berinvestasi secara sosial dapat menghasilkan nilai bersama antara perusahaan pariwisata dan pemangku kepentingan lainnya. Penerapan CSV pada hotel menjadi bukti kepada pemerintah bahwa kegiatan tanggung jawab sosial dapat dilakukan untuk menghasilkan nilai bagi perusahaan. Pemerintah dapat memberikan insentif kepada perusahaan yang sudah melakukan langkah yang mendukung

perilaku tanggung jawab sosial (Gamez et.al, 2019).Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Uppsala University di Swedia menjelaskan bahwa faktor kritical dalam penerapan CSV adalah terkait budaya perusahaan, kerjasama antar departemen, adanya formulasi yang jelas, keterlibatan manajemen, tred danw aktu, komitmen, pendekatan implementasi, komunikasi, pendidikan, kendali sistem, tindak lanjut dan umpan balik (Bergengren dan Präauer, 2016).

### **2.3 Tanggungjawab Sosial di PT Pupuk Kaltim**

Seperti yang tertuang dalam Laporan Tahunan PT PKT(2019), dalam menjalankan strategi TJS, PT PKT secara konsisten dan berkesinambungan mengadopsi SNI ISO 26000 yang diakui secara global dalam pelaksanaan TJS. Program TJSPupuk Kaltim mengacu kepada 6 (enam) pilar yaitu:

1. Pembangunan Kapital Manusia Pupuk Kaltim berkomitmen untuk menciptakan SDM yang andal, baik internal maupun eksternal serta memberdayakan masyarakat melalui *Community Development*.
2. Penguatan Ekonomi Pupuk Kaltim berkomitmen untuk memberdayakan potensi sumber daya lokal dalam rangka membangun perekonomian masyarakat di sekitar Perusahaan.
3. Pengembangan Sinergi dan Kemitraan Pupuk Kaltim berkomitmen menyinergikan sumber daya Perusahaan, masyarakat, dan Pemerintah untuk menciptakan harmonisasi.
4. Penguatan Tata Kelola Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, Perusahaan berkomitmen untuk menjalankan prinsip-prinsip GCG.
5. Pengelolaan Lingkungan Berkelanjutan Perusahaan berupaya keras menjaga kelestarian lingkungan.
6. Peningkatan Komunikasi Publik Perusahaan berupaya untuk meningkatkan sikap positif guna membangun citra positif kepada publik.

Berdasarkan Laporan Tahunan 2019, PT Pupuk Kaltim, pogram TJSdi PT Pupuk Kaltim terdiri dari program kemitraan, program bina lingkungan dan program unggulan TJS. Program Kemitraan meliputi:

1. Memberi bantuan pinjaman modal usaha

2. Memberi bimbingan teknis & pelatihan
3. Memberi bantuan alat produksi dan pemasaran produk dan jasa
4. Melakukan gathering dan pelatihan terhadap mitra binaan sekaligus sosialisasi pentingnya pengembalian modal usaha.

Sedangkan program Bina Lingkungan dan program unggulan TJSdi PT Pupuk Kaltim meliputi

1. Bantuan korban bencana alam;
2. Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
3. Bantuan peningkatan kesehatan;
4. Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
5. Bantuan sarana ibadah;
6. Bantuan pelestarian alam;
7. Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan.

Semua kegiatan ini dilakukan melalui proses asesmen terlebih dahulu atas kebutuhan masyarakat. Program ini ditujukan terutama untuk masyarakat yang tinggal di sekitar wilayah operasi Pupuk Kaltim yang merupakan komitmen Pupuk Kaltim untuk memelihara keseimbangan pertumbuhan bisnis perusahaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Waktu

Penelitian dilakukan dengan mengambil obyek penelitian di PT Pupuk Kaltim, Bontang Kalimantan Timur yang dilaksanakan pada bulan Desember 2020 – Januari 2021.

#### 3.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Jenis data dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder.

1. Data Primer dengan tahapan berikut:
  - a. Pembuatan kuesioner berdasarkan kisi-kisi berikut:
    - Kisi SNI ISO 26000 terdiri dari tujuh variabel dengan 199 pertanyaan
    - Kisi PKBL terdiri dari dua variabel dengan 29 pertanyaan
    - Kisi CSV terdiri dari tiga variabel dengan 27 pertanyaan
    - Kisi PAS 99 terdiri dari tujuh variabel dengan 14 pertanyaan

- b. Penyebaran dan pengisian kuesioner diberikan kepada responden melalui format *online* (*Google Form*)

2. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran kebijakan PT Pupuk Kaltim yang tertuang di Laporan Tahunan PT PKT 2019 dan *website* PT Pupuk Kaltim.

#### 3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data dari hasil survei terhadap karyawan tingkat manajerial di PT. Pupuk Kaltim dan staf yang ada di divisi TJS. Kuesioner dibagi ke dalam empat jenis yaitu kuesioner CSV, SNI ISO 26000 : 2013, PAS99 : 2012, dan PKBL. Jumlah data responden yang masuk adalah 43 orang, tetapi yang mengembalikan 38 responden untuk keempat jenis kuesioner yang ada. Perhitungan jumlah responden minimum dilakukan dengan menggunakan metode *ten times rule* (Barclay, et. al, 1995). Metode ini mendefinisikan jumlah responden minimum dengan rumus:  $10 \times$  jumlah tanda panah terbanyak yang menunjukkan suatu dimensi (bentuk lingkaran/elips pada model SEM). Rumus *10 times rule* dari Barclay (1995), menyatakan bahwa jumlah sampel minimum untuk analisis SEM PLS ditentukan berdasarkan dua kriteria berikut:

1. 10 kali lipat dari jumlah variabel indikator formatif dari suatu variabel laten atau dimensi
2. 10 kali lipat dari jumlah koefisien jalur (dalam model struktural) terbanyak yang menunjuk pada suatu variabel laten dependen

Karena model SEM PLS yang dibangun dalam penelitian ini tidak menggunakan bentuk formatif, maka kriteria nomor 1 dapat diabaikan. Untuk kriteria nomor 2 perlu dihitung terlebih dahulu banyak koefisien jalur yang menunjuk variabel laten dependen

Tabel 1 Hasil perhitungan jumlah koefisien jalur dari masing-masing variabel laten dependen.

Variabel Laten	Variabel Laten Independen	Jumlah Koefisien Jalur	Variabel Laten Dependen
PAS99	CSV, PKBL, ISO	3	PAS99
CSV	ISO	1	CSV
PKBL	ISO	1	PKBL

Berdasarkan Tabel 1 memperlihatkan jumlah koefisien jalur terbanyak dimiliki oleh variabel laten dependen PAS99. Variabel laten dependen ini memiliki koefisien jalur dengan tiga variabel laten independen, yaitu CSV, PKBL, dan ISO, sehingga secara total terdapat tiga koefisien jalur yang menunjuk variabel laten dependen. Berdasarkan kriteria nomor 2 maka jumlah sampel minimum untuk model SEM ini adalah sebanyak  $3 \times 10 = 30$  sampel

Kuesioner diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square (SEM PLS)*. *SEMPLS* merupakan suatu teknik alternatif pada analisis SEM dimana data yang dipergunakan tidak harus berdistribusi normal multivariat. Pada *SEMPLS* nilai variabel laten dapat diestimasi sesuai dengan kombinasi linear dari variabel-variabel manifest yang terkait dengan suatu variabel laten dan diperlakukan untuk menggantikan variabel manifest (Barclay et. al, 1995)

Model *SEM PLS* yang dibuat pada analisis ini merupakan model SEM yang telah disederhanakan ke dalam bentuk *first-order*. Hal ini dikarenakan jika seluruh variabel pertanyaan dimasukkan ke dalam model, maka model SEM akan menjadi sangat rumit. Tabel 2 merupakan daftar variabel penelitian yang digunakan di dalam analisis *SEMPLS*.

Tabel 2 Daftar variabel kuesioner penelitian.

Kode	Deskripsi Variabel
CSV	Created Shared Value
ISO	ISO 26000 : 2013
HAM	Subyek : Hak Asasi Manusia
IK	Subyek : Isu Konsumen
L	Subyek : Lingkungan
PK	Subyek : Praktik Ketenagakerjaan
PPK	Subyek : Pelibatan dan Pemberdayaan Komunitas
PSPK	Subyek : Proses dan Struktur Pengambilan Keputusan
SPOB	Subyek : Subjek Praktek Operasi Berkeadilan
PAS99	PAS99 : 2012
PKBL	Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Penelitian ini menyoar kepada responden dengan jabatan *Senior Vice President*, *Vice President*, *Superintendent* dan staf yang ada di unit kerja TJS. Karakteristik responden ditampilkan dalam Tabel 3:

Tabel 3 Distribusi responden berdasarkan jabatan.

No	Jabatan	Jumlah Responden	Presentase
1	Senior Vice President	1	2,63
2	Vice President	12	31,58
3	Superintedent	17	44,74
4	Staf	8	21,05
	Total	38	100,00

Berdasarkan Tabel 3 terlihat distribusi responden paling banyak ada di jabatan *Superintendent* (44,74 %), diikuti oleh *Vice President* (31,58 %) dan yang terkecil adalah *Senior Vice President* (2,63%) yang merupakan penanggungjawab kompartemen Sumber Daya Manusia. Responden dengan jabatan staf adalah yang berasal dari Departemen CSR. Responden ini sudah mewakili dari pegawai PT PKT, dimana *middle management* yang mengisi kuesioner sedang staf hanya yang di devisi TJS. Dengan demikian, responden diasumsikan sudah memahami pelaksanaan TJS yang ada di PKT.

### 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja responden dalam penelitian ini terdiri <10 tahun, 11-20 tahun, 20-30 tahun dan >30 tahun. Hasil distribusi kuesioner untuk unit kerja responden dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4 Distribusi responden berdasarkan lama bekerja.

No	Rentang Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	Presentase (%)
1	< 10	9	23,68
2	11 - 20	11	28,95
3	20 - 30	11	28,95

No	Rentang Masa Kerja (tahun)	Jumlah Responden	Presentase (%)
4	>30	7	18,42
Jumlah		38	100

Berdasarkan Tabel4, terlihat sebagian besar responden merupakan karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun (76,32 % ), rentang masa kerja 11 – 20 tahun (28,95 %) dan rentang masa kerja 20-30 % (28,95%), serta lebih dari 30 tahun (18,42 %). Hal ini berarti responden merupakan karyawan yang sudah bekerja lama di PT Pupuk Kaltim dengan berbagai pengalaman kerja masing-masing, sehingga mampu menjawab pertanyaan kusioner dengan kondisi nyata di PT Pupuk Kaltim.

#### 4.3 Integrasi Penerapan TJS dengan Sistem Integrasi PAS

Data kuesioner yang masuk berjumlah 38 responden diolah dengan *SEMPLS*. Model *SEMPLS* yang dibuat pada analisis ini merupakan model *SEM* yang telah disederhanakan ke dalam bentuk *first-order*. Untuk melihat validitas dan realibilitas pengolahan data dilakukan pemeriksaan *Construct Validity* dan *Construct Reability*.

#### 4.4 Pemeriksaan *Convergent Validity*

Nilai *standardized loading* merupakan nilai yang melambangkan hubungan variabel indikator dengan variabel latennya. Nilai ini pada umumnya berkisar -1 sampai dengan +1. Nilai negatif menandakan hubungan negatif dan nilai positif menandakan hubungan positif. Nilai yang mendekati angka absolut 1 menandakan kekuatan hubungannya semakin tinggi. Menurut Hair (2016), nilai *standardized loading* lebih besar dari 0.7 (atau 0.5, jika dibutuhkan penyesuaian) dapat dianggap sudah baik, sedangkan nilai yang berada di bawah ambang batas tersebut dapat dikatakan kurang baik dan variabel indikator yang terkait dapat disisihkan dari model, karena pengaruh variabel indikator tersebut kecil terhadap variabel laten. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 5-8.

Apabila variabel indikator dengan nilai *standardized loading* kecil tetap dipertahankan di dalam model, maka akan berdampak kepada hasil pengujian reliabilitas dan validitas model, yaitu nilai *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted(AVE)* akan semakin kecil, sehingga hasil pengujian akan mengarah ke kesimpulan yang kurang baik.Selain besaran nilai *standardized loading*, perlu menjadi perhatian adalah nilai uji t, karena nilai ini akan menentukan jika variabel indikator terkait

signifikan secara statistik atau tidak. Arti signifikan dalam hal ini adalah variabel indikator tersebut memiliki hubungan sistematis dengan variabel latennya. Variabel indikator dengan nilai *standardized loading* yang tinggi terkadang belum tentu signifikan, sehingga nilai uji t ini selalu diperiksa terlebih dahulu sebelum melihat nilai *standardized loading* variabel indikator.SFL merupakan *Standardized Factor Loading*dengan kriteria baik: FL ≥ 0.70 serta t-hitung ≥ 1.64.

Tabel 5 *Convergent Validity* bagi indikator dimensi CSV.

Indikator	SFL	t-hitung	Kesimpulan
CSV01	0.98	154.82	Valid
CSV02	0.97	56.84	
CSV03	0.98	109.43	

Tabel 6 *Convergent Validity* bagi indikator PAS 99.

Indikator	SFL	t-hitung	Kesimpulan
PAS04	0.91	16.55	Valid
PAS05	0.96	65.65	
PAS06	0.94	27.48	
PAS07	0.97	75.11	
PAS08	0.94	33.03	
PAS09	0.96	58.81	
PAS10	0.93	25.35	

Tabel 7 *Convergent Validity* bagi indikator dimensi PKBL.

Indikator	SFL	t-hitung	Kesimpulan
PKBL01	0.95	65.77	Valid
PKBL02	0.99	456.71	

Tabel 8 *Convergent Validity* bagi indikator dimensi ISO 26000.

Indikator	SFL	t-hitung	Kesimpulan
ISO_HAM	0.97	65.87	Valid
ISO_IK	0.98	92.53	



**Perancangan Integrasi Penerapan Tanggungjawab Sosial Di Pt Pupuk Kalimantan  
Timurdengan Sistem Integrasi Pas 99**

(Nur Hidayati, H Musa Hubeis dan Gendut Supriyatna)

Indikator	SFL	t- hitung	Kesimpulan
ISO_L	0.98	101.86	Valid
ISO_PK	0.95	37.92	
ISO_PPK	0.97	62.40	
ISO_PSPK	0.95	32.87	
ISO_SPOB	0.96	28.63	

#### 4.5 Pemeriksaan *Construct Validity*

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji jika variabel indikator telah mampu mengukur variabel laten yang memang ingin diukur dengan baik. Nilai yang digunakan dalam pengujian ini adalah nilai *AVE*. Nilai *AVE* berkisar 0 sampai 1, dengan nilai yang mendekati angka 1 menunjukkan tingkat validitas semakin tinggi. Menurut Hair et.al (2004), nilai *AVE* yang baik adalah apabila lebih besar dari 0.5. Jika tingkat validitas rendah, menandakan tidak semua variabel indikator bagi suatu variabel laten secara bersama-sama mengukur satu nilai variabel laten yang sama, sehingga perlu dilakukan pengecekan lebih lanjut untuk mencari variabel indikator yang berbeda tersebut (misalnya dengan analisis faktor). *AVE* dengan kriteria baik adalah  $AVE \geq 0.50$ . Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Hasil analisa untuk mengetahui validitas dari masing-masing indicator.

Indikator	AVE	Kesimpulan
CSV	0.95	Valid
ISO	0.93	
PAS99	0.89	
PKBL	0.94	

#### 4.6 Pemeriksaan *Construct Reliability*

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji tingkat reliabilitas variabel indikator. Tingkat reliabilitas merupakan suatu ukuran kekonsistenan pertanyaan kuesioner/indikator dalam mengukur nilai variabel laten. Kekonsisten yang dimaksud adalah apabila pertanyaan kuesioner ditanyakan kepada responden yang sama secara berulang-ulang kali akan menghasilkan jawaban sama. Nilai yang digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah nilai *Composite Reliability (CR)*. Nilai *CR* berkisar 0 sampai 1, dengan nilai yang mendekati angka 1 menunjukkan tingkat

reliabilitasnya semakin baik. Menurut Hair (2016), nilai *CR* yang baik adalah jika nilainya lebih besar dari 0.70. Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai  $CR \geq 0.70$  yang diartikan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*;

Tabel 10 Hasil analisis untuk mengetahui reliabel dari masing-masing indicator.

Indikator	CR	Kesimpulan
CSV	0.98	Reliabel
ISO	0.99	
PAS99	0.98	
PKBL	0.97	

Sesuai tujuan penelitian untuk merancang integrasi penerapan TJS di PT PKT dengan sistem integrasi PAS 99, dapat dilihat pada Tabel 11 bahwa hanya ISO 26000 yang memiliki hubungan dengan PAS99 : 2012, dengan  $t\text{-hitung} \geq 1.64$  (dengan arah positif). Sedangkan CSV dan PKBL tidak ada hubungan dengan PAS99, yang mengindikasikan bahwa penerapan TJS dengan acuan CSV dan PKBL tidak dapat diintegrasikan melalui PAS99. Hal ini dapat diartikan bahwa PT Pupuk Kaltim tidak bisa mengintegrasikan pelaksanaan TJS untuk 3 indikator dengan menggunakan sistem manajemen terintegrasi PAS 99. PT PKT dapat mengintegrasikan penerapan SNI ISO 26000 dengan sistem manajemen lainnya yang diterapkan oleh PT PKT seperti SNI ISO 9001. Hal ini diperkuat oleh penelitian Suprayitno and Stendel (2020(2020) yang merancang sistem integrasi di SKK Migas yang menyatakan tingkat signifikansi perancangan integrasi dengan PAS 99 yang terjadi hanya pada Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001.

Tabel 11 menunjukkan bahwa SNI ISO 26000 : 2013 dengan PKBL mempunyai hubungan signifikan. Dalam PKBL, PT PKT menjalankan program yang selaras dengan kegiatan TJS yang mengacu ke SNI ISO 26000 yaitu tentang Pelibatan dan Pemberdayaan Komunitas (subjek inti ketujuh). Contoh kegiatan PKBL yang dilakukan melalui pembinaan, pelatihan, pemagangan,

membantu akses pemasaran mitra binaan dan memberikan fasilitasi kesehatan dan pendidikan kepada masyarakat selaras dengan penerapan SNI ISO 26000 pada subjek inti ketujuh yaitu pelibatan dan pemberdayaan komunitas. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan TJS yang mengacu ke PKBL dan CSV di PT PKT juga merupakan bagian penerapan TJS yang mengacu ke SNI ISO 26000.

Tabel 11 juga menunjukkan bahwa Indikator SNI ISO 26000 dengan CSV ada hubungan yang signifikan yang menggambarkan bahwa SNI ISO 26000 ada keterkaitan dengan CSV. SNI ISO 26000 sebagai acuan dalam pelaksanaan TJS di PT PKT ini mempunyai hubungan dengan konsep CSV baik untuk hasil bisnis maupun dampak sosial, seperti peningkatan akses pekerja yang ada di konsep CSV relevan dengan isu perburuhan di SNI ISO 26000. Kriteria penurunan penggunaan energi, air dan *carbon print* yang ada di konsep CSV relevan dengan isu lingkungan di SNI ISO 26000. Indikator meningkatnya perawatan kesehatan dan fasilitasi pendidikan di konsep CSV berkaitan dengan isu pelibatan dan pemberdayaan komunitas di SNI ISO 26000

Namun begitu, program CSV PT PKT lebih menekankan pada konsep kemandirian usaha yang terkait dengan strategi bisnis serta pemenuhan kebutuhan sosial masyarakat maritim, misalnya melalui program Budi Daya Ikan Kerapu dan Lobster dalam Keramba Jaring Apung seperti tertuang dalam Laporan Tahunan PT PKT (2019). Sedangkan bisnis utama PT PKT adalah pupuk baik organik maupun organik. Penerapan CSV ini tidak selaras dengan konsep CSV Porter and Kramer (2011) bahwa nilai berbagi bersama dalam aktivitas bisnisnya selain memberikan hasil keuntungan untuk bisnisnya juga memberikan dampak bagi masyarakat dan lingkungan. Sedangkan kegiatan CSV di PT PKT berupa produk perikanan yang tidak selaras dengan bisnis utama PT PKT yang berupa pupuk. Kegiatan CSV di PT PKT bukan kegiatan menciptakan nilai bersama seperti konsep Porter and Kramer (2011) tapi lebih ke arah kegiatan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan SNI ISO 26000.

Tabel 11 Keterkaitan hubungan antara CSV, ISO 26000, PKBL dengan PAS99.

Hubungan	Koefisien Jalur	t-hitung	Kesimpulan
CSV → PAS99	0.10	0.69	Tidak ada hubungan
ISO → PAS99	0.7	4.75	Ada hubungan
PKBL → PAS99	0.12	0.88	Tidak ada hubungan
ISO → CSV	0.88	13.45	Ada hubungan
ISO → PKBL	0.80	9.76	Ada hubungan

#### 4.7 Perhitungan Tingkat Kematangan ISO 26000:2013 di PT Pupuk Kaltim

Perhitungan tingkat kematangan ISO 26000 : 2013 untuk PT. Pupuk Kaltim dilakukan berdasarkan data survei karyawan PT. Pupuk Kaltim, di manjawabkan "Setuju" dan "Sangat Setuju" ditandai dengan angka 1, sedangkan jawaban lainnya ditandai dengan angka 0. Perhitungan tingkat kematangan untuk masing-masing subyek maupun secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlahkan angka 1 dari seluruh pertanyaan dan seluruh responden. Nilai penjumlahan ini kemudian dibandingkan dengan jumlah pertanyaan dikalikan dengan jumlah responden yang bersesuaian. Hasil dari perhitungan tingkat kematangan tersebut menunjukkan angka 94,32% dan secara keseluruhan tingkat kematangan ISO 26000:2013 ditampilkan pada Tabel 12.

Tabel 12 Tingkat kematangan ISO 26000 : 2013 per subyek.

No.	Subyek	Tingkat kematangan (%)
1.	Hak Asasi Manusia	93.98
2.	Isu Konsumen	92.52
3.	Lingkungan	94.54
4.	Praktik Ketenagakerjaan	95.65
5.	Pelibatan dan Pemberdayaan Komunitas	95.19
6.	Proses dan Struktur Pengambilan Keputusan	95.05
7.	Subjek Praktek Operasi Berkeadilan	93.46

# Perancangan Integrasi Penerapan Tanggungjawab Sosial Di Pt Pupuk Kalimantan Timurdengan Sistem Integrasi Pas 99

(Nur Hidayati, H Musa Hubeis dan Gendut Supriyatna)

Berdasarkan Tabel 12 tingkat kematangan per subyek inti SNI ISO 26000:2013 telah berada pada posisi di atas 90%, maka diartikantingkat kematangan penerapan ISO 26000:2013 di PT PKT sudah tinggi.

## 5. KESIMPULAN

Penerapan TJSdi PT PKT yang mengacu ke regulasi PKBL, SNI ISO 26000 dan konsep CSV berdasarkan analisis SEM PLS tidak bisa diintegrasikan dengan menggunakan sistem manajemen terintegrasi PAS 99. Sistem terintegrasi dengan PAS 99 hanya bisa dilakukan untuk sistem manajemen SNI ISO 26000. PT PKT dapat mengintegrasikan penerapan SNI ISO 26000 dengan sistem manajemen lainnya yang diterapkan PT PKT seperti SNI ISO 9001. Model SEM PLS menunjukkan bahwa Indikator SNI ISO 26000 mempengaruhi PKBL dan CSV hal ini memperlihatkan bahwa SNI ISO 26000 mempunyai keterkaitan secara signifikan dengan PKBL dan CSV. Tingkat kematangan penerapan ISO 26000:2013 untuk tujuh inti subyek di PT Pupuk Kaltim sudah tinggi dengan rataan adalah 94.32.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Badan Standardisasi Nasional (BSN) yang telah mendukung penelitian ini. Kami juga mengucapkan terimakasih kepada PT Pupuk Kalimantan Timur yang telah berkenan menjadi lokasi penelitian. Ucapan terimakasih selanjutnya kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah membantu pelaksanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Standardisasi Nasional. (2013). SNI ISO 26000:2013, Panduan tanggung jawab sosial *Guidance on social responsibility* (ISO 26000:2010, IDT). Jakarta.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration*.
- Bergengren, K., & Präauer, G. (2016). Creating Shared Value in Sweden: A study about factors influencing

implementation of the concept. Thesis. Department of Business StudiesUppsala University Spring.

- Byungjunechun. (2014). Creating SharedValue in On-line Business. *전자무역연구*, 12(4), 77–95. <https://doi.org/10.17255/etr.12.4.201411.77>
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2017). Differences in implementing corporate social responsibility through SA8000 and ISO 26000 standards: research from European manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Ekowati, S. D. (2019). Budidaya Ikan Kerapu dan Lobster di Keramba Jaring Apung Binaan CSV Pupuk Kaltim. Seri Manajemen Pengetahuan. Pupuk Kaltim. Bontang. ISBN: 978-623-91339-1-7
- Elfajri, S. N., & Wahyudi, F. E. (2018). Analisis Implementasi Konsep Creating Shared Value (CSV) Sebagai Strategi Keberlanjutan Perusahaan: Studi Kasus Danone-Aqua Klaten (2004-2017). *Journal of International Relations*, 5(1), 1015-1022.
- Fitrianti, W. (2017, August). Pengembangan Model Creating Shared Value Melalui Pembinaan Petani Kecil Swadaya dalam Industri Kelapa Sawit. In *Seminar Nasional Penerapan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi 2017*.
- Gámez, M. Á. F., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, 11(6), 1784.
- Giesen, V. (2019). Creating shared value: concept clarifications and a practical framework: a guide to unleash the power of “creating shared value” in practice. Master's thesis. Norwegian School of Economics.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Licandro, O. D., Ramírez García, A. G., Alvarado-Peña, L. J., Vega Osuna, L. A., & Correa, P. (2019). Implementation of the ISO 26000 guidelines on active participation and community

- development. *Social Sciences*, 8(9), 263.
- Malki, S. (2016). Towards an Integrated Management System: A Hypothetical Case. *Journal of Management Policy & Practice*, 17(1).
- Mattei, S. (2014). What Is The Value Of Creating Shared Value?. Department Of Business And Management. Master Thesis In Markets. Regulations And Laws.
- Nestle. (2013). Nestle in Society. Creating Shared Value and Meeting Our Commitments. Full Report.
- Olander, L.S. (2019). The challenge of becoming socially responsible: implementing ISO 26000 in industrial retail. Master of Thesis. Department of Management and Organisation Hanken School of Economics Helsinki
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1-2).
- Perseroan Terbatas Pupuk Kalimantan Timur. (2019). Memperkuat Daya Saing Melalui Penerapan Industri 4.0. Laporan Tahunan 2019. Bontang..
- Sekretariat Negara. (2007). Undang – Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Jakarta.
- Sekretariat Negara. (2017). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per - 02/Mbu/7/ 2017 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/Mbu/07/ 2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Jakarta.
- Sekretariat Negara. (2020). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-02/MBU/04/2020 tentang perubahan ketiga atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-09/Mbu/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
- Suprayitno, G., & Stendel, A. P. (2020). Integration management system design. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(13), 35-56.