



ANALISIS IMPLEMENTASI KONSEP *CREATING SHARED VALUE* (CSV) SEBAGAI STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN : STUDI KASUS DANONE-AQUA KLATEN (2004-2017)

Shafa Nafisah Elfajri

Departemen Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro

Jalan Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kode Pos 1269

Website: <http://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

This research aimed to analyze the strategy of Multinational Company in bottled water sector, Danone-Aqua at Klaten Regency on maintaining its existence in the middle of rejections from surrounding community. Theory of Liberalism Interdependency and the concept of Creating Shared Value (CSV) are used to analyze the study case. The results of this research indicated a form of interdependence between company, government, and surrounding society. Government and society depend on company existence because of their economic resource limitation, while the company restructured the main interest from natural resource to social license to operate. Implementation of CSV by Danone-Aqua manifested through Aqua Lestari program in order to strengthen the form of interdependence. Strategic Philanthropic practices also used by the company to catalyze the CSV implementation.

Keywords : *Multinational Corporation, Liberalism Interdependency, Creating Shared Value (CSV), Corporate Philanthropy, Social License to Operate.*

Pendahuluan

Globalisasi berhubungan erat dengan korporasi. Menurut Steger (2003) dalam *Globalization: A Very Short Introduction*, globalisasi ekonomimeningkatkan peran Perusahaan Multinasional atau *Multinational Corporation* (MNC). MNC menanamkan modalnya pada beragam sektor termasuk sumber daya alam seperti air dan mineral. Investasi perusahaan multinasional dalam sektor air salah satunya adalah pada industri Air Minum Dalam Kemasan atau AMDK. Konsumsi AMDK pun terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, dimana pada tahun 2015, total konsumsi AMDK dunia adalah sebesar 87 triliun galon liter air, naik sebesar 6.9% dari tahun 2010. Indonesia sendiri menempati urutan keempat dengan total konsumsi sebesar 6,825 juta galon air dengan kenaikan yang cukup tinggi yaitu sebesar 12.2% (Beverage Marketing Corporation, 2017). Danone merupakan MNC asal Perancis yang berinvestasi di bidang makanan dan minuman termasuk AMDK. Pada tahun 2015, Danone menempati urutan pertama sebagai perusahaan dengan penjualan AMDK terbesar di dunia (The Atlas, 2016). Salah satu merek AMDK Danone adalah Aqua yang diperoleh melalui akuisisi saham Aqua di Indonesia pada tahun 1998. Danone kemudian menjadi *primary shareholder* dengan menguasai 74% saham Aqua. Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (ASPADIN) menyatakan bahwa sampai tahun 2016, terdapat lebih dari 500 perusahaan AMDK yang beroperasi di Indonesia, namun, Danone Aqua selalu mendominasi pasar AMDK di Indonesia yakni sebesar 50,2% di tahun 2016 (Asia Food and Beverages, 2018).

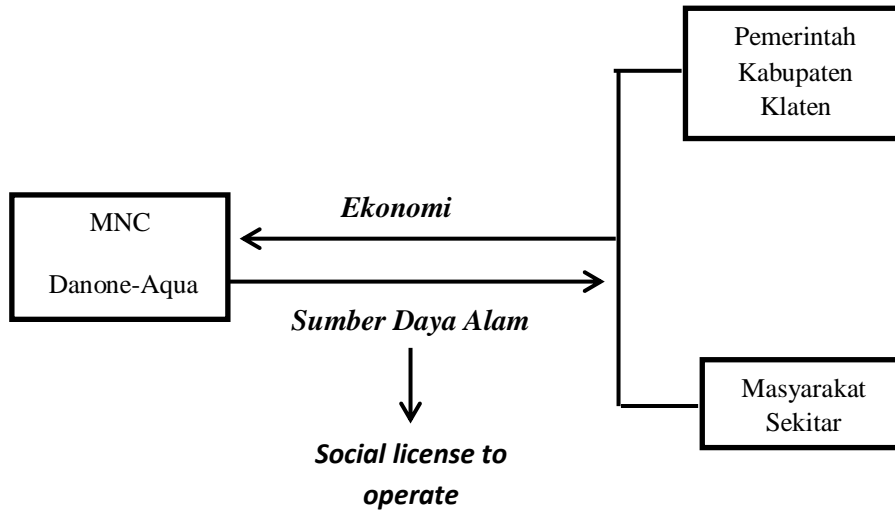
Perusahaan multinasional yang berinvestasi di sektor sumber daya alam yang bersifat terbatas dan tidak bisa diperbaiki, tidak lepas dari dampak lingkungan yang mungkin ditimbulkan. Sebagai perusahaan di sektor AMDK yang menggunakan sumber daya air sebagai bahan utama, Danone-Aqua juga tidak terlepas dari isu kekeringan yang dihadapi warga di sekitar daerah operasi. Sejak berdirinya Danone-Aqua di Indonesia, muncul beberapa penolakan dan protes yang dilakukan oleh masyarakat sekitar daerah operasi pabrik terhadap keberlangsungan pabrik Aqua-Danone di daerah tempat tinggal mereka. Pada tahun 2002, Aqua membangun pabrik di Polanharjo, Klaten. Namun, sejak Aqua beroperasi di daerah tersebut, banyak bermunculan pro dan kontra atas dampak kehadiran pabrik Aqua di Klaten. Penolakan yang dilakukan oleh masyarakat diawali dengan krisis air yang dirasakan oleh masyarakat disekitar pabrik khususnya di Kecamatan Polanharjo. Masyarakat kemudian menuduh Aqua sebagai dalang dari terjadinya krisis air tersebut (Himawan, 2018). Penduduk sekitar sumber mata air merasakan kekurangan air yang semula cukup untuk kebutuhan sehari-hari dan irigasi, akan tetapi sejak keberadaan pabrik Aqua harus membeli pompa listrik dan air dari tangki air dengan harga yang sangat tinggi. Krisis air yang melanda beberapa Kecamatan tersebut menyebabkan adanya konflik kepentingan yang ditunjukkan dengan adanya kejadian adu fisik antar petani karena berebut air (Tempo, 2004).

Isu kekeringan yang disebabkan oleh Aqua dan protes-protes yang dilakukan oleh warga kemudian menyebabkan penolakan rencana pembangunan pabrik di beberapa daerah di Indonesia yang juga memanfaatkan ketakutan yang sama yakni krisis air. Di tengah penolakan dan protes yang terjadi di masyarakat, pabrik Danone-Aqua Klaten mampu bertahan dan masih tetap menjalankan usahanya. Hal ini kemudian tidak terlepas dari strategi yang ditempuh oleh perusahaan dalam menjawab tuntutan-tuntutan dari berbagai pihak dan menciptakan lingkungan usaha yang harmonis sehingga dapat terus beroperasi. Penelitian ini kemudian memiliki tujuan untuk menganalisis bentuk interdependensi antara Perusahaan (Danone-Aqua), Masyarakat, dan Pemerintah di Kabupaten Klaten, serta menggambarkan implementasi konsep *Creating Shared Value* (CSV) sebagai strategi Danone-Aqua Klaten untuk memperkuat interdependensi dan memperoleh *social license to operate*.

Pembahasan

Keohane dan Nye (1997) berpendapat bahwa beberapa konsekuensi yang muncul melalui hubungan interdependensi adalah negara dan aktor transnasional seperti MNC akan mengejar kepentingan dan tujuan masing-masing yang tentunya berbeda dari kerjasama yang dilakukan. Pergeseran isu yang semula membahas tentang kekuasaan dan militer berubah menjadi aspek ekonomi dan sumber daya (Jackson dan Sorensen, 2013). Teori Liberalisme Interdependensi juga menyatakan keterbatasan sumber daya antar aktor menyebabkan adanya faktor saling membutuhkan antara MNC dan aktor negara seperti pemerintah dan masyarakat demi mencapai kepentingan masing-masing (Keohane dan Nye, 1997). Skema interdependensi dapat dilihat melalui Skema 1.

Skema 1. Interdependensi Danone-Aqua, Pemerintah, dan Masyarakat Sekitar Perusahaan



Dengan melihat bentuk interdependensi pada Skema 1, Pemerintah Kabupaten dan masyarakat di sekitar pabrik memiliki keterbatasan sumber daya ekonomi, ditunjukkan dari tingkat kemiskinan yang menjadi permasalahan di daerah tersebut. Dalam menekan angka kemiskinan, meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan, Pemerintah dan masyarakat membutuhkan pihak lain untuk memenuhi keterbatasannya. Pemerintah Kabupaten Klaten kemudian membentuk Forum CSR untuk mengajak perusahaan dalam membantu pemerintah menyelesaikan program pembangunan dan pengentasan kemiskinan. Sejak 2002, Pemerintah Kabupaten Klaten memperoleh dana retribusi dari Danone-Aqua sebesar 4 rupiah/liter air yang diproduksi, yakni sebesar Rp. 1.150.000.000,00 setiap bulannya. Danone-Aqua juga menjadi perusahaan dengan penyumbang pajak terbesar di Klaten. Kehadiran Aqua menyebabkan adanya penyerapan tenaga kerja di daerah sekitar pabrik yang membantu mengurangi angka pengangguran di daerah tertentu. Desa Wangen misalnya, merupakan desa yang 80% penduduknya bekerja sebagai karyawan Aqua. Retribusi Aqua juga diberikan kepada 2 Desa sekitar pabrik yakni Desa Ponggok dan Desa Wangen. Dana retribusi ini kemudian mendominasi lebih dari 40% pendapatan desa.

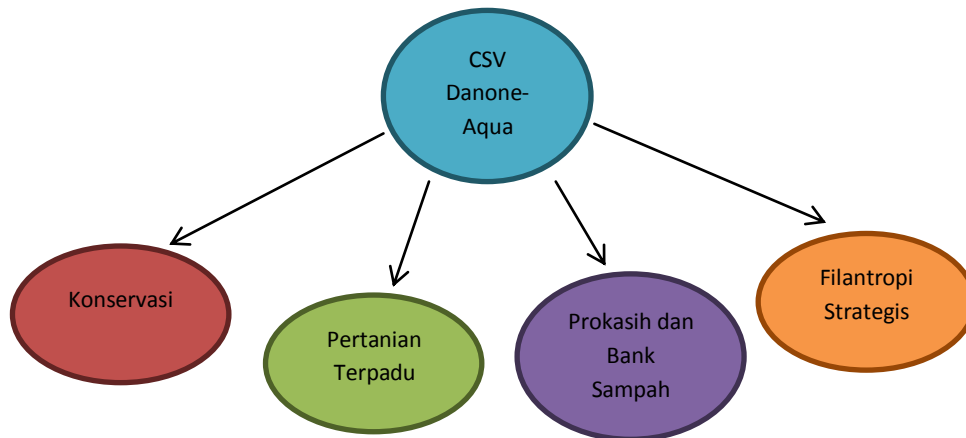
Sebagai MNC yang bergelut di sektor AMDK, Danone-Aqua membutuhkan ketersediaan air untuk keberlanjutan bisnisnya. Karenanya, Danone melakukan ekspansi ke Indonesia yang notebenanya merupakan negara yang memiliki ketersediaan air yang melimpah. Dalam penelitian *Food and Agriculture Organization (FAO)* pada tahun 2003, Indonesia menempati urutan keempat sebagai negara yang memiliki sumber daya air terbesar di dunia. Klaten sendiri sampai tahun 2017 memiliki total 174 sumber mata air. Karena sumber air yang melimpah, Pabrik Klaten merupakan satu dari lima pabrik dari total 17 pabrik Danone-Aqua di Indonesia yang memproduksi air terbanyak setiap tahunnya. Namun, mengingat adanya penolakan yang dihadapi oleh Danone-Aqua Klaten, kepentingan utama Danone kemudian terestruktur menjadi kepentingan politis yakni kebutuhan akan izin perusahaan beroperasi atau *social license to operate* dari masyarakat maupun pemerintah.

Analisis interdependensi yang telah dipaparkan sebelumnya menjadi landasan Aqua untuk menerapkan konsep *Creating Shared Value (CSV)* sebagai strategi untuk memperoleh *social license to operate*. Konsep CSV kemudian hadir untuk menjaga dan memperkuat

interdependensi tersebut dengan menciptakan manfaat bersama bagi kedua belah pihak yakni perusahaan dan pemangku kepentingan (Porter dan Kramer, 2006). Dalam *Annual Report* tahun 2006, Danone menepis isu yang menyatakan bahwa Danone menyebabkan krisis air di Klaten dan menyatakan sumber air yang digunakan Danone untuk produksi tidaklah berpengaruh pada krisis air yang terjadi apalagi sampai menyebabkan kekeringan. Himawan (2018) dalam wawancara penelitian ini menyatakan bahwa krisis air yang terjadi di sejumlah Kecamatan di Klaten bukan sepenuhnya disebabkan oleh kehadiran Aqua, namun karena berkurangnya air di daerah resapan, dan buruknya sistem irigasi petani. Meskipun menggunakan sumber mata air yang sama, Aqua memanfaatkan sumber air alami yang berada di lapisan tanah dalam yakni lebih dari 60 meter, sedangkan masyarakat memanfaatkan lapisan tanah dangkal. Namun untuk menyelesaikan penolakan yang memang terjadi, Danone berkonsultasi dengan CIRAD (*Agricultural Research for Development*) dan kemudian dilakukan konsultasi dan negosiasi dengan para pemangku kepentingan di Kabupaten Klaten. Danone-Aqua Klaten kemudian mengimplementasikan program Aqua Lestari yang berfokus pada perlindungan sumber daya di Daerah Aliran Sungai (DAS) Pusur.

Danone Aqua mengimplementasikan program CSV berdasarkan 3 Sub-DAS Pusur yakni hulu, tengah, dan hilir. Daerah hulu merupakan area resapan air, maka dari itu, konservasi dilakukan untuk menjaga dan menambah kuantitas air. Daerah tengah, tempat perusahaan beroperasi, merupakan area yang kaya akan sumber daya air sehingga Danone-Aqua Klaten mengimplementasikan program perlindungan sumber daya air, dan pertanian organik di daerah tengah. Daerah hilir merupakan lahan persawahan basah yang akan langsung merasakan dampak kekeringan jika kuantitas air di daerah hulu dan tengah tidak terjaga (Aqua, 2010). Implementasi Konsep CSV terlihat dari proses penciptaan nilai bersama baik bagi perusahaan maupun masyarakat dan pemerintah yang bekerjasama untuk menjaga kelestarian Sungai Pusur melalui tiga program yakni konservasi, pertanian terpadu, dan Prokasih.

Gambar 1. Implementasi Konsep CSV Danone-Aqua Klaten



Sumber : Laporan Kegiatan CSR PT. Tirta Investama Klaten 2012-2017

Untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kuantitas air, Danone Aqua Klaten menggandeng LSM dan mengajak masyarakat untuk melakukan konservasi di daerah hulu yang merupakan tempat penyerapan air pertama. Lokasi konservasi yang gencar dilakukan adalah di kawasan lereng Gunung Merapi dan Gunung Merbabu. Upaya Konservasi telah dilakukan Aqua sejak tahun 2007 setelah terjadi kebakaran di lereng Gunung Merbabu dan letusan Gunung Merapi pada tahun 2012 yang merusak tanaman di lokasi tersebut (Laporan PT. Tirta Investama, 2013). Hingga pada tahun 2017, Danone Aqua Klaten telah menanam lebih dari 200 ribu

pohon. Dalam melakukan konservasi, Danone Aqua bermitra dengan LSM Yayasan Pengembangan Ahlak Mulia (YPAM) dan Lembaga Pengembangan Teknologi Pedesaan (LPTP) sekaligus melibatkan masyarakat dalam prosesnya. Upaya konservasi juga dilakukan melalui pembentukan kelompok penggerak konservasi yang beranggotakan petani di Kecamatan Musuk Boyolali. Danone-Aqua kemudian menjadikan Desa Kembangsari menjadi kebun bibit desa yang berfungsi sebagai lahan untuk menanam berbagai jenis bibit pohon. Masyarakat kemudian terlibat langsung dalam pembuatan sumur resapan dan pembuatan lubang biopori untuk menangkap dan menyimpan air yang terserap di tanah. Konservasi juga dilakukan melalui pembuatan Taman Kehati di Desa Ponggok dan Desa Karanglo untuk melestarikan tanaman endemik Gunung Merapi dan Merbabu.

Danone menyatakan bahwa praktik pertanian non-organik menyumbang 25% gas rumah kaca, 70% pemakaian air, dan 40% pencemaran air tanah (Danone, 2006). Oleh karena itu sejak tahun 2007, Danone mulai berfokus pada pemberdayaan petani dan pengenalan praktik pertanian ramah lingkungan. Di pabrik Klaten, pada tahun 2010 sampai 2013, terdapat program SEBAR (*Socio and Eco-based Business within Aqua Ring*) yakni program pengembangan petani berbasis masyarakat dan lingkungan di 6 desa dalam Ring I Aqua. Selain praktik pertanian ramah lingkungan, Aqua memfasilitasi dan memberikan pelatihan kepada para petani dalam memasarkan produk pertanian serta membentuk koperasi. Aqua juga melangsungkan Program Pengendalian Hama Terpadu (PHT) yang bertujuan untuk membantu dan melibatkan masyarakat mengendalikan serangan hama tikus dan wereng yang seringkali menyebabkan masyarakat gagal panen (Aqua, 2013). Pada tahun 2014, Program SEBAR kemudian berkembang menjadi program pertanian terpadu. Pertanian terpadu atau *Integrated Farming System* (IFS) diwujudkan melalui pengembangan Sekolah Lapang Petani yang mencakup pusat belajar petani, penyelamatan varietas lokal padi, pembibitan berbasis komunitas, pengembangan ternak dan teknologi pertanian, serta penguatan kelembagaan petani. Aqua Danone mendirikan laboratorium pertanian untuk menunjang program ini di dua desa yakni Desa Karanglo dan Desa Polan. Laboratorium ini kemudian menjadi tempat pembelajaran bagi petani untuk menerapkan pertanian organik yang bertujuan untuk menjaga kelestarian tanah dan Sungai Pusur.

Danone Aqua Klaten dalam payung Aqua Lestari, bermitra dengan LSM Lestari Yogyakarta dalam implementasi Program Kali Bersih atau Prokasih. Program ini mengajak masyarakat khususnya di daerah tengah DAS Pusur untuk berpartisipasi dalam menjaga kebersihan sungai. Program ini kemudian diimplementasikan di 4 desa di kawasan tengah yang terlintasi sungai pusur yakni Desa Karanglo, Polan, Kebonharjo dan Wangen (Aqua, 2014). Dalam mengurangi dan mengelola sampah yang ada di sungai pusur, Aqua bersama Lestari membentuk Komunitas Bank Sampah di lokasi yang sama. Bank sampah kemudian membagi sampah ke dalam 4 kategori yakni layak buang, layak jual, layak kompos, dan layak kreasi. Tabel 1 menunjukkan bahwa selain memperhatikan aspek lingkungan, Bank Sampah juga turut menciptakan nilai ekonomi bagi masyarakat. Data LESTARI menyatakan bahwa dari 5 Bank Sampah yang dibentuk, total pendapatan yang diperoleh pada tahun 2016 adalah sebesar 68 juta rupiah. Keberhasilan Prokasih dan Bank sampah dapat terlihat dari peningkatan yang signifikan akan kebersihan di Sungai Pusur yang turut membantu pemerintah dalam melaksanakan program tersebut. Hingga pada tahun 2016, berawal dari 10 pemuda dari komunitas pecinta sungai, tergerak untuk membuat wisata olahraga yakni wisata tubing di Sungai Pusur yang dikelola oleh *River Tubing Pusur Adventure* (RTPA). Wisata yang berlokasi di Desa Wangen ini menghasilkan keuntungan ekonomi tersendiri bagi masyarakat dan pengelola yang terlibat yakni sebesar 7 sampai 8 juta rupiah per bulannya (Affandi, 2018). Kondisi Sungai Pusur yang kini

bersih juga menginspirasi Desa lain untuk mengembangkan potensi wisata air seperti wisata River Tubing Kali Kelen di Desa Polan. Perkembangan kondisi kali pusur membuat Bupati Klaten pada akhir tahun 2017 meresmikan “Pusur Institute” atau “Sekolah Sungai” yang merupakan wadah kolaborasi masyarakat, pemerintah, perusahaan, dan LSM dalam menjaga kelestarian Kali Pusur dari hulu hingga hilir.

Selain melakukan pemberdayaan masyarakat dan menciptakan nilai bersama melalui pelestarian Sungai Pusur, Danone-Aqua Klaten juga mengimplementasikan praktik *Strategic Philantropy* dalam memenuhi beberapa tuntutan stakeholder dan membantu pelaksanaan CSV. Filantropi strategis dilakukan melalui donasi berupa dana seperti dana pembangunan desa dan beasiswa, serta berupa pembangunan infrastruktur yang terintegrasi dalam strategi CSV. Praktik filantropi juga dilakukan melalui keterlibatan perusahaan di Forum CSR Kabupaten Klaten dengan membantu pemerintah merealisasikan proram pembangunan dan pengentasan kemiskinan seperti pembangunan rumah, jambanisasi, dan peningkatan akses air bersih. Implementasi filantropi ditujukan untuk membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan para *stakeholder* serta menjadi katalisator dalam implementasi CSV untuk memperoleh *social license to operate*.

Program Aqua Lestari yang diimplementasikan oleh Danone-Aqua Klaten tidak terlepas dari bantuan Danone pusat. Danone melalui *Danone Ecosystem Fund* (DEF) pada tahun 2012 membiayai program Aqua Lestari di Klaten sebesar 1.66 juta Euro yakni sekitar 28 Milyar rupiah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program pertanian, peternakan, dan pembentukan *home industry*, serta rehabilitasi sumber air dan saluran irigasi Daerah Aliran Sungai (DAS) Pusur. Pendanaan ini kemudian dimaksudkan untuk membantu Danone-Aqua Klaten untuk memperoleh *license to operate* dari masyarakat dengan memaksimalkan dampak positif dari keberadaan perusahaan (Danone Ecosystem, 2018). DEF sendiri tidak semata-mata untuk memenuhi tuntutan sosial para *stakeholder*. Upaya menciptakan nilai bersama terlihat ketika Franck Rebound (2009) meyakini bahwa Danone Ecosystem Fund merupakan sebuah bentuk investasi yang akan membawa keuntungan bagi masyarakat dan tentunya perkembangan bisnis.

“Investment in areas of societal concern is also an investment in the future of Danone ... In facing up to the big issues of the day, we are better attuned to society and make ourselves more useful. And that helps put continued meaning into our operations, making Danone stronger and placing us at the forefront of our industry.”

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Budi Rahardjo, Senior Manager divisi CSR Danone Indonesia bahwa berbeda dengan pabrik susu yang memerlukan peternak, Aqua merupakan produk AMDK yang memanfaatkan air sebagai bahan utama. Hal ini menyebabkan Aqua tidak menempatkan masyarakat sebagai *shareholder* atau pemasok bahan untuk produksi. Implementasi CSV pun menjadi berbeda dimana nilai yang di *share* tidak dalam bentuk profit melainkan nilai sosial. CSR yang diimplementasikan adalah investasi jangka panjang bagi perusahaan yang secara tidak langsung berdampak bagi ekonomi perusahaan. Seperti upaya konservasi dan pemeliharaan DAS yang terus dilakukan untuk memastikan siklus air terus tersedia atau bahkan meningkat.

Awale dan Rowlinson (2015) menyatakan bahwa implementasi konsep CSV oleh perusahaan memberikan dampak positif terhadap reputasi, daya saing, dan pendapatan perusahaan yang akan berdampak pada peningkatan profit dan *sustainability* atau keberlanjutan perusahaan. Keunggulan kompetitif Danone diperoleh melalui diferensiasi dimana Danone mengubah fokus CSRnya dari hanya sekedar manajemen lingkungan menjadi optimalisasi biaya,

melindungi siklus hidup sumber daya strategisnya, dan fokus pada penciptaan nilai bersama. Keberhasilan implementasi CSV Danone Aqua Klaten dalam menciptakan nilai bersama melalui kolaborasi berbagai elemen stakeholder seperti perubahan kondisi Kali Puser menjadi bebas sampah melalui Prokasih dan andilnya Aqua dalam mengatasi krisis air yang melanda beberapa kecamatan serta melakukan tindakan preventif seperti konservasi, membuat reputasi Aqua menjadi meningkat. Danone-Aqua menjadi perusahaan AMDK pertama di Indonesia yang meraih peringkat emas dalam penganugerahan PROPER tahun 2017. Aqua juga merupakan perusahaan *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) pertama di Indonesia yang memperoleh sertifikat B-Corp. Dengan implementasi CSV, Danone-Aqua Klaten juga telah berhasil mendapatkan *social license to operate* dari masyarakat yang dibuktikan dengan dukungan dari desa sekitar pabrik Aqua dimana jika terjadi demonstrasi, masyarakat sekitar pabrik mulai melakukan pembelaan dan hingga saat ini Aqua dapat terus menjalankan bisnisnya tanpa ada gangguan yang berarti.

Kesimpulan

Aqua merupakan perusahaan di bidang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang diakuisisi oleh MNC Danone. Terdapat penolakan dan demonstrasi terhadap Danone-Aqua di Indonesia dengan tuntutan utama terkait krisis air termasuk di Klaten. Danone kemudian dihadapkan dengan strategi keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini menemukan adanya bentuk interdependensi antara masyarakat, pemerintah, dan perusahaan dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya dari ketiga aktor yang membuat masing-masing aktor memiliki kepentingan yang ingin dicapai. Masyarakat di sekitar perusahaan dan Pemerintah Kabupaten Klaten memiliki keterbatasan ekonomi dimana Pemerintah dihadapkan dengan persoalan kemiskinan dan kehadiran Danone-Aqua membantu pemerintah dalam meningkatkan pendapatan daerah sedangkan masyarakat sekitar pabrik dihadapkan dengan permasalahan kemiskinan dan pengangguran yang terbantu dengan penyerapan tenaga kerja dan pendapatan melalui retribusi Aqua. Danone sendiri memiliki kepentingan utama yakni memperoleh sumber daya air demi keberlangsungan perusahaan, namun dengan adanya penolakan, kepentingan tersebut kemudian terstruktur menjadi kebutuhan akan *social license to operate*. Untuk menjaga dan memperkuat interdependensi serta memperoleh *social license to operate*, Aqua Klaten kemudian mengimplementasikan konsep CSV yang berfokus pada lingkungan khususnya perlindungan sumber daya air.

Implementasi CSV di Klaten dilakukan melalui program Aqua Lestari dan bantuan dana Danone Ecosystem Fund (DEF) yang selain bertujuan untuk memperoleh *license to operate* juga merupakan bentuk investasi perusahaan untuk jangka panjang yakni memastikan berjalannya siklus air demi keberlanjutan perusahaan. Melalui Implementasi Aqua Lestari. Danone-Aqua Klaten berusaha menciptakan nilai bersama melalui kolaborasi dengan berbagai elemen *stakeholder* yakni pemerintah, masyarakat, dan LSM untuk menjaga kualitas dan kuantitas air di DAS Puser. CSV diimplementasikan berdasarkan tiga daerah DAS Puser yakni hulu, tengah, dan hilir melalui program konservasi, pertanian terpadu, serta prokasih dan bank sampah. Filantropi strategis juga diimplementasikan sebagai katalisator dalam melaksanakan CSV dan menjaga hubungan harmonis dengan stakeholder. Dengan strategi keberlanjutannya, Danone mendapatkan keunggulan kompetitif berupa direferensiasi yakni dengan menjadi perusahaan yang mengedepankan nilai sosial dan lingkungan. Hal tersebut juga menyebabkan Aqua meningkatkan reputasi perusahaan. Danone berhasil mendapatkan reputasi berupa penganugerahan proper dan penghargaan CSR dari Pemerintah Kabupaten Klaten. Setelah reputasi diperoleh, Danone Aqua

melalui kegiatan CSV mendapatkan *social license to operate* dari masyarakat sekitar pabrik. Izin ini kemudian diperoleh Danone karena masyarakat sudah percaya akan manfaat positif yang dibawa oleh Danone dimana Danone tidak semata-mata merupakan perusahaan yang mementingkan profit semata, namun juga memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat.

Referensi

- Afandi et.all 2018, *Pendekatan Integratif Dalam Pelestarian Sub DAS Pusur Kabupaten Klaten*, Prosiding Seminar Geografi Nasional UMS IX 2018.
- Asia Food & Beverages 2017, *Growing Health Trend in Indonesia Support Growth in Bottled Water Segment*.
- Awale & Rawlinson 2015, *An Exploratory Study of a CSV Concept for Achieving Firm Competitiveness in Hong Kong Construction Firms*, The University of Hong Kong.
- Bunga Rampai Pemberitaan Media Massa tahun 2013-2014.PT. Tirta Investama Pabrik Klaten.
- Danone Aqua, *Laporan Keberlanjutan Danone-Aqua Tahun 2010-2016*. Aqua Group dalam: <http://aqualestari.aqua.com/data/sr-aqua.pdf>
- Danone, *Economic And Social Reports (2006-2016)*, Group Danone. dalam <https://www.danone.com/investor-relations/publications-events/integrated-reports.html>
- FAO 2003, *Water Report 23 : Review of World Water Resources by Country*, Food and Agriculture Organization of United Nations, Rome.
- Jackson, Robert & Sorensen, George 2012, *Pengantar Studi Hubungan Internasional : Teori dan Pendekatan Edisi 5*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Keohane & Nye 1977, *Power And Interdependence*, dalam *Survival : Global Politics and Strategy*, pp. 158-165.
- Porter, ME & Kramer, MR 2011, *The Big Idea : Creating Shared Value (How to reinvent capitalism-and unleashed a wave of innovation and growth*, Harvard Bussiness Review.
- Porter, ME & Kramer, MR 2006, *Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.
- Porter, ME & Pfitzer, MW 2016, *The Ecosystem of Shared Values*, Harvard Business Review.
- Solo Pos 2012, *Ratusan Warga Polanharjo Geruduk Pabrik Aqua*.dalam : <http://www.solopos.com/2012/12/11/ratusan-warga-polanharjo-geruduk-pabrik-aqua-2-356655>
- Steger, B. Manfred 2003, *Globalization : A Very Short Introduction*, Oxford , Oxford University Press.
- Tempo 2004, *Petani Klaten Minta Pabrik Aqua Ditutup*.dalam : <http://bisnis.tempo.co/read/news/2004/12/15/05652980/petani-klaten-inta-pabrik-aqua-ditutup>
- The Atlas 2016, *Top 10 Bottled Water Companies in The World per Sales (2015)*. dalam: <https://www.theatlas.com/charts/B1KYRars>.