

STRATEGI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) DALAM RANGKA MENINGKATKAN REPUTASI PERUSAHAAN (Dalam Kajian Aspek Hukum Bisnis)

Oleh: Farida Haerani

Abstrak

Kegiatan aktivitas CSR di Indonesia cenderung lebih bersifat *Philanthropy*, yaitu usaha yang dilakukan perusahaan untuk memberikan dana kepada individu atau sekelompok masyarakat. Bentuk-bentuk lain dalam pelaksanaan CSR yang sifatnya justru mengembangkan pemangku kepentingan (kemitraan) demi kesejahteraan bersama. Aturan untuk pelaksanaan aktivitas CSR secara spesifik sampai saat ini belum ditetapkan oleh Pemerintah. Berbagai peraturan dan undang-undang yang mendukung CSR antara lain; Undang-Undang No.32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen merupakan aturan yang wajib dilakukan. Program CSR yang sifatnya filantropi sesuai kebutuhan masyarakat atau *Stakeholders*, misalnya pembangunan tempat ibadah, bantuan bencana alam. Metode partisipatif yaitu metode yang memastikan bahwa masyarakat terlibat secara aktif di dalam program CSR mulai dari pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Metode ini diadopsi oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk karena disesuaikan dengan program yang telah dirumuskan dan sasaran dari program tersebut. Seiring dengan perjalanan waktu, maka CSR akan menjadi semakin penting bagi perusahaan-perusahaan yang berada di Indonesia, khususnya bagi PT. Bank Mandiri Tbk.

Kata Kunci: *Strategi Corporate Social Responsibility*

Abstract

CSR activity activities in Indonesia tend to be more of a philanthropy, that is, the business undertaken by companies to provide funds to individuals or groups of people. Other forms of CSR implementation are in fact developing stakeholders (partnerships) for the sake of common prosperity. The rules for the specific implementation of CSR activities to date have not been set by the Government. Various laws and regulations that support CSR include; Law No.32 of 2009 on Environmental Protection and Management, Law Number 8 Year 1999 on Consumer Protection is a mandatory rule. CSR programs that are philanthropic in accordance with the needs of the community or Stakeholders, such as the construction of places of worship, relief of natural disasters. Participatory methods are methods that ensure that communities are actively involved in CSR programs starting from implementation, monitoring and evaluation. This method was adopted by PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk because it is tailored to the program that has been formulated and the target of the program. Over time, CSR will become increasingly important for companies in Indonesia, especially for PT. Bank Mandiri Tbk, to carry out according to legal order.

Keywords: *Corporate Social Responsibility Strategy*

A. Pendahuluan

Di era globalisasi, membangun kualitas kinerja untuk keberlangsungan perusahaan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Perdagangan bebas (*free trade*) menimbulkan persaingan bisnis yang semakin ketat dan mendorong perusahaan mengejar keuntungan sebesar-besarnya tanpa memperhatikan keadaan

lingkungan sekitarnya. Adanya ketidakseimbangan antara perusahaan, karyawan, lingkungan, dan ekosistem yang merupakan suatu kesatuan pendukung eksistensi perusahaan dapat merusak keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Perbankan merupakan salah satu tonggak perekonomian di Indonesia, karena bank memiliki peran penting dalam usaha penyaluran dana untuk berbagai kepentingan yang secara langsung berhubungan dengan berbagai komunitas lingkungan masyarakat. Hubungan dengan komunitas ini akan memiliki dampak, bank diharuskan tidak hanya menjalankan tugasnya dalam bidang perbankan, namun wajib memberikan bukti kepedulian terhadap komunitas yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan operasinya. Salah satu bentuk kepedulian tersebut adalah program *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Lingkungan bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan-perusahaan untuk tidak hanya memperhatikan faktor teknis dan finansial saja dalam menjalankan bisnisnya, tetapi faktor-faktor *intangibile* seperti faktor reputasi juga harus diperhatikan. Konsumen dan *stakeholders* semakin cerdas dan kritis serta memiliki akses yang besar terhadap informasi. Khususnya perusahaan yang bergerak di industri Perbankan, masyarakat memiliki tuntutan yang semakin besar terhadap perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara bersih, etis serta bertanggung jawab baik secara sosial maupun lingkungan.

Dewasa ini, mengenai pertanggungjawaban sosial sebuah perusahaan atau lebih dikenal dengan istilah CSR telah menjadi bahan perbincangan di kalangan publik serta pelaku bisnis. CSR oleh perusahaan dipandang sebagai sebuah indikator kematangan dan kinerja yang baik dari perusahaan yang menyelenggarakannya. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan fenomena strategi perusahaan yang mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan *stakeholder*-nya. CSR timbul sejak era dimana kesadaran akan *sustainability* perusahaan jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar *profitability*.

Karena itu, kian banyak pula kalangan dunia usaha dan pihak-pihak terkait mulai merespon wacana tersebut, 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.

Program *Corporate Social Responsibility* (CSR) 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 penyisihan sebagian dana profit perusahaan yang diperuntukan pada program pemberdayaan (*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 perusahaan yang berorientasi pada usaha maksimalisasi keuntungan-keuntungan secara 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 juga menuntut untuk bertanggung jawab sosial.

Istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR) dipopulerkan oleh Jhon Elkington, melalui bukunya "*Cannibal with Forks, the Tripple Bottom Line of Twentieth Century Business*". Elkington mengembangkan kon-sep *Triple Bottom Line* dalam istilah *economic prosperity*, *environmental quality* dan *social justice*. Definisi dari CSR, pertama dalam Pemerintah Inggris, dikatakan "*Voluntary action that bussines can take over and above compliance with minimum requirement*,".

Dalam gagasan tersebut, perusahaan tidak lagi diharapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu aspek eko-

nomi yang direfleksikan dalam kondisi *financial*-nya saja, namun juga harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungannya. Perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak hanya pada *single bottle lines* yaitu, nilai perusahaan (*corporate value*) yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya (*financial*) saja, tetapi tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines*, yaitu berupa: *finansial*, sosial dan lingkungan.

Pada awal tahun 2013, firma konsultasi asal New York, *Reputation Institue*, melakukan survei atas 100 perusahaan yang memiliki jaringan bisnisnya sudah menggurita di seluruh dunia. Studi ini menyimpulkan sejumlah reputasi perusahaan berdasarkan program *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Seperti dilansir dari (*Forbes*, 2013), menempatkan *Microsoft Corporation* sebagai perusahaan dengan Reputasi CSR terbaik pada tahun 2012.

Di Indonesia, praktik CSR di perusahaan-perusahaan sudah berjalan sejak tahun 1990 an. Menurut Lingkar Studi CSR, kegiatan CSR di Indonesia lebih terbatas pada perusahaan-perusahaan ekstraktif yang lebih berfokus pada kegiatan kesehatan (*heath*), keselamatan kerja (*safety*), dan lingkungan hidup (*enviroment*). HSE, pada pertengahan tahun 1990 an mulai terjadi pergeseran pendekatan pada kegiatan *Community Development*, baru pada tahun 2000an istilah CSR mulai populer di kalangan perusahaan besar Indonesia.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, merupakan salah satu badan hukum usaha BUMN yang kegiatan pokoknya yaitu bidang perbankan, latar belakang berdirinya dimaksudkan guna menunjang pembangunan nasional khususnya pembangunan bidang perekonomian.

Pembangunan nasional yang dilaksanakan selama ini merupakan upaya pembangunan yang berkesinambungan dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Guna mencapai tujuan tersebut, pelaksanaan pembangunan harus senantiasa memperhatikan ke-serasian, keselarasan, dan keseimbangan berbagai unsur pembangunan, termasuk di bidang ekonomi dan keuangan.

Perkembangan ekonomi nasional dewasa ini menunjukkan arah yang semakin menyatu

dengan ekonomi regional dan internasional yang dapat menunjang sekaligus dapat berdampak kurang menguntungkan. Sementara itu, perkembangan perekonomian nasional senantiasa bergerak cepat dengan tantangan yang semakin kompleks.

Sektor Perbankan yang memiliki posisi strategis sebagai lembaga inter mediasi dan penunjang sistem pembayaran (*payment system*) merupakan faktor yang sangat menentukan dalam proses penyesuaian dimaksud. Sehubungan dengan itu, diperlukan penyempurnaan terhadap sistem Perbankan nasional yang bukan hanya mencakup upaya penyehatan bank secara individual melainkan juga penyehatan sistem Perbankan secara menyeluruh, terkait mengelola komunikasi serta kegiatan tanggungjawab sosial perusahaan (*corporate social responshibility/ CRS*), menjadi salah satu pertimbangan penting bagi investor untuk memutuskan investasi. Artinya laporan keuangan (*financial report*) bukan satu-satunya sebagai bahan pertimbangan bagi para investor dalam pengambilan keputusan. Salah satunya pengungkapan CSR yang dilakukan menjadi daya tarik tersendiri bagi para investor.

Peranan Perbankan nasional perlu ditingkatkan sesuai fungsinya dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dengan lebih memperhatikan pembiayaan kegiatan sektor perekonomian nasional dengan prioritas kepada koperasi, pengusaha kecil, dan menengah, serta berbagai lapisan masyarakat tanpa diskriminasi sehingga akan memperkuat struktur perekonomian nasional. Demikian pula bank perlu memberikan perhatian yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja perekonomian di wilayah operasi tiap-tiap kantor.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, dalam Pasal 1 butir 1 dan 2 menyebutkan bahwa: 1. Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya; 2. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka me-

tingkatkan taraf hidup rakyat banyak;

Selanjutnya berdasarkan Pasal 4, dinyatakan bahwa; Perbankan Indonesia bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Dalam kedudukannya sebagai salah satu badan hukum usaha, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, dalam melaksanakan kegiatan usahanya berkewajiban mematuhi peraturan perundang-undangan, antara lain terkait tanggung jawab sosial atau yang lebih dikenal dengan istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Kewajiban terkait tersebut diatur dalam Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-undang Nomor 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal serta Peraturan Menteri BUMN No 5 Tahun 2007 tentang Program kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Dalam ketentuan dinyatakan secara jelas tentang kewajiban badan hukum usaha terkait Tanggungjawab Sosial terhadap lingkungannya.

Pada Tahun 2003, pemerintah melalui kementrian BUMN, mewajibkan seluruh BUMN untuk menjalankan program Kemitraan dan Bina Lingkungan atau PKBL melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor 5 Tahun 2007 tentang Program kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (CSR Indonesia, 2003). Pada tahun 2007 juga mengeluarkan UU No 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, UU No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mewajibkan perusahaan yang bergerak di bidang penggalian sumber daya alam untuk melakukan kegiatan CSR.

Kegiatan PKBL telah dijalankan oleh BUMN Indonesia sebagai salah satu bentuk kegiatan CSR dari Perusahaan-perusahaan milik negara tersebut. Sementara ini ketentuan besaran Dana CSR dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) adalah kewajiban BUMN diatur dalam Undang-Undang No 40 Tahun 2007, Tentang Perseroan Terbatas, pasal 74 yang berbunyi: Ayat (1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Ayat (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.

Ayat (3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ayat (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Peraturan lain yang berkaitan dengan CSR adalah UU No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. Pasal 15 butir (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), namun UU ini baru mampu menjangkau investor asing dan belum mengatur secara tegas perihal CSR bagi perusahaan nasional.

Perundang-undangan tentang CSR yang relatif lebih terperinci adalah UU No.19 Tahun 2003 tentang BUMN. Undang-undang tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan 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 Undang-Undang No 40 Tahun 2007, Tentang Perseroan Terbatas, pasal 74, hingga kini belum ditetapkan, sehingga *invisible-rules* ini menjadi alat bagi perusahaan untuk berlindung dibalik kekuasaan oknum-oknum tertentu untuk menghindari dari tuntutan masyarakat.

Terkait kewajiban PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tanggungjawab sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR), sebagaimana perintah peraturan perundang-undangan yang diatur dalam Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-undang No 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal serta Peraturan Menteri BUMN No 5 Tahun 2007 tentang Program kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, maka PT Bank Mandiri (Persero) Tbk harus melaksanakan kewajiban tersebut melalui upaya strategis, sekaligus sebagai bagian dari program PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam mewujudkan kesertaannya dalam pembangunan nasional melalui tanggungjawab sosial terhadap lingkungannya.

Dalam tulisan ini, kajian penulis berbasis hasil penelitian berupa tesis yang kemudian dikembangkan secara lebih singkat yang memadukan antara strategi bisnis dan hukum bisnis.

Permasalahan yang menjadi cakupan pembahasan yakni Strategi Implimentasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam studi kasus PT. Bank Mandiri (Pesero) Tbk, tahun 2014-2015.

B. Kajian Pustaka

1. *Corporate Social Responsibility*

Wibisono mendefinisikan CSR sebagai tanggung jawab perusahaan kepada pemangku kepentingan untuk berlaku etis, meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif yang mencakup aspek ekonomi sosial dan lingkungan (*triple bottom line*) dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Wibisono menjelaskan beberapa cara pandang perusahaan terhadap CSR, yaitu: (1) Sekedar basa-basi atau keterpaksaan. Perusahaan mempraktekkan CSR karena *external driven* (faktor eksternal), *environmental driven* (karena terjadi masalah lingkungan dan *reputation driven* (karena ingin mendongkrak citra perusahaan); (2) Sebagai upaya memenuhi kewajiban (*compliance*); (3) CSR diimplementasikan karena adanya dorongan yang tulus dari dalam (*internal driven*).

CSR yang diterapkan oleh perusahaan

akan mendatangkan berbagai manfaat bagi perusahaan dan masyarakat yang terlibat dalam menjalankannya. Menurut Wibisono (2007) manfaat bagi perusahaan yang berupaya menerapkan CSR, yaitu dapat mempertahankan atau mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan, layak mendapatkan *social licence to operate*, mereduksi risiko bisnis perusahaan, melebarkan akses sumberdaya, membentangkan akses menuju *market*, mereduksi biaya, memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*, memperbaiki hubungan dengan regulator, meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan serta berpeluang mendapatkan penghargaan. Sedangkan manfaat CSR bagi masyarakat menurut Ambadar (2008), yaitu dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, kelembagaan, tabungan, konsumsi dan investasi dari rumah tangga warga masyarakat.

Secara keseluruhan belum ada definisi tunggal dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Indonesia. *Corporate Social Responsibility* dapat diartikan sebagai tanggungjawab sosial perusahaan atau korporasi. Definisi CSR sendiri merupakan komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya (lihat Pasal 1 Butir 3 UU No.40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas).

Konsep CSR timbul akibat ketidakpercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Menurut Wibisono (2007), bahwa dunia usaha semakin menyadari bahwa perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang direfleksikan dalam kondisi keuangan saja, namun harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungannya.

Menurut Tjipta Laksanto, CSR akan menjadi strategi bisnis yang *inheren* dalam perusahaan untuk menjaga atau meningkatkan daya saing melalui reputasi dan kesetiaan merk produk (loyalitas) atau citra perusahaan. Kedua hal tersebut merupakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Keuntungan dari penerapan konsep CSR tersebut adalah :

- a. Mempertahankan dan mendorong reputasi perusahaan;
- b. Melebarkan akses sumber daya;
- c. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan;
- d. Peluang mendapatkan penghargaan;
- e. Mereduksi risiko bisnis perusahaan.

2. Konsep Strategi

Dalam mencapai kesuksesan di lingkungan bisnis yang tidak pasti perusahaan harus memformulasikan strategi yang konsisten. Lingkungan organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam menentukan strategi bisnis suatu perusahaan.

Munculnya konsep strategi yang merupakan suatu rencana, tindakan yang akan mengembangkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan, strategi mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan tujuan. Selain itu, strategi dapat diputuskan secara eksplisit dan tercermin pada keputusan-keputusan yang dibuat serta tindakan-tindakan yang dilaksanakan.

Definisi formal dari strategi sendiri adalah seni penyusunan rencana yang menggelar kemampuan-kemampuan dan kompetensi-kompetensi suatu organisasi secara terfokus untuk menghadapi lingkungan persaingan yang dikenali pada waktu yang tepat guna meraih kesuksesan.

Strategi merupakan kemampuan untuk melihat arah yang hendak dituju, dan untuk melakukan hal-hal yang diperlukan supaya tetap berada di jalur serta mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini digunakan untuk mempertahankan komitmen jangka panjang guna meraih posisi kepemimpinan global terhadap persaingan yang merupakan tindak lanjutan dari visi yang telah ditetapkan (Watson, 1993).

Strategi bisnis tidak dapat diformulasikan atau diadaptasikan dengan lingkungan yang terus berubah tanpa adanya proses evaluasi strategi. Strategi merupakan pola tindakan yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Strategi tersebut membentuk pola pengambilan keputusan dalam visi organisasi. Dengan demikian, evaluasi strategi bisnis merupakan suatu upaya sistematis yang berusaha meli-

hat secara seksama segala sesuatunya melalui fakta yang jelas dalam menentukan keberhasilan suatu bidang usaha.

Prinsip-prinsip dasar evaluasi strategi bisnis menurut Usmara, strategi bisnis merupakan rangkaian tujuan, kebijakan, dan perencanaan yang semuanya secara bersamaan, menentukan ruang lingkup suatu usaha dan pendekatan yang diaplikasikan untuk kelangsungan dan keberhasilan usaha tersebut.

Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa kebijakan-kebijakan, perencanaan-perencanaan, dan tujuan suatu perusahaan dapat membangun suatu strategi yang dapat sejalan dengan kondisi lingkungan persaingan yang kompleks. Di antara banyak pengujian yang bisa diaplikasikan dalam strategi bisnis semuanya harus memenuhi kriteria-kriteria yaitu konsisten, keserasian, keunggulan, dan fisibilitas.

3. Konsep Pembangunan Berkelanjutan

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* 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:

- a. Menempatkan suatu kegiatan dan proyek pembangunan pada lokasi yang secara ekologis, benar;
- b. Pemanfaatan sumber daya yang dapat diperbarui (*renewable resources*) tidak boleh melebihi potensi lestariannya serta upaya mencari pengganti bagi sumber daya yang tidak dapat diperbarui (*nonrenewable resources*);
- c. Pembuangan limbah industri maupun rumah tangga tidak boleh melebihi kapasitas asimilasi pencemaran; dan
- d. 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, menjelaskan istilah *sustainable development* adalah: *it is a regulatory concept that arose with the name of ecodevelopment 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 ekonomi pembangunan pada awal 70-an).

C. Dasar Hukum Implimentasi CSR di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Di Indonesia sampai dengan saat ini, pelaksanaan CSR di kalangan swasta terutama untuk perusahaan industri Perbankan diklaim telah dilaksanakan baik melalui *Charity* maupun *Philanthropy* dan model kegiatan lainnya. *Charity* adalah memberi bantuan untuk kebutuhan yang sifatnya sesaat sedang *Philanthropy* adalah sumbangan yang ditujukan untuk kegiatan investasi sosial atau kegiatan yang diarahkan pada penguatan kemandirian masyarakat. Namun dinilai kegiatannya masih bersifat *parsial* atau tidak bersifat *holistik* dalam arti meliputi tiga aspek pembangunan berkelanjutan, yaitu ekonomi sosial dan lingkungan.

Bidang kegiatan CSR yang dimasuki beragam sesuai dengan keinginan masing-masing yang terkadang tanpa tujuan dan maksud yang jelas. Dalam penentuan besaran nilainya beragam artinya antar sesama perusahaan dalam aktifitas perbankan dan non perbankan relatif berbeda, yang dapat dipengaruhi oleh visi dan misi perusahaan yaitu lebih kepada keinginan dan pemahaman terhadap CSR serta diduga kepada orientasi bisnis.

Menjadi agen perubahan agar kehidupan masyarakat menjadi lebih baik merupakan tugas mulia. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu BUMN terbesar di Indonesia merasa punya kewajiban untuk mewujudkan hal tersebut.

Melalui visi Membangun Masyarakat Indonesia Mandiri, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sudah banyak berbuat untuk sektor pendidikan, lingkungan, kewirausahaan dan juga bantuan sosial lainnya. Aktivitas *corporate social responsibility* (CSR) PT Bank Mandiri (Persero)

Tbk sudah tidak diragukan lagi dampaknya bagi lingkungan sekitar. Program yang sampai saat ini dikembangkan oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, yaitu Program Wirausaha Muda Mandiri yang telah mencetak banyak pengusaha muda sukses.

Disinilah simbiosis mutualisme atau kerja-sama yang saling menguntungkan antara para wirausaha yang menjadi target sasaran CSR dengan korporasi, dalam hal ini PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, juga turut diuntungkan dengan CSR-nya karena korporasi menjadi lebih mudah dalam memberikan bantuan kredit (*lending*) karena calon debiturnya sudah dikenali dari sisi resiko maupun kemampuan pembayaran kreditnya.

Ada tiga pilar program CSR Mandiri yakni

1. Kemandirian komunitas,
2. Kemandirian edukasi dan kewirausahaan
3. Fasilitas ramah lingkungan

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah pemangku pembangunan masyarakat telah melakukan "tindakan positif" untuk berperan dalam mengatasi masalah yang timbul dalam masyarakat, terutama terkait kesertaan berpartisipasi mencerdaskan anak bangsa, serta motivator mendorong pertumbuhan ekonomi kreatif dan kerakyatan.

Untuk itu, pelaksanaan CSR menjadi hal yang amat penting dan menjadi alat utama penyaluran kontribusi perusahaan terhadap komunitas, baik di sekitar perusahaan maupun komunitas yang lebih luas lagi dan juga terhadap lingkungan dalam mencapai upaya pembangunan berkelanjutan. Upaya pemilihan skala prioritas yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan dalam pelaksanaan CSR menjadi penting, termasuk di dalamnya bidang yang dimasuki oleh aktivitas CSR yang berkelanjutan dan juga pemilihan bentuk kegiatan, serta strategi dan cara melaksanakannya, yang menjadi ekspektasi *stakeholders* terhadap kebijakan CSR dari PT. Bank Mandiri (persero) Tbk, sehingga terdapat titik temu antara kedua belah pihak.

Sementara ini, CSR bukanlah solusi satu-satunya dalam mengatasi permasalahan yang timbul dalam perilaku kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Tetapi, setidaknya, ji-

ka CSR dilaksanakan secara normatif, konsekuensi tanpa manipulatif, maka implimentasi CSR dapat menjadi salah satu aktifitas fungsional yang mampu membantu mengatasi kemiskinan, kesehatan serta kesejahteraan masyarakat maupun masalah sosial lainnya.

Konsep untuk melakukan "imbal balik" melalui CSR merefleksikan dimensi tanggung jawab secara sosial, yaitu perusahaan merasa punya tanggungjawab atas dampak operasi yang ditimbulkannya, baik langsung ataupun tidak langsung terhadap masyarakat.

CSR pada dasarnya menuntut adanya *Good Corporate Governance (GCG)* atau tata kelola perusahaan yang baik, dimana untuk mencapai hal tersebut diperlukan prasyarat minimal, yaitu adanya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, pemberdayaan hukum, efektifitas, efisiensi, dan keadilan.

Dasar hukum yang melandasi pelaksanaan aktivitas CSR di Indonesia untuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertuang dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL) berikut :

- a. *Sumber dana berasal dari penyisihan laba setelah pajak maksimal 1% (Ps:8(2))*
- b. *Besar dana ditetapkan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk Persero, dan oleh Menteri BUMN untuk Perum (Ps.8(3))*

"Kalangan swasta" (*private sector*) berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT) telah disepakati mengenai UU Perseroan Terbatas No.4 Tahun 2007, yaitu BAB V mengenai tanggungjawab sosial dan lingkungan berisikan hal berikut :

- a. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan SDA wajib melaksanakan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan.
- b. Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
- c. Perseroan yang tidak melaksanakan ke-

wajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

- d. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Dalam bagian penjelasan Undang-Undang tersebut terdapat penjelasan sebagai berikut :

“..... yang dimaksud dengan "Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan SDA" adalah Perseroan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan SDA, tetapi kegiatan usahanya ber-dampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam”.

Dari aturan Undang-Undang Perseroan Terbatas tersebut jelas mewajibkan perusahaan yang berbadan hukum Perseroan Terbatas, termasuk PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, wajib melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan (CSR).

Kewajiban melaksanakan CSR juga diberlakukan bagi perusahaan yang melakukan penanaman modal di Indonesia sebagaimana diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal yang tertuang dalam Pasal 15, Pasal 17 dan Pasal 34 berikut:

Pasal 15

Setiap penanam modal berkewajiban :

- a. Menerapkan prinsip *corporate governance* yang baik.
- b. Melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan.
- c. Membuat laporan tentang kegiatan penanaman modal dan menyampaikannya kepada Badan Koordinasi Penanaman Modal.
- d. Menghormati tradisi budaya masyarakat sekitar lokasi kegiatan penanaman modal.
- e. Mematuhi semua ketentuan perundang-undangan.

Dalam penjelasan pasal demi pasal undang-undang tersebut, dijelaskan bahwa yang dimaksud "tanggungjawab sosial perusahaan" sebagaimana pada pasal 15 huruf b adalah tanggungjawab yang melekat pada setiap perusahaan penanaman modal untuk tetap menciptakan hubungan serasi, seim-

bang dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma dan budaya masyarakat setempat.

Pasal 17

Penanam modal yang mengusahakan SDA yang tidak terbarukan wajib mengalokasikan dana secara bertahap untuk pemulihan lokasi yang memenuhi standar kelayakan lingkungan hidup, yang pelaksanaannya diatur dengan ketentuan perundang-undangan.

Pasal 34

Badan usaha atau usaha perseorangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 yang tidak memenuhi kewajiban sebagaimana ditentukan dalam Pasal 15 dapat dikenai sanksi administratif berupa :

- (a) Peringatan tertulis .
- (b) Pembatasan kegiatan usaha.
- (c) Pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal atau
- (d) Pencabutan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal.

Industri Perbankan sebagai perusahaan penanaman modal berbentuk perseroan terbatas (PT) wajib untuk melaksanakan tanggungjawab sosial (CSR). Karena CSR telah ditetapkan dalam undang-undang maka CSR telah menjadi kebijakan publik. Salah satu keluaran dari kebijakan publik adalah undang-undang.

Aturan untuk pelaksanaan aktivitas CSR secara spesifik sampai saat ini belum ditetapkan oleh Pemerintah. Berbagai peraturan dan undang-undang yang mendukung CSR antara lain; Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen merupakan aturan yang wajib dilakukan.

Namun karena belum ada petunjuk pelaksanaan CSR, maka jenis perusahaan mana yang terkena peraturan tersebut masih belum jelas.

Sementara ini, kegiatan aktivitas CSR di Indonesia cenderung lebih bersifat *Philanthropy*, yaitu usaha yang dilakukan perusahaan untuk memberikan dana kepada individu atau sekelompok masyarakat, misalnya dalam bentuk beasiswa yang justru dapat menimbulkan ketergantungan kepada perusahaan. Dalam hal ini

belum terlihat bentuk-bentuk lain dalam pelaksanaan CSR yang sifatnya justru mengembangkan pemangku kepentingan (kemitraan) demi kesejahteraan bersama.

Maka dari itu pelaksanaan CSR oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk menjadi penting. Pelaksanaan CSR oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk akan sangat berpengaruh terhadap apresiasi masyarakat, termasuk terhadap produk PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Dengan kata lain, melaksanakan CSR yang tepat dan strategis akan meningkatkan harapan masyarakat. Studi tersebut juga menyimpulkan bahwa dibanding dengan Eropa dan Amerika, praktik-praktik CSR di Indonesia benar-benar belum berkembang dan hal ini berarti konsumen mungkin memiliki tingkat harapan lebih rendah. Namun demikian, harapan berkembang dan seiring dengan perjalanan waktu, maka CSR akan menjadi semakin penting bagi perusahaan-perusahaan yang berada di Indonesia, khususnya bagi PT. Bank Mandiri Tbk.

D. Pembahasan

1. Sepintas Bank Mandiri

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia.

Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

Visi, Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

Misi,

- Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
- Mengembangkan sumber daya manusia profesional.
- Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*.
- Melaksanakan manajemen terbuka.
- Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Untuk mencapai Misi tersebut, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk telah merumuskan penjelasan sebagai berikut:

- Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas

kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan.

- Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif.
- Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.
- Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi nasabah, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Budaya Perusahaan

Untuk mendukung pencapaian visi dan misi, serta keberhasilan strateginya, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk telah mengimplementasikan budaya perusahaan yang menjadi yang disingkat "TIPCE" yang diuraikan sebagai berikut:

Trust, Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

Integrity, Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi.

Professionalism, Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

Customer focus, Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh berkesinambungan.

Excellent, Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai Insan Mandiri.

Dalam rangka mengukur implementasi budaya perusahaan oleh individu pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk maupun unit kerja, saat ini PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki suatu sistem yang disebut "*Culture Excellence Scoreboard*". (CES).

Bidang Usaha

Berdasarkan Anggaran Dasar pasal 3 ayat (1), PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk menetapkan

kan maksud dan tujuan perusahaan adalah untuk melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundangan.

Dengan demikian maka kegiatan usaha PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk meliputi;

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat, deposito, tabungan dan /atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
2. Memberikan kredit;
3. Menerbitkan surat pengakuan utang;
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
 - a) Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - b) Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 - c) Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah;
 - d) Sertifikat Bank Indonesia,
 - e) Obligasi;
 - f) Surat dagang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundangan;
 - g) Surat berharga lain yang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundangan.
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;
6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu

kontrak;

10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat;
12. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang; dan
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan.

Selain itu PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dapat pula melakukan:

1. Kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
2. Kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
3. Kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
4. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun; dan
5. Membeli agunan, baik semua maupun sebagian, melalui pelelangan atau dengan cara lain dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terus mengembangkan inovasi produk dan layanan yang bera-

gam sesuai kebutuhan nasabah sebagaimana diuraikan pada bagian “Produk dan Layanan” dalam Laporan Tahunan/Annual Report 2015 yang diterbitkan tanggal 28 Januari tahun 2016.

Produk Dan Jasa Perbankan

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk senantiasa menebarkan semangat baru untuk Membangun Negeri melalui beragam inovasi produk dan layanan bank yang dilandasi kesungguhan dalam memberikan yang terbaik bagi nasabah.

Produk dan jasa PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terbagi dalam 2 segmen, yaitu (1) segmen *Wholesale Banking* yang dikelola oleh Unit Bisnis *Corporate Banking, Commercial Banking dan Treasury & Markets*. (2) Segmen *Retail Banking* yang dikelola oleh *Consumer Banking, Transaction Banking dan Micro & Business Banking*.

Adapun secara garis besar produk dan jasa PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terbagi dalam 9 besaran yaitu: Produk Simpanan. b. Produk Pinjaman.c. Jasa Treasury.d. Produk dan Jasa Trade Service.e. Kartu Kredit.f. Layanan E-Channel.g. Mandiri Cash Management.h. Layanan lainnya. i. Produk Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).

Struktur dan Komposisi Pemegang Saham

Pemegang saham mayoritas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah Pemerintah Republik Indonesia dengan kepemilikan sebesar 60%. Pemegang Saham PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015 (%), Pemerintah 60%, Pemegang Saham Nasional 9,65 %, dan Pemegang Saham Internasional 30,35%

2. Strategi Implimentasi Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Bank Mandiri (Pesero) Tbk .

Meskipun PT. Bank Mandiri (Pesero) Tbk. sejak tahun 2003 telah *go publik*, namun strategi implimentasi *Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Bank Mandiri (Pesero) Tbk*, baru dilakukan sejak tahun 2007.

Terkait strategi implimentasi CSR tersebut, berdasarkan hasil Wawancara dengan pihak PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang diwakili **Dyah Martha Budiningsih, Dev. Corporate Secretary**, PT.Bank Mandiri (Persero) Tbk, mau

pun kajian peneliti pada gabungan Annual Report PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, sejak bulan Pebruari hingga tanggal 8 April 2016, yaitu dituangkan dalam bentuk konsep **KEBIJAKAN, METODE DAN PROGRAM CSR BANK MANDIRI**.

Bentuk konsep strategi tersebut, sejak tahun 2007 selalu ter *up date* sesuai kebijakan Umum PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun konsep strategi implimentasi CSR yang dituangkan dalam kebijakan Umum PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dan telaah pustaka adalah sebagai berikut.

a. Kebijakan CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Tahun 2015

Dasar hukum pelaksanaan kebijakan CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, anta-ra lain mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-07/MBU/05/2015 tanggal 22 Mei 2015 sebagaimana dirubah menjadi Peraturan Menteri BUMN No. PER-09/MBU/07/2015 tanggal 3 Juli 2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Ketentuan tersebut mengatur terkait PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dapat melakukakan sinergi dengan lingkungan sosial dan lingkungan hidup untuk memastikan terca-painya sinergi antara PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan seluruh pemangku ke-pentingan. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk selalu memberikan solusi melalui program-program yang dirancang dan tercermin dalam visi dan misi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

b. Visi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

“Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program PKBL sebagai inspirasi guna menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia.”

Sesuai dengan visi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, berikut ini adalah pilar-pilar utama program CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2015: **Memba-**

ngun Indonesia yang Mandiri, yang meliputi;

Pilar Pertama: Komunitas Mandiri, yang berintikan;

- Pembinaan masyarakat/komunitas secara terintegrasi (kapasitas, infrastruktur, kabilitas, dan akses),
- Fokus pada beberapa sektor padat tenaga kerja: kerajinan/ kreatif, pariwisata, pertanian dan kelautan, serta
- Pemberdayaan masyarakat miskin (*pro-poor*).

Pilar pertama ini analog dengan **Branding: Mandiri Bersama Mandiri (MBM)**

Pilar Kedua: Edukasi dan

Kewirausahaan, yang berintikan;

- Menciptakan “pimpinan” masa depan yang mandiri dan siap dengan persaingan global,
- Edukasi sebagai prasyarat utama penciptaan *leaders* masa datang, serta
- Kewirausahaan sebagai jalur penciptaan pimpinan masa datang,

Pilar kedua ini analog dengan **Branding: Wirausaha Muda Mandiri (WMM)**.

Pilar Ketiga: Financial Literacy, yang berintikan;

Program edukasi serta pembukaan wawasan tentang pentingnya keterampilan untuk mengelola sumber daya keuangan sebagai bagian dari perencanaan hidup jangka panjang.

Pilar ketiga ini analog dengan **Branding: Mandiri Financial Literacy (MFL)**

Misi CSR Bank Mandiri:

1. Menjadi mitra utama terpercaya bagi pengembangan masyarakat yang mandiri dan sejahtera;
2. Menjalankan program PKBL yang memperkuat strategi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan *governance* yang terbaik;
3. Menjadi bagian strategi komprehensif *branding* PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai lembaga keuangan bagi semua *Stakeholders*. Membangun masyarakat Indonesia mandiri melalui program PKBL sebagai inspirasi guna menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia.

c. Metode CSR

Pelaksanaan CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk menggunakan dua metode pendekatan, yaitu:

1. Program CSR yang diinisiasi oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang sifatnya berkelanjutan: Mandiri Bersama Mandiri (MBM), Wirausaha Muda Mandiri (WMM) dan Mandiri *Young Technopreneur* (MYT). Program yang telah dimulai tahun 2010, MBM mendorong komunitas atau kelompok masyarakat sehingga masyarakat memiliki kemampuan produksi dan kemandirian sendiri.

Program yang dimulai tahun 2007, WMM yang berfokus pada penciptaan bibit wirausaha muda.

2. Program CSR yang sifatnya filantropi sesuai kebutuhan masyarakat atau *Stakeholders*, misalnya pembangunan tempat ibadah, bantuan bencana alam. Metode partisipatif yaitu metode yang memastikan bahwa masyarakat terlibat secara aktif di dalam program CSR mulai dari pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

Metode ini diadopsi oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk karena disesuaikan dengan program yang telah dirumuskan dan sasaran dari program tersebut. Setiap program yang telah direncanakan membutuhkan peran serta masyarakat atau pemangku kepentingan yang bersangkutan.

d. Program CSR

Secara umum, Program CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk mencakup 4 (empat) aspek yaitu:

1. Hubungan dengan produk dan nasabah (pelanggan).
2. Hubungan dengan pegawai, kesehatan dan keselamatan kerja.
3. Hubungan dengan lingkungan hidup, serta,
4. Hubungan dengan masyarakat.

Kegiatan tersebut dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang matang, bertanggungjawab, serta mengacu pada kebijakan ketentuan dan kebijakan CSR PT. Bank

Mandiri (Persero) Tbk.

e. Kinerja pengelolaan CSR

Pengelolaan dana CSR setiap tahun selalu diaudit bersama-sama dengan audit laporan keuangan untuk meningkatkan akuntabilitas penggunaan dana. Selain itu unit *Corporate Social Responsibility* membuat laporan CSR tahunan yang disampaikan kepada manajemen Perusahaan.

Kegiatan tersebut dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang matang, bertanggungjawab, serta mengacu pada kebijakan ketentuan dan kebijakan CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, terkait 4 aspek tersebut diatas, meliputi;

- Hubungan dengan produk dan nasabah (Pelanggan),
- Hubungan dengan pegawai, kesehatan dan keselamatan kerja (K3),
- Hubungan dengan Lingkungan hidup, serta,
- Hubungan dengan Masyarakat,

Kegiatan tersebut dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang matang, bertanggungjawab, serta mengacu pada kebijakan ketentuan dan kebijakan CSR Bank Mandiri.

f. Anggaran CSR

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk memposisikan CSR, sebagai sebuah investasi dalam jangka panjang, sehingga perencanaan harus diperhitungkan secara matang guna kelancaran realisasi semua program CSR dan pencapaian targetnya. Salah satu faktor penting dari pelaksanaan program CSR adalah tersedianya dana atau anggaran yang dialokasikan khusus untuk kegiatan CSR. Sumber dana utama CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk secara umum berasal dari:

1. Penyisihan laba bersih setelah pajak yang ditetapkan dalam RUPS/Menteri, pengesahan Laporan Tahunan BUMN Pembina maksimum sebesar 4% (empat persen) dari laba setelah pajak tahun buku.
2. Jasa administrasi pinjaman/margin/bagi hasil dari Program Kemitraan.
3. Hasil bunga deposito, dan/atau jasa giro dari dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang ditempatkan.
4. Sumber lain yang sah.

Seluruh kegiatan terkait implimentasi CSR oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk secara umum didukung oleh anggaran yang disesuaikan dengan kebutuhan berdasarkan strategi kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Berdasarkan kebijakan strategi tersebut, skala prioritas perencanaan dilakukan sekaligus menjadi dasar bagi pelaksanaan CSR berdasarkan program secara umum, serta kemudian dipilah-pilah kembali terkait skala prioritas yang dikehendaki, terutama terkait dengan pengembangan Wira Usaha Muda Mandiri.

Dalam keterkaitan mengembangkan Wirausaha Muda Mandiri yang menjadi skala prioritas manajemen PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, yaitu secara terstruktur implimentasinya meliputi; Pelatihan-pelatihan, Lokakarya, Pameran-pameran, Pendidikan serta, Pemberdayaan program kemitraan (PK) yang didukung dengan dana PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, serta yang terkait dengan program Bina Lingkungan(BL).

Berikut rincian penyaluran dana PK dan BL PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk selama Tahun 2014 dan 2015 yang disalurkan ke seluruh Propinsi di Indonesia.

Tabel 1: Penyaluran Dana Program PK dan BL PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, selama Tahun 2014 dan 2015 yang telah disalurkan keseluruh Provinsi di Indonesia.

No	Provinsi	Komitmen BL		Penyaluran PK	
		2014	2015	2014	2015
1.	Nangroe Aceh Darussalam	3,47	52,50	-	-
2.	Sumatera Utara	2.777,59	99,12	939,28	-
3.	Jambi	-	29,55	-	-
4.	Sumatera Barat	2,31	-	-	-

5.	Riau	1.216,97	-	-	-
6.	Sumatera Selatan	2.335,98	20,00	1.590,00	-
7.	Bangka Belitung	-	-	-	-
8.	Bengkulu	-	-	-	-
9.	Lampung	24,68	-	-	-
10.	Banten	373,41	-	-	-
11.	DKI Jakarta	63.908,86	31.947,49	6.745,00	-
12.	Jawa Barat	6.510,08	427,15	3.672,50	-
13.	Jawa Tengah	3.070,96	1.438,10	5.823,00	745,00
14.	DI. Yogyakarta	885,69	-	1.754,00	-
15.	Jawa Timur	6.776,30	2.805,33	18.417,00	235,00
16.	Bali	2.550,39	-	1.292,00	-
17.	Nusa Tenggara Barat	1.583,79	-	-	-
18.	Nusa Tenggara Timur	293,50	-	-	-
19.	Kalimantan Barat	1.302,84	-	-	-
20.	Kalimantan Tengah	240,00	-	-	-
21.	Kalimantan Selatan	518,81	295,62	2.415,32	-
22.	Kalimantan Timur	10,30	-	-	-
23.	Kalimantan Utara	-	-	-	-
25.	Sulawesi Utara	1.159,72	-	-	-
25.	Sulawesi Tengah	-	259,00	-	-
26.	Gorontalo	-	291,51	-	-
27.	Sulawesi Tenggara	-	4,33	-	-
28.	Sulawesi Selatan	1.664,52	689,35	810	-
29.	Maluku	21,94	440,00	-	-
30.	Maluku Utara	-	-	-	-
31.	Papua	937,38	310,71	1.546,85	-
32.	Papua Barat	306,24	-	-	-
33.	Kepulauan Riau	-	99,75	-	-
34.	Sulawesi Barat	10,20	-	-	-
Total		98.481,93	39.209,51	45.004,95	980

Penyaluran pada tahun 2015 lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya, disebabkan adanya perbaikan bisnis proses di PKBL dan juga fokus pada monitoring kualitas pinjaman PK penyaluran tahun-tahun sebelumnya.

g. Strategi Implimentasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Perusahaan sebagai salah satu pelaku dalam pembangunan ekonomi nasional, sudah selayaknya tidak hanya bertujuan memperoleh keuntungan finansial namun juga perlu berkontribusi bagi masyarakat atau lingkungan sekitar. Kesejahteraan masyarakat menjadi sangat penting demi keberlangsungan kegiatan operasional PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk karena secara langsung atau tidak langsung akan melibatkan masyarakat. Oleh karena itu, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sangat perlu untuk melakukan

tanggung jawab terhadap masyarakat.

Salah satu bentuk kepedulian PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk terhadap masyarakat sekitar kegiatan diwujudkan dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diimplementasikan dalam bentuk *Community Development*.

Kebijakan

Kebijakan terkait dengan tanggung jawab terhadap masyarakat yang telah ditetapkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk antara lain diatur dalam Standar dan Prosedur PKBL yang mengatur pelaksanaan Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Standar Pengadaan Barang dan Jasa terkait program PKBL.

Program kegiatan

Sebagai bagian dari masyarakat, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk berusaha untuk selalu menyelaraskan kehadiran dan usaha-

nya dengan masyarakat sekitar. Oleh karena itu PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk senantiasa berusaha untuk terus melakukan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat agar secara bersama dapat mencapai masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Sejalan dengan program kemasyarakatan maka PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk membagi program kegiatan yang meliputi:

Program Kemandirian Komunitas

Pilar pertama atas strategi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah pilar Kemandirian Komunitas yang dilaksanakan melalui program Mandiri Bersama Mandiri (MBM), program pemberdayaan masyarakat yang bertujuan mendorong kemajuan ekonomi suatu kawasan dengan menjadikan masyarakat di kawasan tersebut memiliki kemampuan produksi dan kemampuan, meningkatkan pola aktivitas kreatif dan produktif yang akhirnya mewujudkan tatanan masyarakat sejahtera.

Selain itu, melalui pelaksanaan program MBM, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk bermaksud membina kelompok atau komunitas masyarakat secara terintegrasi dalam hal kapasitas, infrastruktur, kapabilitas dan akses, sehingga terwujud tatanan masyarakat sejahtera dan mandiri.

Dimulai sejak tahun 2010 hingga tahun 2015 PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk secara berkelanjutan melaksanakan program Mandiri Bersama Mandiri (MBM) yang diimplementasikan melalui pengembangan lanjutan atas kawasan/cluster-cluster binaan yang saat ini telah ada serta melakukan pembangunan kawasan baru yang di dalamnya telah terdapat mitra binaan atau memiliki potensi untuk penyaluran pinjaman Program Kemitraan, di antaranya adalah: a. MBM - Ogan Ilir, Sumatera Selatan. b. MBM - Desa Karawang.

h. Program Kemandirian Kewirausahaan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Program WMM adalah program CSR unggulan Mandiri yang telah dilaksanakan sejak tahun 2007 lalu, dengan fokus utama untuk menumbuhkan bibit-bibit wirausaha-

wan muda dan memberikan apresiasi bagi mereka yang telah berani terjun berwirausaha, selain itu juga melaksanakan pembinaan secara berkelanjutan dengan harapan agar usaha mereka dapat terus naik kelas.

Pelaksanaan program WMM berawal dari keprihatinan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, melihat terbatasnya kemampuan industri dalam menyerap tenaga kerja yang menyebabkan tingginya jumlah pengangguran di Indonesia, khususnya dari kalangan usia produktif. Besarnya jumlah pengangguran ini tentu harus disikapi oleh semua pihak, terutama guna mencari solusi terbaik untuk mengatasinya. Oleh karena itu, PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk berkomitmen untuk mendorong tumbuhnya semangat kewirausahaan terutama di kalangan generasi muda, sehingga tercipta inisiatif untuk menciptakan lapangan kerja, bukan untuk mencari kerja.

Implementasi program WMM pun tidak terlepas dari posisi strategis sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di dalam pertumbuhan perekonomian nasional. Sebagaimana telah terbukti, sektor UMKM selalu mampu untuk survive dalam setiap krisis moneter yang terjadi serta mampu menjadi pilar dan pengaman pertumbuhan perekonomian nasional.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, mencetuskan program WMM sebagai bentuk dukungan nyata terhadap pengembangan sektor UMKM di Indonesia berbasiskan pada generasi muda agar dapat tumbuh lebih optimal.

Dalam praktiknya, penyaluran pinjaman Program Kemitraan dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk melalui 2 pola, yaitu pola *one by one* program dan *linkage* program.

Pada pola *one by one* program, pinjaman disalurkan secara langsung ke usaha kecil yang masih tergolong *un-bankable* secara perorangan melalui unit penyalur yang berada di seluruh wilayah Indonesia. Sedangkan pola *linkage* program dilaksanakan bekerjasama dengan perusahaan atau lembaga tertentu dengan pola kemitraan inti dan plasma yang saling menguntungkan. Pola yang telah

dikembangkan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sejak tahun 2007, memosisikan perusahaan atau institusi yang terlibat sebagai Mitra Kerjasama yang bertindak sebagai penjamin, baik secara parsial maupun penuh.

Selama tahun 2015 total mitra binaan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, mencapai 56.390 pengusaha. Melalui pinjaman Program Kemitraan dan pembinaan yang diberikan secara intensif, diharapkan mereka dapat menjadi pengusaha yang tangguh, mandiri dan beretika serta mampu mengakses fasilitas perbankan secara komersial (*bankable*).

Capaian tersebut sangat menggembirakan, terutama jika mempertimbangkan tingkat persaingan likuiditas yang sangat ketat di industri. Sebagai upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana masyarakat melalui peningkatan kenyamanan bertransaksi. PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, terus mengembangkan jaringan kantor cabang, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya. Hingga Desember 2014, PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, telah memiliki 2.312 cabang, 15.344 unit ATM serta penambahan jaringan bisnis mikro sehingga menjadi 1.833 unit.

Atas kinerja baik tersebut, PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, meraih sejumlah penghargaan antara lain sebagai bank terbaik di Indonesia dari tiga publikasi terkemuka di sektor keuangan, yaitu Finance Asia, Asiamoney dan The Banker. Selain itu, PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk, juga berhasil mempertahankan predikat *Best Bank in Service Excellence* dari Marketing Research Indonesia (MRI) dan Majalah SWA selama tujuh tahun berturut-turut serta predikat Most Trusted Companies selama delapan tahun berturut-turut dari *International Institute for Corporate Governance* (IICG).

F. Penutup

Strategi Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sejak tahun 2007 selalu ter *up date* sesuai kebijakan Umum PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Konsep strategi implementasi

CSR yang dituangkan dalam kebijakan Umum PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, pada intinya berupa konsep Kebijakan, Metode dan Program CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dapat melakukan sinergi dengan lingkungan sosial dan lingkungan hidup untuk memastikan tercapainya sinergi antara PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan seluruh pemangku kepentingan. PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk selalu memberikan solusi melalui program-program yang dirancang dalam visi dan misi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Visi CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, yaitu "Membangun masyarakat Indonesia Mandiri melalui program PKBL sebagai inspirasi guna menjadi lembaga keuangan Indonesia yang progresif dan tumbuh bersama Indonesia."

Salah satu faktor penting dari pelaksanaan program CSR adalah tersedianya dana atau anggaran yang dialokasikan khusus untuk kegiatan CSR. Sumber dana utama CSR PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk secara umum berasal dari:

1. Penyisihan laba bersih setelah pajak yang ditetapkan dalam RUPS/ Menteri, pengesahan Laporan Tahunan BUMN Pembina maksimum sebesar 4% dari laba setelah pajak tahun buku.
2. Jasa administrasi pinjaman/margin/bagi hasil dari Program Kemitraan.
3. Hasil bunga deposito, dan/atau jasa giro dari dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang ditempatkan.
4. Sumber lain yang sah.

Berdasarkan kebijakan strategi tersebut, maka skala prioritas perencanaan dilakukan sekaligus menjadi dasar bagi pelaksanaan CSR berdasarkan program secara umum, serta kemudian dipilah-pilah kembali terkait skala prioritas yang dikehendaki, terutama terkait dengan pengembangan Wira Usaha Muda Mandiri.

PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Tahun 2015, terkait implementasi program CSR, bagi PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk terlihat capaian yang menunjukkan hal-hal yang berdampak positif terhadap banyak hal pencapaian kinerja yang berkorelasi dengan banyak pihak terkait kegiatan bisnis perbankannya Mandiri.

Untuk itu, pentingnya strategi CSR sebenarnya telah dilaksanakan oleh banyak perusa-

haan di lingkungan dunia perbankan yang pada dasarnya telah melaksanakan aktivitasnya dalam membantu masyarakat baik dalam bentuk *charity* (amal) dan *philanthropy* (kontribusi langsung).

Daftar Pustaka

- Adam, C.H, (2002), *Fungsi Sosial Corporate Social Responsibility*, Yogyakarta: Jakal Press.
- Ambadar, (2008), *Fungsi Corporate Social Responsibility*, Jakarta: Graffty Press.
- Alina, Natalia, (2013). *Panduan ISO 26000 Mengenai Corporate Social Responsibility*, Jakarta: Academia.
- Anofrida, Yenti, (2013), *Pengaruh Penerapan Program Corporate Social Responsibility terhadap Citra Perusahaan PT. Semen Padang*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Argenti, Paul, *Corporate Communication*, Second Edition, Boston, Mc Graw-Hill, 1988.
- Argenti, Paul and Firman, Janis, *The Power Of Corporate Communication: Crafting The Voice and Image of Your Business*, New York, Mc graw-Hill, 2002.
- Baedhowi, Salim, Agus (ed.). 2001. *Studi Kasus dalam Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- C.Maden, E.Erikan, E. E Telci. D Kantur (2012), *Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 655 - 664 12 October 2012, Pages 655–664, 8th International Strategic Management Conference.
- Daymon, Christine & Immy Holloway (20001), *Qualitative Methods in Social Research*, New York: Mc Graw Hill.
- Denzin, NK dan YS Lincoln (eds). 2000. *Handbook of Qualitative Research* (Secon Edition), Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publication.
- Djogo, T. 2005. “*Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*”. <http://www.beritabumi.com>. Diakses 6 April 2016.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of the 21st Century*. Oxford: Capstone.
- Ellitan, Lena. 2008. *Manajemen Strategi Operasi: Teori dan Riset di Indonesia*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Emzir (2010), *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Wacana Jaya Press.
- Fajar, Burhanuddin, (2010), *Aspek Hukum Corporate Social Responsibility (CSR)*, Jakarta: Pamator Press.
- Globe, Tom (2008), *Crisis Communication; PR Strategies For Reputation Management and Company Survival*, Oxford: Capstone Publishing.
- Harahap, (2002), *Manajemen Implimentasi CSR*, Jakarta: Intermasa.
- Husnan, A. (2013). *Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR Disclosure) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jhon Elkington, (1997) “*Cannibal with Forks, the Tripple Bottom Line of Twentieth Century Business*”.
- J. Peloza, (2006), *Strategic CSR acts as insurance for reputation, which improves financial performance Research Insight*, Network For Bussines Sustainability.
- Kotler & Lee, 2005, *World Business for Sustainability Development*, NewYork.
- Laksanto, Tjipta (2008), *Manajemen Perbankan di Indonesia*, Jakarta: Citya Press.
- Morimoto, Radian, (2012), *Aspek Corporate Social Responsibility Dalam Pengembangan Bisnis*, Jakarta: Pamator Press.
- Nursahid (2006), *Aspek Hukum Corporate Social Responsibility*, Jakarta: Gramedia.

- Poddi, L. & Vergalli, S. (2009). *Does Corporate Social Responsibility Affect The Performance of Firms?* Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM), 52.
- Philip Marvis (2009), *Center for Corporate Citizenship For UNGC Lead Webinar dalam The Link Between CSR*, New York.
- Raymond, Luk, Alan, Leo (2005), *Management Strategig Corporate Social Responsibility*: Yogyakarta: Jakalpress.
- Rudito *et al.*, (2004) *Strategi Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR)*, Jakarta: Intermedia Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Erlangga.
- Sugiono, (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Usmara. 2007. *Implementasi Manajemen Stratejik Kebijakan dan Proses*. Amara Books; Yogyakarta.
- Watson, Gregory. 1993. *Strategi Benchmarking*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Wijaya Laksana, (2012) *Implementasi Corporate Social Responsibility Dalam membentuk Reputasi Perusahaan (Studi kasus Program Peduli Pendidikan di Pupuk Kalimantan timur)* Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Gresik: Fascho Publishing.

Undang-undang:

- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.
- Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL).