

**STRATEGI KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN MELALUI
TRANSFORMASI PROGRAM *CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY* MENJADI *CREATING SHARED VALUE*
DENGAN MENERAPKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* (STUDI KASUS PADA LINI BISNIS
OTOMOTIF PT ASTRA INTERNATIONAL TBK)**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen



Billi Aurizza Tresnadi

1201001033

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE**

JAKARTA


2024

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Billi Aurizza Tresnadi

NIM : 1201001033

Tanda Tangan : 

Tanggal : 8 Februari 2024

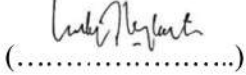
HALAMAN PENGESAHAN


Tugas akhir ini diajukan oleh:


Nama : Billi Aurizza Tresnadi
NIM : 1201001033
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Skripsi : Strategi Keberlanjutan Perusahaan Melalui Transformasi Program *Corporate Social Responsibility* Menjadi *Creating Shared Value* Dengan Menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Kasus pada Lini Bisnis Otomotif PT Astra International Tbk)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Imbang Jaya Mangkuto, M.B.A.,
M.Si. 
(.....)

Penguji 1 : Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M.,
Ph.D. 
(.....)

Penguji 2 : Gunardi Endro, Ph.D. 
(.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 26 Februari 2024

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah yang telah menganugerahkan ilmu yang bermanfaat kepada penulis, memberikan kekuatan dan pertolongan di segala kondisi sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian dengan topik “Strategi Keberlanjutan Perusahaan Melalui Transformasi Program *Corporate Social Responsibility* Menjadi *Creating Shared Value* Dengan Menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Kasus pada Lini Bisnis Otomotif PT Astra International Tbk)”. Dalam perjalanan pelaksanaan penelitian ini, banyak sekali pihak yang telah membantu penulis. Maka dari itu, dengan penuh ketulusan hati, izinkan penulis untuk menghaturkan beribu-ribu terima kasih kepada:

1. Bunda dan ayah tercinta, Ibu Frovira Brilyandini dan Bapak Dendy Taufik Tresnadi yang senantiasa memberikan cinta kasihnya kepada penulis, mendidik dan memotivasi penulis sejak kecil, mendukung pendidikan dan cita-cita penulis, serta mendoakan kebaikan dan kesuksesan untuk penulis.
2. Bapak Ir. Imbang Jaya Mangkuto, M.B.A., M.Si. selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah membimbing penulis dalam melaksanakan penelitian ini dari awal hingga akhir sekaligus sebagai salah satu dosen paling berpengaruh di hidup penulis yang telah menginspirasi penulis dalam banyak hal.
3. Bapak Gunardi Endro, Ph.D. selaku dosen pembahas proposal tugas akhir yang telah memberikan rekomendasi perbaikan untuk penelitian ini, mendukung minat penulis dalam hal *sustainability*, dan memotivasi penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Bapak Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D. selaku dosen penguji sidang tugas akhir yang telah memberikan *feedback* positif atas hasil penelitian ini dan juga sebagai salah satu dosen paling berpengaruh di hidup penulis yang telah memberikan banyak kesempatan untuk mengembangkan *soft skill* dan *hard skill* penulis selama berkuliah di Universitas Bakrie.
5. Bapak Raden Aryo Febrian, S.M., M.M. selaku dosen pembimbing akademik penulis yang telah menjadi konsultan untuk perkembangan

akademik penulis, serta memotivasi dan mendukung penulis untuk menyelesaikan penelitian ini di semester 7.

6. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Universitas Bakrie yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman yang sangat bermanfaat untuk penulis.
7. Keluarga besar penulis yang senantiasa menyemangati penulis selama melaksanakan penelitian ini dan mendoakan kebaikan untuk penulis.
8. Teman-teman seperjuangan dan seperti tumbuhan yang telah kebersamai dan menyemangati penulis untuk mengerjakan penelitian ini, khususnya Nailatul Dila, Andira, Dhiyah, Ardelia, Annisa Shafa, Ochi, dan Jati.
9. Bapak Triyanto selaku Head of CSR & Social Engagement PT Astra International Tbk dan Bapak Aloysius Daniel selaku Head of Training & Monitoring Yayasan Dharma Bhakti Astra yang telah berkenan dan meluangkan waktu untuk diwawancarai oleh penulis.
10. Segenap pakar, peneliti, dan penulis buku yang hasil karyanya telah menjadi referensi dari penelitian ini.
11. Perpustakaan Universitas Bakrie yang telah memfasilitasi buku-buku untuk dijadikan referensi pada penelitian ini.

Penulis menyadari bahwasannya hasil penelitian ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis sangat terbuka atas setiap kritik, saran, dan masukan yang membangun untuk perbaikan penelitian ini. Besar harapan penulis, penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan inspirasi kepada setiap praktisi bisnis untuk menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan; mewujudkan pertumbuhan bisnis sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan melestarikan lingkungan.

Jakarta, 8 Februari 2024



Billi Aurizza Tresnadi

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Billi Aurizza Tresnadi
NIM : 1201001033
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Tugas Akhir : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Fee Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Strategi Keberlanjutan Perusahaan Melalui Transformasi Program *Corporate Social Responsibility* Menjadi *Creating Shared Value* Dengan Menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* (Studi Kasus pada Lini Bisnis Otomotif PT Astra International Tbk)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 8 Februari 2024

Yang menyatakan



Billi Aurizza Tresnadi

ABSTRAK

Industrialisasi telah membawa dunia ke era baru dimana kegiatan manusia menyebabkan kerusakan lingkungan dan kesenjangan sosial, yang dapat membahayakan manusia itu sendiri. Menyikapi hal ini, pada tahun 2015, Perserikatan Bangsa-Bangsa meluncurkan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Di Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan dan Bursa Efek Indonesia telah berkomitmen untuk meningkatkan praktik ESG di pasar modal Indonesia dan mendorong investasi berkelanjutan jangka panjang. Hal ini mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara keberlanjutan sehingga dibutuhkan strategi keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada lini bisnis otomotif PT Astra International Tbk. Wawancara mendalam dan analisis dokumen dipilih sebagai teknik pengumpulan data pada penelitian ini. Subjek pada penelitian ini adalah *middle manager* dari internal Grup Astra yang bertanggungjawab pada pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Terdapat 3 tahapan dalam analisis data pada penelitian ini, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Astra telah berhasil mengintegrasikan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam strategi bisnisnya, yaitu *Triple-P Roadmap Strategy* yang terdiri dari 3 pilar: *Portfolio*, *People Roadmap*, dan *Public Contribution*. Melalui pilar *Public Contribution*, Astra mentransformasikan program CSR menjadi *Creating Shared Value* (CSV) dengan mengintegrasikan program CSR dengan kegiatan manajemen bisnisnya. Strategi ini dilaksanakan dengan menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* yang kemudian berhasil menjadikan Astra sebagai *Good Corporate Citizen*.

Kata kunci: Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, Strategi Keberlanjutan Perusahaan, *Corporate Social Responsibility*, *Creating Shared Value*, *Good Corporate Governance*

ABSTRACT

Industrialization has brought the world into a new era where human activities cause environmental damage and social inequality, which can endanger humans themselves. In response to this, in 2015, the United Nations launched 17 Sustainable Development Goals. In Indonesia, the Financial Services Authority and the Indonesian Stock Exchange have committed to improving ESG practices in the Indonesian capital market and encouraging long-term sustainable investment. This encourages companies to run their business sustainably, so a company sustainability strategy is needed. This research uses a qualitative method with a case study approach in the automotive business line of PT Astra International Tbk. In-depth interviews and document analysis were chosen as data collection techniques in this research. The subjects of this research were middle managers from the internal Astra Group who were responsible for implementing the Corporate Social Responsibility (CSR) program. There are 3 stages in data analysis in this research, namely data reduction, data presentation, and concluding. The results of this research show that Astra has succeeded in integrating economic, social, and environmental values into its business strategy, namely the Triple-P Roadmap Strategy which consists of 3 pillars: Portfolio, People Roadmap, and Public Contribution. Through the Public Contribution pillar, Astra transforms its CSR program into Creating Shared Value (CSV) by integrating CSR programs with its business management activities. This strategy was implemented by applying the principles of Good Corporate Governance which then succeeded in making Astra a Good Corporate Citizen.

Keywords: Sustainable Development Goals, Corporate Sustainability Strategy, Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, Good Corporate Governance

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Manajemen Strategi	17
2.2 Strategi Keberlanjutan Perusahaan	31
2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)	36
2.4 Creating Shared Value (CSV).....	44
2.5 Good Corporate Governance (GCG)	52
2.6 Corporate Citizenship	64
2.7 Kerangka Konseptual	76
BAB III METODE PENELITIAN	77
3.1 Metode Penelitian	77

3.2	Objek dan Subjek Penelitian	78
3.3	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	79
3.4	Instrumen Penelitian	80
3.5	Teknik Analisis Data.....	87
3.6	Pengujian Keabsahan Data.....	88
3.7	Pertanyaan Wawancara	89
3.8	Kerangka Kerja Penelitian	92
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		96
4.1	Objek Penelitian	96
4.2	Subjek Penelitian.....	102
4.3	Strategi Keberlanjutan PT Astra International Tbk	102
4.3.1	Triple-P Roadmap Strategy.....	103
4.3.2	Astra 2030 Sustainability Aspirations.....	106
4.4	Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Astra International Tbk	112
4.5	Transformasi Program Corporate Social Responsibility (CSR) Menjadi Creating Shared Value (CSV) Beserta Dampaknya Untuk Perusahaan	118
4.5.1	Integrasi Program CSR dengan Manajemen Rantai Pasok.....	121
4.5.2	Integrasi Program CSR dengan Manajemen Sumber Daya Manusia	137
4.5.3	Integrasi Program CSR dengan Manajemen Layanan Purna Jual dan Ekosistem Penjualan	140
4.5.4	Integrasi Program CSR dengan Manajemen Pengelolaan Limbah .	143
4.5.5	Integrasi Program CSR dengan Manajemen Risiko Perusahaan dan Pengembangan Produk.....	146
4.5.6	Keadilan Kontribusi Perusahaan Kepada Masyarakat	151
4.5.7	Kecocokan Penerapan CSV Untuk Berbagai Industri	155
4.6	Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Untuk Menjalankan Strategi Keberlanjutan Perusahaan	157
4.6.1	Sustainability Governance	158
4.6.2	Penetapan dan Implementasi Kebijakan Perusahaan	186
4.6.3	Astra Sebagai Good Corporate Citizen	188
4.6.4	Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keberlanjutan Perusahaan	197
4.6.5	Peran Kinerja Sosial Astra Dalam Mengelola Dampak Negatif Produk Bisnis Otomotifnya.....	200
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....		206
5.1	Kesimpulan	206
5.2	Keterbatasan.....	208
5.3	Saran.....	208

5.3.1	Saran Untuk Perusahaan/Industri.....	208
5.3.2	Saran Untuk Penelitian Berikutnya.....	209
DAFTAR PUSTAKA		210
LAMPIRAN.....		217

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.01 Hasil Survei Deloitte pada <i>CxO Sustainability Report 2023</i> (1).....	7
Gambar 1.02 Hasil Survei Deloitte pada <i>CxO Sustainability Report 2023</i> (2).....	7
Gambar 2.01 Model Dasar Manajemen Strategi.....	17
Gambar 2.02 Piramida CSR Carroll	38
Gambar 2.03 Langkah-Langkah Penerapan CSV	50
Gambar 4.01 Kerangka Keberlanjutan PT Astra International Tbk	103
Gambar 4.02 Kerangka <i>Sustainability Governance</i> PT Astra International Tbk	159

DAFTAR TABEL

Tabel 1.01 Daftar Penghargaan CSR Astra Tahun 2022	13
Tabel 3.01 Instrumen Penelitian	87
Tabel 4.01 Kinerja Keuangan PT Astra International Tbk Tahun 2018-2022....	119
Tabel 4.02 Data Pencapaian Yayasan Astra Tahun 2022	152
Tabel 4.03 Penilaian Terhadap Penerapan Prinsip GCG di Astra Berdasarkan Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia	170
Tabel 4.04 Analisis Risiko PT Astra International Tbk.....	179
Tabel 4.05 Analisis Kebutuhan Pemangku Kepentingan (1)	185
Tabel 4.06 Analisis Kebutuhan Pemangku Kepentingan (2).....	185

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.01 Kerangka Konseptual.....	76
Bagan 3.01 Kerangka Kerja Penelitian	92
Bagan 4.01 Struktur Organisasi PT Astra International Tbk (1)	99
Bagan 4.02 Struktur Organisasi PT Astra International Tbk (2)	100
Bagan 4.03 Struktur Organisasi PT Astra International Tbk (3)	101
Bagan 4.04 Struktur Tata Kelola PT Astra International Tbk.	174
Bagan 4.05 Struktur Organisasi Keberlanjutan PT Astra International Tbk	188

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Protokol Wawancara <i>Head of CSR & Social Engagement Department</i> PT Astra International Tbk	217
Lampiran 2 Protokol Wawancara <i>Head of Training & Mentoring Yayasan</i> Dharma Bhakti Astra	221
Lampiran 3 Transkrip Wawancara <i>Head of CSR & Social Engagement</i> <i>Department</i> PT Astra International Tbk	223
Lampiran 4 Transkrip Wawancara <i>Head of Training & Mentoring Yayasan</i> Dharma Bhakti Astra	244