

## **Membalik Lensa CSV: Perspektif Perusahaan Komunitas tentang Nilai Bersama dalam Konteks Relasi dengan Perusahaan Besar di Indonesia**

### *Flipping the CSV Lens: Community Enterprise Perspectives on Shared Value in the Context of Relationships with Large Corporations in Indonesia*

Jalal<sup>1</sup>, Wahyu Aris Darmono<sup>2</sup>, Sonny Sukada<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Social Investment Indonesia

E-mail: [jalal@socialinvestment.id](mailto:jalal@socialinvestment.id), [aris@socialinvestment.id](mailto:aris@socialinvestment.id),  
[sonny.sukada@socialinvestment.id](mailto:sonny.sukada@socialinvestment.id)

DOI: <https://doi.org/10.64895/eexg1554>

#### **Article History**

Diterima: 28 April 2026 | Direvisi: 28 April 2026 | Disetujui: 29 April 2026 | Publikasi Online: 30 April 2026

#### **Abstrak**

Makalah ini melakukan kajian kritis atas konsep *Creating Shared Value* (CSV), terutama dari sudut pandang keadilan sosial, dengan cara membalik sudut pandang dominan yang berpusat pada perusahaan (perusahaan besar) menuju perspektif Perusahaan Komunitas (*Community Enterprise/CE*) dalam konteks relasi dengan perusahaan besar di Indonesia. Dengan mengulas kritik teoretis dan keadilan sosial atas CSV, tulisan ini menunjukkan bahwa makna 'nilai bersama' sesungguhnya tidak bersifat otomatis, simetris, maupun netral secara politis. Melalui pembacaan ulang tiga level strategi CSV – produk dan pasar, rantai nilai, serta pengembangan klaster lokal – dari lensa CE, artikel ini menyoroti asimetri kekuasaan, risiko ketergantungan, dan pengaburan isu struktural yang kerap tersembunyi di balik retorika 'nilai bersama'. Akhirnya, tulisan ini menegaskan pentingnya agensi komunitas, kepemilikan lokal, dan penentuan nilai secara bersama sebagai prasyarat CSV yang benar-benar transformatif. Dalam konteks Indonesia yang memiliki kerangka kelembagaan desa yang kuat---seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan koperasi---peluang untuk mengembangkan model CSV yang berpusat pada komunitas terbuka lebar, asalkan disertai reformasi kebijakan dan penguatan kapasitas yang memadai.

**Kata Kunci:** *Creating Shared Value (CSV); Corporate Social Responsibility (CSR); community enterprise (CE); perusahaan komunitas; perusahaan; perusahaan besar; keadilan sosial; asimetri kekuasaan; rantai nilai; pembangunan endogen; Indonesia; ekonomi politik pembangunan*

### Abstract

This paper undertakes a critical examination of the *Creating Shared Value* (CSV) concept, particularly from a social justice standpoint, by inverting the dominant corporation-centred perspective toward a *Community Enterprise* (CE) lens within the context of relationships with large corporations in Indonesia. By reviewing theoretical and social justice critiques of CSV, this article demonstrates that the meaning of 'shared value' is neither automatic, symmetrical, nor politically neutral. Through a re-reading of CSV's three strategic levels – products and markets, value chains, and local cluster development – from a CE perspective, the article highlights power asymmetries, dependency risks, and the obscuring of structural issues that frequently lie concealed beneath the rhetoric of 'shared value'. Ultimately, the article affirms the centrality of community agency, local ownership, and participatory value determination as prerequisites for genuinely transformative CSV. In the Indonesian context, with its strong village institutional framework---including Village-Owned Enterprises (BUMDes) and cooperatives---substantial opportunities exist to develop truly community-centred CSV models, provided these are accompanied by adequate policy reform and capacity-building measures.

**Keywords:** *Keywords: Creating Shared Value (CSV); Corporate Social Responsibility (CSR); community enterprise (CE); corporation; social justice; power asymmetry; value chain; endogenous development; Indonesia; political economy of development*

## I. Pendahuluan

Selama lebih dari dua dekade terakhir, hubungan antara perusahaan dan masyarakat di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, telah mengalami transformasi konseptual yang signifikan. Dari pendekatan filantropi konvensional hingga *Corporate Social Responsibility* (CSR) strategis, dan kini ke konsep *Creating Shared Value* (CSV), pergeseran ini mencerminkan upaya dunia bisnis untuk memperoleh legitimasi sosial sekaligus mempertahankan daya saing kompetitif (Porter dan Kramer, 2011). Namun, di balik narasi yang tampak inklusif tersebut, terdapat pertanyaan mendasar yang kerap tidak diajukan: dari perspektif siapa 'nilai bersama' itu didefinisikan, diciptakan, dan pada akhirnya dinikmati?

Di Indonesia, konteks pertanyaan ini sangat khas. Dengan keragaman ekologis dan budaya yang luar biasa, warisan panjang sistem ekonomi gotong royong, serta rezim hukum yang kini secara eksplisit mengakui hak desa atas sumberdaya dan pembangunan mandiri melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, komunitas lokal sesungguhnya bukan sekadar penerima manfaat pasif dari agenda perusahaan. Mereka adalah aktor ekonomi yang memiliki visi, kapabilitas, dan kepentingan tersendiri (Antlöv, 2003). Namun, dalam sebagian besar literatur CSV, suara dan perspektif komunitas ini hampir tidak terdengar.

Tulisan ini hadir untuk mengisi celah tersebut. Dengan menggunakan kerangka analitis Perusahaan Komunitas (*Community Enterprise/CE*)---yang mencakup Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), koperasi berbasis komunitas, usaha ekonomi adat, dan berbagai bentuk organisasi ekonomi kolektif lainnya---kami melakukan 'pembalikan lensa' terhadap ketiga level strategi CSV Porter dan Kramer (2011). Pendekatan ini bukan sekadar latihan akademis, melainkan upaya praktis untuk membantu CE dan para pendampingnya menavigasi relasi dengan perusahaan besar secara lebih strategis dan bertenaga.

Tulisan ini disusun sebagai berikut. Bagian kedua memaparkan ide dan tiga strategi CSV. Bagian ketiga menguraikan ragam kritik terhadap CSV dari literatur manajemen. Bagian keempat memertajam kritik tersebut dari perspektif keadilan sosial. Bagian kelima, yang merupakan kontribusi utama tulisan ini, melakukan pembalikan lensa CSV secara sistematis di ketiga levelnya. Bagian keenam merumuskan implikasi untuk menuju keseimbangan nilai yang sejati. Bagian terakhir menyajikan simpulan.

## II. Ide Dasar dan Tiga Strategi Creating Shared Value

Pada tahun 2011, ketika kepercayaan terhadap dunia bisnis berada di titik terendah pascakrisis finansial global, Michael Porter dan Mark Kramer dari Harvard Business School menawarkan sebuah visi yang langsung menarik perhatian banyak kalangan. Dalam artikel *Harvard Business Review*, mereka mengklaim telah menemukan formula untuk menyelamatkan kapitalisme melalui konsep yang mereka sebut sebagai *Creating Shared Value (CSV)*, yaitu gagasan bahwa perusahaan dapat menghasilkan keuntungan ekonomi sekaligus memecahkan masalah sosial. Premis dasarnya sederhana: bisnis telah terjebak dalam pendekatan sempit terhadap penciptaan nilai, hanya mengoptimalkan kinerja finansial jangka pendek. CSV menawarkan alternatifnya berupa integrasi sejati antara kemajuan sosial dan strategi kompetitif perusahaan, di mana kepentingan bisnis dan masyarakat tidak lagi bertentangan melainkan saling menguatkan.

CSV dibangun di atas tiga pilar strategis. Pertama, menciptakan produk dan pasar baru. Strategi ini mengidentifikasi kebutuhan sosial yang belum terpenuhi---seperti nutrisi, kesehatan, perumahan terjangkau, dan akses keuangan---sebagai peluang bisnis. Dengan menargetkan segmen pasar yang kurang terlayani, termasuk masyarakat berpenghasilan rendah yang kerap disebut berada di dasar piramida (*Bottom of the Pyramid, BoP*; Prahalad, 2004), perusahaan membuka sumber pertumbuhan baru sambil mengatasi masalah sosial.

Kedua, mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai. Perusahaan diminta untuk melihat apa yang selama ini disebut sebagai eksternalitas---seperti emisi karbon, penggunaan air, limbah kemasan, dan kondisi kesehatan pekerja---

sebagai biaya internal yang memengaruhi efisiensi. Dengan mengurangi konsumsi energi, perusahaan menurunkan jejak karbon sekaligus menghemat biaya. Dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas naik dan absensi turun. Produktivitas sepanjang rantai nilai bisa ditingkatkan sembari membawa manfaat bagi masyarakat.

Ketiga, membangun klaster lokal yang mendukung. Strategi ini memperkuat ekosistem bisnis di sekitar operasi perusahaan, terutama pemasok, infrastruktur, institusi pendidikan, dan jaringan distribusi lokal. Dengan berinvestasi dalam pengembangan pemasok lokal atau bermitra dengan universitas untuk melatih tenaga kerja, perusahaan menciptakan lingkungan yang kondusif sambil mendorong pembangunan ekonomi regional.

Porter dan Kramer secara tegas memosisikan CSV sebagai berbeda dari CSR 'tradisional'. CSR digambarkan sebagai filantropi yang terputus dari strategi bisnis inti, didorong keinginan mengamankan reputasi, dan dijalankan oleh departemen tersendiri. CSV sebaliknya adalah pendekatan strategis yang melihat isu sosial sebagai peluang untuk meningkatkan keuntungan, tertanam dalam seluruh operasi perusahaan, serta dimotivasi oleh keinginan menciptakan bisnis baru sambil meningkatkan keunggulan kompetitif.

Yang membuat CSV begitu menarik adalah janjinya mengatasi dikotomi antara melakukan kebaikan untuk masyarakat (dan lingkungan) dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan (dan pemegang saham). CSV mengklaim telah menemukan *sweet spots* di mana kepentingan bisnis dan sosial bertemu sempurna: perusahaan meraup keuntungan, masyarakat mendapat manfaat, dan kapitalisme memperoleh kembali legitimasi sosialnya.

Konsep CSV memberikan fondasi baru dalam literatur manajemen dengan mengintegrasikan tujuan sosial langsung ke dalam inti strategi bisnis. Menurut Crane dkk. (2014), kekuatan utama CSV terletak pada kemampuannya mengangkat isu sosial ke level strategis dan menyatukan berbagai perdebatan yang sebelumnya terfragmentasi menjadi satu kerangka kerja yang koheren. Sejalan dengan hal tersebut, Beschorner dan Hajduk (2017) menekankan bahwa CSV bukan sekadar alat reputasi, melainkan dorongan bagi perusahaan untuk menggunakan kapabilitas internalnya demi kemajuan sosial yang sekaligus menghasilkan keuntungan sekaligus legitimasi untuk beroperasinya perusahaan.

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh Rendtorff (2017) yang melihat konsep CSV memiliki manfaat lantaran menyatukan nilai-nilai masyarakat dengan kepentingan bisnis. Sementara, Wieland (2017) menegaskan bahwa CSV tetap menjadi kerangka pelengkap yang penting bagi teori pemangku kepentingan untuk mensistematisasikan konsep-konsep yang terputus soal bagaimana kepentingan bisa disatukan untuk menghasilkan keuntungan. Akhirnya, Menghwar dan Daood (2021)

merangkum bahwa CSV tidak hanya meningkatkan kesadaran manajerial terhadap isu lingkungan dan sosial, tetapi juga menjadi panduan praktis dalam mengeksplorasi model bisnis yang mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan.

### III. Ragam Kritik terhadap CSV

Visi cemerlang CSV menghadapi gelombang kritik tajam dari berbagai penjur. Apa yang awalnya disambut sebagai terobosan revolusioner kini semakin dipandang dengan skeptisisme mendalam. Dembek, Singh, dan Bhakoo (2016), dalam tinjauan sistematis yang komprehensif, menemukan bahwa CSV lebih banyak beroperasi sebagai 'jargon manajemen' daripada sebagai konstruk teoretis yang kuat dan terukur.

Kritik pertama dan paling fundamental adalah soal orisinalitas. Bagi mereka yang telah lama mempelajari CSR, CSV terdengar sangat familiar. Crane, dkk. (2014) dengan tegas menyatakan CSV adalah pengemasan ulang dari beragam konsep yang telah ada puluhan tahun: teori pemangku kepentingan Freeman (1984) sejak 1980-an, CSR strategis yang mengintegrasikan tujuan sosial ke dalam strategi bisnis termasuk BoP (Prahalad, 2004), dan *blended value* (Emerson, 2003).

Kritik kedua menyangkut penyempitan makna CSR. Untuk membangun kesan kebaruan, Porter dan Kramer dengan sengaja menggambarkan CSR sebagai filantropi yang terpisah dari bisnis inti. Karakterisasi ini jelas tidak akurat dan ketinggalan zaman. Mereka sendiri sebelumnya menggambarkan bahwa CSR bisa bersifat responsif atau strategis (Porter dan Kramer, 2006). ISO 26000 (ISO, 2010) telah menggambarkan tanggung jawab sosial sebagai praktik holistik yang mencakup hak asasi manusia, hak tenaga kerja, lingkungan, praktik operasi adil, isu konsumen, tata kelola, dan pengembangan masyarakat. Dalam skema kematangan CSR, CSR strategis, termasuk CSV, sesungguhnya hanya berada di papan tengah (Abidin, Jalal, dan Sodiq, 2025), bukan termasuk yang paling progresif.

Kritik ketiga terkait dengan asumsi sentral tentang keselarasan kepentingan. CSV dibangun di atas logika *win-win*, yaitu bahwa dengan inovasi tepat, kepentingan ekonomi dan sosial dapat diselaraskan mulus. Kenyataannya jauh lebih rumit. Situasi di mana semua pemangku kepentingan menang tanpa ada yang kalah sangatlah langka. Lebih sering, keputusan bisnis melibatkan *trade-off* yang sulit, setidaknya dalam jangka pendek. Standar keselamatan yang lebih tinggi mengurangi margin; upah yang layak meningkatkan biaya produksi; dan menghentikan praktik merusak lingkungan memerlukan investasi besar yang tidak bisa langsung menguntungkan. Lantaran CSV tidak memberikan panduan untuk skenario *win-lose* ini, praktik CSV mendorong kecenderungan untuk *cherry-picking* masalah sosial yang mudah diselesaikan dengan nilai PR tinggi sambil mengabaikan isu struktural yang lebih dalam.

Kritik keempat adalah soal akuntabilitas dan pengukuran. Berbeda dengan metrik keuangan berstandar ketat, bagian dari nilai sosial yang diklaim diciptakan CSV seringkali bersifat ambigu, subjektif, dan tidak dapat dibandingkan. Ambiguitas ini membuka pintu *greenwashing* atau *social-washing*. Tanpa standar jelas dan audit independen, perusahaan dapat menggunakan retorika CSV untuk meningkatkan citra sambil praktik berbahaya tetap berlanjut. Dalam banyak kasus di Indonesia, istilah CSV dipergunakan padahal yang dilakukan perusahaan sesungguhnya adalah investasi sosial dalam jenis *discretionary fund* atau *quick impact projects* (IFC, 2010).

Kritik kelima berkaitan dengan pandangan dangkal tentang peran perusahaan. Alih-alih mendefinisikan ulang Kapitalisme dengan memastikan manfaat untuk pemangku kepentingan, CSV sesungguhnya hanya memperkuat *shareholder primacy*. Beschorner dan Hajduk (2017) berpendapat CSV agaknya hanya menceritakan kisah lama rasionalitas ekonomi sebagai satu-satunya alat manajemen yang cerdas. Masalah sosial dan lingkungan diperlakukan sebagai 'sarana' ekonomi untuk kesuksesan perusahaan, bukan tujuan etis manfaat untuk seluruh pemangku kepentingan. CSV akhirnya gagal memahami ekspektasi dan tantangan masyarakat karena konteks sosial tidak dapat dipahami hanya dengan kategori utilitas.

Para pakar juga telah memberikan beberapa saran strategis untuk memperbaiki kelemahan konseptual dan praktis dari CSV. Pertama, diperlukan integrasi yang lebih mendalam antara CSV dengan etika bisnis dan teori pemangku kepentingan (Freeman, 1984) untuk mengatasi sifatnya yang terlalu berpusat pada perusahaan. Crane dkk. (2014) menyarankan agar perusahaan tidak hanya fokus pada area *win-win*, tetapi juga mengakui dan mengelola secara jujur ketegangan serta *trade-off* yang inheren. Kedua, Menghwar dan Daood (2021) mengusulkan perspektif integratif yang menggabungkan elemen-elemen dari CSR strategis dengan teori ekosistem, disertai metrik pengukuran yang lebih objektif dan sistematis. Ketiga, para pakar dalam bunga rampai Wieland (2017) mendorong agar CSV diposisikan dalam kerangka tata kelola (*governance*) yang lebih luas, termasuk penguatan aspek kepatuhan dan tanggung jawab hukum.

#### **IV. Kritik Spesifik dari Paradigma Keadilan Sosial**

Dari perspektif keadilan sosial, kritik terhadap CSV menjadi lebih tajam dan fundamental. CSV bukan hanya kerangka kerja yang tidak memadai, tetapi mekanisme defensif yang mempertahankan bahkan melegitimasi struktur ketidakadilan kapitalisme neoliberal. Piketty (2014) telah menunjukkan bahwa ketimpangan ekonomi dalam kapitalisme modern bukan anomali, melainkan kecenderungan struktural---sebuah realitas yang CSV tampaknya tidak siap untuk dihadapi.

Kritik pertama dan terdalam: instrumentalisasi hak asasi manusia. Dalam wacana Bisnis dan Hak Asasi Manusia (*Guiding Principles on Business and Human Rights*, OHCHR, 2011), hak-hak adalah fundamental dan tidak dapat ditawar---klaim moral yang harus dihormati terlepas dari kalkulasi bisnis. CSV sebaliknya menggunakan 'perspektif nilai' yang menyiratkan perusahaan hanya menghormati hak asasi manusia jika manfaat finansial melebihi biayanya. Pendekatan '*welfarist*' ini mengubah komunitas dari 'pemegang hak' dengan klaim yang dapat dituntut secara hukum menjadi 'penerima manfaat' atau 'pelanggan' yang bergantung pada kebajikan perusahaan. Jika masalah yang dihadapi masyarakat tidak menguntungkan---terlalu rumit, mahal, atau tidak sejalan dengan kepentingan strategis perusahaan---masyarakat bakal ditinggalkan.

Kritik kedua: privatisasi pemecahan masalah sosial dan marginalisasi proses demokratis. CSV memosisikan perusahaan sebagai agen utama kemajuan sosial, menggantikan tanggung jawab negara menyediakan barang publik. Ini menciptakan 'sistem dua tingkat' di mana solusi sosial hanya tersedia bagi mereka yang dapat diintegrasikan ke model bisnis perusahaan. Yang paling rentan dan terpinggirkan dengan pemenuhan kebutuhan tidak bisa dimonetisasi, justru dikecualikan dari 'penciptaan nilai bersama.' CSV mengasumsikan manajer perusahaan adalah hakim terbaik menentukan isu sosial mana yang pantas mendapat perhatian. Namun pertanyaan tentang keadilan redistributif, hak tanah, diskriminasi, atau akses layanan dasar adalah pertanyaan politik yang memerlukan partisipasi demokratis dan aksi kolektif, bukan hanya kecerdikan manajerial.

Kritik ketiga: ketidakseimbangan kekuasaan sistemik dan distribusi nilai yang tidak adil. Dalam Rantai Nilai Global, nilai ditangkap oleh mereka yang memiliki kekuatan tawar. Perusahaan multinasional di Global Utara mengekstraksi nilai reputasional dari inisiatif 'nilai bersama' sambil mendistribusikan keuntungan ekonomi minimal kepada produsen di Global Selatan. Di Indonesia, hal ini terlihat nyata dalam sektor kelapa sawit dan pertambangan, di mana komunitas lokal sering menanggung risiko ekologis terbesar namun menikmati manfaat ekonomi terkecil (McCarthy dan Cramb, 2009).

Kritik keempat: CSV sebagai neokolonialisme kontemporer. Di negara berkembang, CSV dapat memanifestasikan dirinya sebagai kontrol ekonomi oleh aktor asing yang mengingatkan pola kolonial. Perusahaan multinasional memasuki ekonomi lokal dengan kedok bantuan pembangunan, mengendalikan klaster lokal dan memperkuat hierarki kekuasaan global. Investasi perusahaan multinasional, meskipun memperkaya segelintir orang, menjaga negara-negara secara keseluruhan dalam situasi ketergantungan sebagai reservoir tenaga kerja murah dan bahan mentah---pola yang Acemoglu dan Robinson (2012) identifikasi sebagai salah satu penghalang utama pembangunan inklusif.

Dari perspektif keadilan sosial, CSV bisa menjadi narasi obstructif. Dengan menawarkan jalan keluar yang terlalu mudah—bahwa bisnis dapat menyelesaikan masalah sosial sambil menghasilkan keuntungan, bahwa inovasi akan mengatasi semua ketegangan—CSV mengalihkan perhatian dari kebutuhan mendesak untuk transformasi struktural sejati. Pendekatan yang benar-benar transformatif perlu menghadapi defisiensi struktural ekonomi global dan memastikan bahwa keadilan sosial diperlakukan sebagai kebutuhan intrinsik dan hak fundamental masyarakat, bukan opsi strategis yang dipilih hanya ketika menguntungkan perusahaan secara finansial.

## V. Membalik Lensa CSV

Konsep CSV luar biasa berpengaruh terhadap wacana strategi perusahaan secara global, termasuk di Indonesia. Namun salah satu kritik yang paling relevan adalah: meskipun mengklaim sebagai 'nilai bersama', kerangka CSV cenderung memprioritaskan sudut pandang perusahaan, serta memerlakukan komunitas sebagai penerima manfaat pasif ketimbang aktor strategis dengan agenda penciptaan nilai mereka sendiri. Dalam konteks Indonesia, khususnya bagi Perusahaan Komunitas (*Community Enterprise, CE*) yang berhadapan dengan industri pangan dan ekstraktif, pembalikan sudut pandang ini mengungkap dinamika kekuasaan, prioritas pembangunan, dan dilema strategis yang tersembunyi di balik retorika 'nilai bersama'.

### *Level 1: Produk dan Pasar --- Antara Peluang dan Ancaman Kedaulatan Lokal*

Dari perspektif perusahaan, Level 1 CSV berfokus pada bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sambil memperluas pasar. Di Indonesia, narasi ini sering muncul dalam bentuk program kemitraan inti-plasma kelapa sawit, kontrak pertanian untuk industri makanan olahan, atau skema *out-grower* untuk komoditas ekspor. Perusahaan bertanya: 'Kebutuhan sosial apa yang bisa kami penuhi sambil menguntungkan bisnis kami?' Ketika lensa dibalik, CE dan koperasi desa mengajukan pertanyaan berbeda: 'Bagaimana kami memanfaatkan mekanisme pasar untuk memenuhi kebutuhan yang kami definisikan sendiri, sambil mempertahankan kepemilikan dan kontrol lokal?' Desa bukan lagi sekadar pasar yang dilayani, tetapi produsen aktif yang menentukan produk dan layanan apa yang benar-benar melayani kepentingan mereka.

Pembalikan ini mengungkap ketegangan kritis. Ketika perusahaan multinasional memperkenalkan beras fortifikasi atau susu formula untuk mengatasi *stunting*, narasi CSV merayakan ekspansi pasar dan dampak nutrisi. Tetapi, dari perspektif komunitas pedesaan, intervensi yang sama bisa berarti penggantian sistem pangan lokal, ketergantungan pada rantai pasok eksternal, dan erosi pengetahuan nutrisi tradisional. CE yang mengelola usaha pengolahan pangan lokal akan bertanya:

'Bagaimana kami menambah nilai pada tanaman lokal kami, seperti sorgum, jewawut, atau umbi-umbian, menciptakan lapangan kerja lokal, dan memerkuat kedaulatan pangan kami sambil tetap mengatasi masalah gizi?'

Konteks Indonesia menambah kompleksitas yang penting. Banyak desa memiliki kearifan lokal dalam pengelolaan sumberdaya, sistem pertanian tumpang sari, dan varietas lokal yang adaptif. Ketika perusahaan pangan menawarkan kemitraan untuk monokultur komoditas tertentu dengan input kimia intensif, CE perlu mempertimbangkan: apakah ini memerkuat atau merusak ketahanan ekologis dan ekonomi jangka panjang? Karnani (2007) memeringatkan bahwa strategi BoP yang terlalu menekankan konsumsi oleh masyarakat miskin, ketimbang pemberdayaan mereka sebagai produsen, justru dapat memerburuk kemiskinan.

Pembalikan ini juga menantang asumsi tentang inovasi. CSV perusahaan sering melibatkan adaptasi produk yang ada untuk pasar 'terbatas'. Sebaliknya, usaha berbasis komunitas berinovasi dari pengetahuan situasional—menciptakan solusi yang mungkin diabaikan aktor eksternal karena tidak sesuai dengan kategori pasar dan ekspektasi profit standar. Inovasi ini mungkin memilih memrioritaskan nilai non-finansial seperti pelestarian budaya, keberlanjutan ekologis, atau kohesi sosial yang sulit ditangkap kerangka CSV konvensional.

**Tabel 1. Perbedaan Sudut Pandang CSV Level 1: Produk dan Pasar**

Aspek	CSV Perusahaan	CSV CE
Pertanyaan Kunci	"Kebutuhan sosial apa yang bisa kami penuhi sambil menguntungkan bisnis kami?"	"Bagaimana kami memanfaatkan mekanisme pasar untuk memenuhi kebutuhan yang kami definisikan sendiri, sambil mempertahankan kepemilikan dan kontrol lokal?"
Posisi Komunitas	Pasar yang dilayani/konsumen pasif	Produsen aktif/pemilik proses
Fokus Produk	Adaptasi produk yang ada untuk pasar baru (fortifikasi, produk murah)	Inovasi dari pengetahuan lokal (nilai tambah komoditas lokal, solusi berbasis kearifan tradisional)
Metrik Sukses	Penetrasi pasar, volume penjualan, ROI	Kedaulatan (pangan/energi/ekonomi), resiliensi komunitas, otonomi

Contoh Indonesia	Beras fortifikasi, solar home system perusahaan, kontrak pertanian hortikultura	BUMDes pengolahan pangan lokal, koperasi energi desa, direct trade kopi/kakao
Prioritas Nilai	Efisiensi pasar, skalabilitas, profit	Pelestarian budaya, keberlanjutan ekologis, kohesi sosial

**Level 2: Produktivitas Rantai Nilai --- Menghindari Jebakan Ketergantungan**

Level 2 CSV melihat bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi rantai nilai sambil menciptakan manfaat sosial---program pelatihan pemasok, *fair trade*, atau inisiatif efisiensi sumberdaya. Lensa perusahaan bertanya: 'Bagaimana kami membuat rantai pasok kami lebih produktif sambil menciptakan manfaat sosial?' Dari perspektif CE atau koperasi desa, pertanyaan fundamentalnya menjadi terbalik: 'Bagaimana kami memosisikan diri secara strategis dalam rantai nilai untuk menangkap lebih banyak nilai secara lokal, membangun kapasitas produktif kami, dan mengurangi kerentanan terhadap ekstraksi eksternal?' Ini bukan tentang menjadi pemasok yang lebih baik bagi perusahaan, tetapi tentang mendapatkan posisi agensi yang sesungguhnya dalam relasi ekonomi tersebut.

Pembalikan ini mengekspos asimetri kekuasaan yang sering dikaburkan retorika CSV. Di Indonesia, skema inti-plasma kelapa sawit atau kontrak pertanian hortikultura untuk ritel modern sering langsung dipresentasikan sebagai CSV. Namun perusahaan biasanya memertahankan kontrol atas standar, mekanisme penetapan harga, dan akses pasar, yang membuat klaim 'nilai bersama' sesungguhnya sangat sumir. CE atau kelompok tani harus menavigasi relasi ini secara strategis: 'Apakah kami membangun kapabilitas yang meningkatkan pilihan kami, atau kapabilitas yang mengunci kami dalam ketergantungan pada pembeli tertentu?'

Perbedaan antara program *capacity-building* yang benar-benar memberdayakan dan yang justru memerkuat subordinasi menjadi sangat kritis. Banyak program kemitraan perusahaan di sektor ekstraktif (tambang, perkebunan) atau pangan menawarkan pelatihan dan input. Tetapi apakah pelatihan ini membangun keterampilan yang bisa ditransfer dan membuka akses ke pasar alternatif? Ataupun, justru menciptakan ketergantungan teknis dan pasar pada satu perusahaan belaka? Regulasi tentang BUMDes (UU Desa 6/2014) memberikan mandat untuk meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat. Namun ketika BUMDes terlibat dalam rantai pasok perusahaan, ada risiko bahwa logika akumulasi perusahaan menggeser logika kesejahteraan kolektif.

Lebih jauh, CE mungkin memrioritaskan integrasi vertikal, pemasaran kooperatif, atau akses pasar langsung daripada hubungan pemasok dengan perusahaan besar – sebuah strategi yang mengorbankan efisiensi jangka pendek demi

otonomi jangka panjang. Defourny dan Nyssens (2008), misalnya, menunjukkan bahwa perusahaan sosial dan komunitas yang paling berhasil adalah mereka yang berhasil memertahankan misi sosial sambil mengembangkan model bisnis yang tidak sepenuhnya bergantung pada satu pembeli atau mitra strategis.

Usaha berbasis komunitas harus secara kritis menilai apa arti 'produktivitas'. CSV perusahaan sering mengukur produktivitas melalui metrik efisiensi sempit. Komunitas mungkin mendefinisikan produktivitas lebih holistik: Apakah pengaturan rantai nilai ini menyediakan mata pencaharian yang stabil? Apakah ini akan memertahankan sistem ekologis? Apakah bakal memperkuat kohesi sosial? Apakah membangun keterampilan dan aset yang bisa ditransfer? Koperasi nelayan di pesisir Jawa atau Sulawesi mungkin perlu dan akan menolak peningkatan produktivitas yang menguras stok ikan atau merusak sistem pengelolaan tradisional, meskipun peningkatan tersebut menguntungkan mitra perusahaan mereka.

**Tabel 2. Perbedaan Sudut Pandang CSV Level 2: Produktivitas Rantai Nilai**

Aspek	CSV Perusahaan	CSV CE
Pertanyaan Kunci	"Bagaimana kami membuat rantai pasok kami lebih produktif sambil menciptakan manfaat sosial?"	"Bagaimana kami memosisikan diri secara strategis dalam rantai nilai untuk menangkap lebih banyak nilai secara lokal dan mengurangi kerentanan terhadap ekstraksi eksternal?"
Tujuan Utama	Efisiensi rantai pasok, kualitas konsisten, keandalan pasokan	Penangkapan nilai lokal, peningkatan daya tawar, pengurangan ketergantungan
Program Kapasitas	Transfer pengetahuan perusahaan ke pemasok (standardisasi, GAP, ketertelusuran)	Perlindungan pengetahuan tradisional, keterampilan yang dapat ditransfer untuk membuka opsi pasar
Definisi "Produktivitas"	Hasil per satuan input, efisiensi biaya, panen maksimal	Stabilitas sumber penghidupan, keberlanjutan ekologis, penguatan kerukunan sosial, diversifikasi risiko
Contoh Indonesia	Program plasma kelapa sawit, pengembangan	Koperasi pengolahan primer kopi, BUMDes kolektif untuk ekspor

	pemasok hortikultura, kontrak <i>out-grower</i>	langsung, manajemen hutan berbasis komunitas
Risiko yang Perlu Diwaspadai	Ketidakstabilan pasokan, kualitas tidak konsisten	Ketergantungan pada satu pembeli (monopsoni), degradasi ekologis, erosi pengetahuan lokal

**Level 3: Pengembangan Klaster Lokal --- Membangun Ekosistem Ekonomi Endogen**

Level 3 dalam kerangka Porter dan Kramer membahas bagaimana perusahaan memperkuat konteks kompetitif di lokasi operasi mereka---meningkatkan infrastruktur, institusi, dan industri pendukung. Pertanyaan perusahaan adalah: 'Bagaimana kami memperkuat lingkungan bisnis untuk menguntungkan operasi kami dan ekonomi yang lebih luas?' Membalik ke lensa CE atau komunitas pedesaan: 'Bagaimana kami membangun ekosistem ekonomi lokal yang melayani prioritas kami, mengurangi ketergantungan pada aktor eksternal, dan menciptakan kondisi untuk pembangunan yang dikontrol komunitas?' Ini menggeser fokus dari menarik dan mengakomodasi investasi eksternal ke membangun kapasitas pembangunan endogen.

Pembalikan ini secara fundamental menantang siapa yang mendefinisikan 'pembangunan' dan prioritas siapa yang membentuk ekosistem ekonomi lokal. Pengembangan klaster CSV perusahaan biasanya menyelaraskan infrastruktur, pendidikan, dan institusi dengan kebutuhan perusahaan, seperti jalan untuk logistik rantai pasok, pelatihan untuk persyaratan keterampilan perusahaan, regulasi yang memfasilitasi operasi perusahaan. CE bertanya: 'Infrastruktur, institusi, dan kapabilitas apa yang memungkinkan strategi penghidupan kami yang beragam dan aspirasi pembangunan kami?'

Dalam konteks Indonesia, hal ini sangat relevan. Banyak desa di Indonesia memiliki sistem pengelolaan sumberdaya berbasis komunitas – hutan adat, subak, *pangonan* (padang penggembalaan bersama), atau sistem irigasi tradisional. Ketika perusahaan ekstraktif atau agribisnis masuk dengan janji pengembangan klaster, mereka sering mengabaikan atau bahkan merusak institusi lokal ini (McCarthy dan Cramb, 2009). CE dan lembaga adat harus bertanya: apakah pengembangan klaster ini memperkuat atau melemahkan institusi pengelolaan sumberdaya berbasis komunitas?

CE mungkin memprioritaskan elemen klaster yang sangat berbeda: institusi pengelolaan sumberdaya milik bersama, mekanisme pembiayaan kooperatif, *community land trusts*, atau struktur tata kelola tradisional. Inovasi institusional ini sesungguhnya sangat memperkuat agensi komunitas tetapi mungkin tidak terdaftar

sebagai 'pengembangan klaster' dalam kerangka CSV konvensional karena tidak jelas-jelas meningkatkan daya saing perusahaan besar.

Di Indonesia, ketegangan ini terlihat dalam konteks perkebunan kelapa sawit di Kalimantan atau Sumatra, atau tambang nikel di Sulawesi. Pengembangan klaster perusahaan sering menciptakan enklave ekonomi modern yang menarik tenaga kerja migran dan modal eksternal, sementara penduduk lokal dan sistem ekonomi tradisional terpinggirkan. CE dan organisasi masyarakat adat harus secara strategis mempertimbangkan: apakah lebih baik terintegrasi dalam klaster perusahaan dengan risiko marginalisasi, atau membangun ekonomi lokal alternatif yang lebih otonom meskipun dengan akses pasar yang lebih terbatas?

Pengalaman desa-desa di Jawa yang berhasil mengembangkan klaster industri kreatif (kerajinan, batik) atau desa wisata berbasis komunitas menunjukkan bahwa pengembangan klaster endogen yang dipimpin komunitas adalah sangat mungkin. Tetapi ini membutuhkan investasi jangka panjang dalam kapasitas organisasi, akses ke pembiayaan yang sesuai (bukan hanya kredit komersial), dan ruang kebijakan yang melindungi otonomi lokal dari tekanan perusahaanisasi (Antlöv, 2003).

**Tabel 3. Perbedaan Sudut Pandang CSV Level 3: Pengembangan Klaster Lokal**

Aspek	CSV Perusahaan	CSV CE
Pertanyaan Kunci	"Bagaimana kami memperkuat lingkungan bisnis untuk menguntungkan operasi perusahaan dan ekonomi yang lebih luas?"	"Bagaimana kami membangun ekosistem ekonomi lokal yang melayani prioritas lokal dan menciptakan kondisi untuk pembangunan yang dikontrol komunitas?"
Fokus Infrastruktur	Jalan untuk logistik, fasilitas pengolahan, akses telekomunikasi untuk operasi bisnis	Infrastruktur untuk diversifikasi ekonomi, akses pasar alternatif, fasilitas berbasis kepemilikan komunitas
Fokus Institusional	Regulasi yang memfasilitasi investasi, standar bisnis modern, training center	Institusi pengelolaan sumberdaya berbasis komunitas ( <i>common pool resources</i> ), mekanisme pembiayaan kooperatif, tata kelola adat

Model Ekonomi	Klaster spesialisasi terintegrasi global, ekonomi ganda (modern vs tradisional)	Ekonomi lokal terdiversifikasi, <i>multiple livelihood strategies</i> , mengurangi risiko sistemik
Siapa Menentukan Prioritas	Perusahaan (idealnya dengan konsultasi pemangku kepentingan)	Komunitas melalui mekanisme deliberasi lokal (musyawarah desa, forum adat)
Contoh Indonesia	Kawasan industri kelapa sawit Kalimantan, klaster nikel Sulawesi, supplier park agribisnis	Desa wisata berbasis komunitas, klaster kerajinan tradisional Jawa, sistem Subak Bali, hutan adat dengan HHBK
Ukuran Keberhasilan	Volume investasi yang masuk, jumlah lapangan kerja formal, produktivitas agregat	Distribusi manfaat ekonomi yang merata, penguatan institusi lokal, keberlanjutan ekologis, otonomi komunitas

## VI. Menuju Keseimbangan Nilai dalam CSV: Implikasi Kebijakan dan Praktik

Ketiga level CSV yang telah dibahas di atas—yaitu produk dan pasar, produktivitas rantai nilai, serta pengembangan klaster lokal—sesungguhnya tidak berdiri sendiri-sendiri. Ketiganya membentuk sebuah arsitektur relasi ekonomi yang, jika ditelaah secara menyeluruh dari perspektif CE, mencerminkan perbedaan yang jauh lebih dalam dari sekadar perbedaan strategi atau metrik. Yang sesungguhnya berbeda adalah landasan paradigmatik: logika penciptaan nilai, hubungan kekuasaan, orientasi waktu, serta pertanyaan mendasar tentang siapa yang berhak mendefinisikan apa yang dimaksud dengan ‘bersama’.

Tabel 4 merangkum perbedaan paradigmatik tersebut. Pemahaman atas tabel ini penting bukan untuk memosisikan CSV Perusahaan dan CSV CE sebagai dua kutub yang mustahil bertemu, melainkan justru untuk memerjelas prasyarat apa yang harus dipenuhi agar keterlibatan antara keduanya benar-benar menghasilkan nilai yang bersifat transformatif, bukan sekadar transaksional atau, lebih buruk lagi, eksploitatif.

**Tabel 4. Perbedaan Paradigmatik Fundamental CSV Perusahaan dan CSV CE**

Dimensi	CSV Perusahaan	CSV CE
Logika Dominan	Akumulasi kapital	Kesejahteraan kolektif

Hubungan Kekuasaan	Asimetris (perusahaan menentukan persyaratan)	Simetris atau diperjuangkan agar seimbang
Horison Waktu	Jangka menengah (siklus bisnis, ROI)	Jangka panjang (intergenerational sustainability)
Sifat "Nilai Bersama"	<i>Win-win</i> yang didefinisikan dari 'atas'	<i>Win-win</i> yang dinegosiasikan dengan pembagian kekuasaan yang adil
Risiko Utama	Supply disruption, reputasi	Kooptasi, ketergantungan, marginalisasi
Orientasi Spasial	Integrasi ke rantai nilai global	Penguatan ekonomi lokal
Kepemilikan Aset	Perusahaan (dengan manfaat program untuk komunitas)	Komunitas (dengan kemitraan strategis dengan perusahaan bila perlu)

Upaya membalik lensa CSV dari perusahaan ke perspektif CE dan usaha berbasis komunitas mengungkap bahwa 'nilai bersama' bukanlah hal yang otomatis atau simetris. Apa yang tampak sebagai *win-win* dari kantor pusat perusahaan mungkin melibatkan *trade-off* signifikan, asimetri kekuasaan, dan prioritas yang bertentangan dari perspektif komunitas. CE dan organisasi komunitas pedesaan harus menavigasi peluang CSV secara strategis, terus-menerus bertanya apakah pengaturan tertentu membangun atau merusak otonomi jangka panjang mereka, resiliensi, dan penentuan nasib sendiri.

Pembalikan lensa ini tidak berarti saran untuk menolak keterlibatan dengan inisiatif CSV perusahaan. Sebaliknya, ia merupakan rekomendasi kepada CE dan para pendampingnya untuk mengajukan pertanyaan yang berbeda, metrik yang berbeda, dan pengakuan bahwa nilai bersama sejati memerlukan kekuasaan bersama dalam mendefinisikan masalah, merancang solusi, dan mengatur relasi ekonomi. Dan, dari temuan pembalikan lensa ini, setidaknya ada empat implikasi kebijakan dan praktik yang perlu dipertimbangkan:

Pertama, penguatan kapasitas CE sebagai prasyarat. CSV yang sejati tidak mungkin terwujud jika komunitas tidak memiliki kapasitas untuk bernegosiasi sebagai mitra setara. Ini berarti investasi jangka panjang dalam pengembangan kapasitas organisasi CE---tidak hanya keterampilan teknis, tetapi juga literasi hukum, kemampuan advokasi, dan akses ke informasi pasar yang setara. BUMDes yang kuat, koperasi yang profesional, dan organisasi adat yang tangguh adalah prasyarat, bukan output, dari CSV yang transformatif.

Kedua, reformasi regulasi untuk melindungi kepentingan CE. Kerangka hukum Indonesia, dari UU Desa (2014) hingga regulasi koperasi, perlu terus diperkuat untuk memastikan CE memiliki hak yang dapat ditegakkan dalam relasi dengan perusahaan besar. Ini mencakup perlindungan terhadap praktik monopsoni, persyaratan transparansi dalam kontrak kemitraan, serta mekanisme penyelesaian sengketa yang tidak berpihak pada perusahaan.

Ketiga, pengembangan metrik CSV yang inklusif. Praktik pengukuran dan pelaporan CSV perlu diperluas untuk mencakup indikator yang relevan bagi perspektif komunitas: distribusi nilai yang adil, penguatan kapasitas organisasi lokal, keberlanjutan ekologis jangka panjang, dan pelestarian pengetahuan tradisional. Tanpa metrik yang mencerminkan kepentingan CE, klaim 'nilai bersama' akan tetap rentan terhadap *social-washing*.

Keempat, pembangunan platform negosiasi multipartit. Nilai bersama yang sejati mensyaratkan forum deliberasi yang setara antara perusahaan, CE, pemerintah daerah, dan masyarakat sipil. Di Indonesia, platform seperti musyawarah desa, forum multi-pemangku kepentingan di tingkat kabupaten, atau mekanisme Free, Prior and Informed Consent (FPIC) untuk komunitas adat dapat menjadi wadah untuk negosiasi yang lebih setara.

## VII. Kesimpulan

Makalah ini telah melakukan pembalikan lensa CSV dari perspektif perusahaan menuju perspektif Perusahaan Komunitas (CE) dalam konteks Indonesia. Pembalikan ini mengungkap empat temuan utama.

Pertama, 'nilai bersama' dalam CSV tidak bersifat netral atau otomatis---ia selalu merupakan hasil dari negosiasi kekuasaan yang asimetris di mana perusahaan umumnya memegang kendali atas definisi masalah, desain solusi, dan distribusi manfaat. Kedua, di ketiga level CSV (produk dan pasar, rantai nilai, pengembangan klaster lokal), CE menghadapi risiko nyata berupa ketergantungan, kooptasi, dan marginalisasi jika tidak mampu menavigasi relasi dengan perusahaan secara strategis. Ketiga, perspektif CE menawarkan metrik kesuksesan yang berbeda secara fundamental dari CSV perusahaan, bukan sekadar penetrasi pasar atau ROI, melainkan resiliensi komunitas, kedaulatan ekonomi, keberlanjutan ekologis, dan kohesi sosial. Keempat, Indonesia memiliki kelembagaan dan tradisi yang kuat, dari gotong royong, subak, hutan adat, hingga BUMDes dan koperasi, yang dapat menjadi fondasi untuk model CSV yang benar-benar berpusat pada komunitas.

Mungkin wawasan paling transformatif dari pembalikan ini adalah bahwa komunitas pedesaan Indonesia bukan sekadar konteks untuk penciptaan nilai perusahaan: mereka adalah aktor ekonomi strategis yang perspektifnya layak mendapat bobot yang sama dalam mendefinisikan apa arti 'bersama' yang

sesungguhnya, yaitu sebagai aktor ekonomi yang benar-benar setara. Dalam konteks Indonesia dengan sejarah panjang sistem ekonomi gotong royong, pengelolaan sumberdaya berbasis komunitas, dan kini kerangka legal BUMDes, terdapat peluang unik untuk mengembangkan model CSV yang benar-benar berpusat pada komunitas—bukan sebagai wacana kosong, tetapi sebagai praktik ekonomi politik yang memberdayakan desa dalam menghadapi tekanan korporatisasi dan ekstraksi.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mendokumentasikan secara empiris bagaimana CE di berbagai sektor dan wilayah di Indonesia menavigasi relasi CSV dalam praktik, baik keberhasilan maupun kegagalannya. Studi komparatif, misalnya antara Perusahaan Komunitas seperti BUMDes yang berhasil membangun kemitraan setara dengan perusahaan besar dan mereka yang jatuh dalam jebakan ketergantungan, akan sangat berharga untuk mengembangkan panduan praktis bagi para praktisi dan pembuat kebijakan.

### Daftar Pustaka

- Abidin, Z., Jalal, dan Sodiq, M. 2025. The Five Tiers of Corporate Social Responsibility (CSR): From Risk Management to Social Business. *Social Responsibility Journal*, Vol.21, Issue 5, hal. 940 – 961.
- Acemoglu, D. dan Robinson, J.A. 2012. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers, New York.
- Antlöv, H. 2003. Village Government and Rural Development in Indonesia: The New Democratic Framework. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 39, No. 2, hal. 193--214.
- Beschorner, T. dan Hajduk, T. 2017. Creating Shared Value: A Fundamental Critique. Dalam J. Wieland (ed.), *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Springer, Cham, hal. 27--37.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., dan Matten, D. 2014. Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, hal. 130--153.
- Defourny, J. dan Nyssens, M. 2008. Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, hal. 202--228.
- Dembek, K., Singh, P., dan Bhakoo, V. 2016. Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, Vol. 137, No. 2, hal. 231--267.
- Emerson, J. 2003. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, Vol. 45, No. 4, hal. 35--51.
-

- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- IFC (International Finance Corporation). 2010. *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. IFC, Washington, D.C.
- ISO. 2010. *ISO 26000:2010 -- Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization, Jenewa.
- Karnani, A. 2007. The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. *California Management Review*, Vol. 49, No. 4, hal. 90--111.
- McCarthy, J.F. dan Cramb, R.A. 2009. Policy Narratives, Landholder Engagement, and Oil Palm Expansion on the Malaysian and Indonesian Frontiers. *Geographical Journal*, Vol. 175, No. 2, hal. 112--123.
- McGahan, A.M. 2020. Where Does an Organization's Responsibility End? Identifying the Boundaries on Stakeholder Claims. *Academy of Management Discoveries*, Vol. 6, No. 4, hal. 520--533.
- Menghwar, P.S. dan Daood, A. 2021. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23, No. 4, hal. 466--490.
- OHCHR (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights). 2011. *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. Perserikatan Bangsa-Bangsa, New York dan Jenewa.
- Piketty, T. 2014. *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. dan Kramer, M.R. 2006. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, hal. 78--92.
- Porter, M.E. dan Kramer, M.R. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism---and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, hal. 62--77.
- Prahalad, C.K. 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Rendtorff, J.D. 2017. Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society. Dalam J. Wieland (ed.), *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Springer, Cham, hal. 119--139.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. *Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 7*. Sekretariat Negara, Jakarta.

Wieland, J. 2017. Shared Value: Theoretical Implications, Practical Challenges. Dalam J. Wieland (ed.), *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Sp