

**PEMBABITAN KEARIFAN TEMPATAN DALAM  
PROGRAM TANGGUNGJAWAB SOSIAL  
KORPORAT: KAJIAN KES DI AQUA DANONE  
MAMBAL PLANT BALI, INDONESIA**

**YENI ROSILAWATI**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2017**

**PEMBABITAN KEARIFAN TEMPATAN DALAM  
PROGRAM TANGGUNGJAWAB SOSIAL  
KORPORAT: KAJIAN KES DI AQUA DANONE  
MAMBAL PLANT BALI, INDONESIA**

oleh

**YENI ROSILAWATI**

**Tesis yang diserahkan untuk  
memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**DISEMBER 2017**

## **PENGHARGAAN**

Penulis memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah SWT kerana dengan izinNya tesis ini berjaya disiapkan. Banyak pihak telah membantu dalam menyempurnakan tesis ini. Banyak pihak telah membantu dalam menyempurnakan tesis ini. Pertamanya saya ingin mengucapkan ribuan terimakasih kepada Universiti Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) kerana memberikan peluang kepada penulis melanjutkan pelajaran di tingkat Doktor Falsafah di USM.

Mereka yang paling banyak memberikan dorongan, bantuan, nasihat dan bimbingan yang amat berguna dalam menjayakan tesis ini adalah penyelia saya sendiri, iaitu Prof. Dr Jamilah Hj Ahmad. Sejak mula lagi sehinggalah tamat tesis ini, beliau tidak jemu-jemu memberikan bantuan dan pandangan. Atas pengorbanan masa dan tenaga yang telah diberikan oleh mereka kepada saya, saya ingin merakamkan ucapan penghargaan dan terimakasih yang tidak terhingga kepada pemeriksa luaran Prof Dr. Syed Arabi Idid dan pemeriksa dalaman Assoc. Prof. Dr Hasrina Mustafa dan Prof. Dr Mohammad Reevany Bustami yang memberikan masukan-masukan yang berharga bagi tesis ini.

Kepada mereka dibawah ini, Dekan School of Communication USM, Dr Shuhaida Md. Noor serta rakan-rakan program Doktor Falsafah di School of Communication USM: Ponco Budi, Anna Agustina, Eli Jamilah, Yani Hendrayani, Raqib Sofian, Intan Sholikha Ibrahim, Shumaila Anoosh, Sobia Randhawa, Zubair Mahmood, Candida, Hana Mijan, Kiko, Karmilah Abdulah, Nur Nasir, Jamsari, Kak

Izza, Noman Yaser serta Shuliang Bai dan sesiapa yang tidak dapat saya senaraikan satu persatunya di sini kerana membahagikan pengalamannya kepada penulis

Akhir sekali, tesis ini tidak akan berjaya sekiranya tanpa pengorbanan daripada suami tersayang Akhmad Ikhwanudin, S.Sos serta anak-anakku, Vattaya Zahra Ikhwanudin dan Haznan Aqilla Ikhwanudin yang senantiasa memberikan inspirasi dan dorongan serta mendoakan kejayaan penulis. Tesis ini penulis persembahkan utamanya kepada orangtua penulis iaitu almarhum Bapa, dr. Soeliadi Hadiwandowo, Sp.PA, Sp.PD serta ibunda Sri Rahayu yang senantiasa memberikan inspirasi dan dorongan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan tertinggi serta adik-adik penulis Milana Pandanwangi, S.Psi dan dr Astri Ferdiana, MPH, Ph.D yang juga senantiasa memberikan dorongan kepada penulis

## SENARAI KANDUNGAN

Penghargaan	ii
Senarai Kandungan	iv
Senarai Istilah	viii
Senarai Singkatan	x
Senarai Jadual	xiv
Senarai Rajah	xvi
Senarai Gambar	xvii
Abstrak	xviii
Abstract	xx

### **BAB 1- PENGENALAN**

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	1
1.3	Pernyataan Masalah	11
1.4	Objektif Penyelidikan	15
1.5	Persoalan Kajian	15
1.6	Kepentingan Kajian	16
1.7	Skop Kajian	19
1.8	Definisi Konsep Kajian	19
1.9	Kesimpulan	21

### **BAB 2-PROFIL SYARIKAT PERNIAGAAN AQUA DANONE**

2.1	Pengenalan	22
2.2	Profil Perniagaan Syarikat Perniagaan Aqua Danone	23
2.3	Visi, Misi dan Nilai-nilai Kumpulan Aqua	27
2.4	Pengelolaan dan Prestasi Kumpulan Aqua	28
2.5	Amalan Perlindungan Air Tanah Dalam	31
2.6	Amalan Kumpulan Aqua Terhadap Perlindungan Sumber Air	32
2.7	Program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Kumpulan Aqua	32
2.8	Kesimpulan	37

### **BAB 3-SOROTAN LITERATUR**

3.1	Pengenalan	39
3.2	Konsep Kearifan Tempatan	39
3.3	Bentuk-Bentuk Kearifan Tempatan	43
3.4	Konsep Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dan Jenis-jenis CSR	49
3.5	Perancangan CSR (CSR Planning)	60
3.6	Proses Pelaksanaan CSR (CSR Implementation)	62
3.7	Proses Kawalan CSR	64
3.8	Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dan Kepentingan Pemegang Taruh	66
3.6	Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dan Reputasi Syarikat Perniagaan	71
3.7	Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dalam Etika Perniagaan	75
3.8	Kajian Lepas Berkaitan Faktor Budaya dalam Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)	78
3.9	Teori Kajian	98
	3.9.1. Teori Pemegang Taruh ( <i>Stakeholder's Theory</i> )	98
	3.9.2. Teori Legitimasi ( <i>Legitimacy Theory</i> )	116
3.10	Kerangka Teori ( <i>Theoretical Framework</i> )	125
3.11	Kesimpulan	127

### **BAB 4 - METODOLOGI PENYELIDIKAN**

4.1	Pengenalan	128
4.2	Kaedah Penyelidikan	128
4.3	Reka Bentuk Penyelidikan	133
4.4	Unit Penyelidikan	136
4.5	Teknik Pengumpulan Data	136
4.6	Protokol Kajian Kes	143
4.7	Analisis Data	143
4.8	Carta Aliran Penyelidikan	146
4.9	Kesimpulan	147

## **BAB 5- HASIL DAPATAN**

5.1	Pengenalan	148
5.2	Maklumat Responden	149
5.3	TU-1: Kearifan Tempatan THK dalam Masyarakat Hindu Bali	150
	5.3.1 TA-1: Tri Hita Karana Sebagai Falsafah Kehidupan	150
	5.3.2 TA-2 : Elemen-elemen THK	153
5.4	TU-2: Penyertaan Sumber Tempatan dalam Perancangan CSR	160
	5.4.1 TA-3: Penyertaan Komuniti dan Forum Tempatan	160
	5.4.2 TA-4: Kerjasama Pelbagai Pemegang Taruh	166
5.5	TU-3: Pelaksanaan CSR berasaskan THK	176
	5.5.1 TA-5: Konservasi Alam Bersepadu	176
	5.5.2 TA-6: Pemeliharaan Sumber Air dan Kesedaran Masyarakat	192
	5.5.2(a) Amalan Program Penanaman Pokok	193
	5.5.2(b) Amalan Pembuatan Biopori dan Perigi Susupan	198
	5.5.2(c)Amalan Pembuatan Teres Undak.	201
	5.5.2(d) Amalan Program <i>Water Access Hygiene and Sanitation</i>	204
	5.5.2(e)Amalan Pengenalpastian Haiwan dan Tumbuhan	224
	5.5.2(f) Pemetaan untuk Memahami Letak Tanah	227
	5.5.5(g) Amalan Biogas	230
	5.5.2(h)Amalan Sekolah Lapang Konservasi	233
	5.5.3 TA-7: Pertanian Mesra Alam	237
	5.5.4 TA-8: Pengolahan Sampah dan Pendidikan Alam Sekitar	250
5.6	TU-4: Kawalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)	253
	5.6.1 TA-9: Kawalan Melibatkan Pemegang Taruh	253
5.7	TU-5: Halangan dan Penyokong CSR	255
	5.7.1 TA-10: Komitmen dan Komunikasi	255
5.8	Kesimpulan	257

## **BAB 6-PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

6.1	Pengenalan	259
6.2	Analisis dan Perbincangan	260
6.2.1	Untuk mengenal pasti pemahaman kearifan tempatan dari perspektif syarikat perniagaan Aqua Danone Mambal Plant dan pemegang taruh iaitu komuniti tempatan, tokoh-tokoh masyarakat dan pertubuhan bukan kerajaan (NGO)	260
6.2.2	Untuk menganalisis aktiviti perancangan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)	267
6.2.3	Untuk mengkaji dan memahami aktiviti pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant	277
6.2.4	Untuk mengkaji dan memahami proses kawalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant	290
6.2.5	Untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan penerimaan dan menghalang pelaksanaan CSR	297
6.3	Kesimpulan Penyelidikan	301
6.5	Batasan Penyelidikan	307
6.6	Cadangan untuk Penyelidikan Lanjutan	307
	RUJUKAN	309
	LAMPIRAN	

## SENARAI ISTILAH

Agen biologi	Mikroorganisme, yang berasal daripada bakteria, cendawan, virus dan protozoa yang digunakan untuk mengawal Organisme Pengganggu Tanaman (OPT)
Banjar	Kampung yang terdiri daripada kumpulan masyarakat kecil yang meliputi empat puluh (40) buah keluarga
Desa Pakraman	Daerah yang terdiri daripada kelompok masyarakat di Bali yang terikat dengan hukum adat tertentu yang mengikut kepercayaan agama Hindu dan mempengaruhi tradisi dan etika pergaulan masyarakat di daerah tersebut. Hukum adat ini diwarisi secara turun temurun (Peraturan Daerah Wilayah Bali No.3 tahun 2001 Berkenaan Daerah Pakraman)
Kelian	Pemimpin bagi sesuatu banjar atau subak
Nyepi	Perayaan tahun baru masyarakat Hindu Bali berasaskan takwim Saka yang bermula sejak tahun 78 Masihi
Pararem	Hukum adat yang terbentuk melalui mesyuarat adat yang diadakan
Pemegang taruh	Individu atau kumpulan yang mempengaruhi dan juga dipengaruhi prestasi dan matlamat sesebuah syarikat (Freeman, 1984)
Pembangunan Lestari	Sistem ekonomi yang membangunkan tujuan seperti mempertingkatkan taraf kehidupan masyarakat, pembangunan pendidikan dan membangunkan usaha-usaha kesihatan masyarakat dan kualiti kehidupan masyarakat awam (Pearce, Markandya & Barbier, 1989)
Perbadanan multinasional	Syarikat yang memantau proses pengedaran dan penyediaan kemudahan di sesebuah negara atau beberapa negara (Narwal & Singh, 2013)

Paternalisme	Fahaman yang berpegang pada prinsip atau kepercayaan atau amalan sesebuah pemerintah yang menjaga kepentingan orang yang diperintah dengan melihat atau menganggap tiap-tiap seorang sebagai individu dan diberikan perhatian sewajarnya sama ada hubungan dengan negara atau sesama sendiri.
Sangkep	Mesyuarat bulanan antara kampung yang diadakan sebanyak dua (2) kali setiap bulan
Subak	Sistem adat yang meliputi aspek sosial, pertanian dan agama masyarakat petani di Bali yang berasaskan falsafah <i>Tri Hita Karana</i> yang kini berkembang sebagai sistem pengurusan air bagi sawah padi di Bali di samping bidang pengurusan sumber lain di suatu daerah (Peraturan Daerah Wilayah Bali No.9 tahun 2012)
Teres undak	Teres tanah dibina yang mempunyai dataran lebar, bergred rendah dan kecerunan di antara teresan adalah curam, boleh memudahkan pengairan di kawasan tanah curam, memulihara air dan mengurangkan hakisan tanah semasa hujan lebat
Tri Hita Karana	Falsafah masyarakat Bali yang melibatkan tiga aspek hubungan manusia dalam kehidupan di dunia untuk mencapai kebahagiaan. Hubungan-hubungan tersebut melibatkan hubungan manusia dengan Tuhan, hubungan sesama manusia dan alam sekitar

## SENARAI SINGKATAN

AA 1000 SES	Account Ability 1000 Stakeholder Engagement Standard; Piawaian Penglibatan Keupayaan 1000 Pemegang Taruh. Ianya adalah rangka kerja untuk menilai, merekabentuk, melaksana dan berkomunikasi dengan pemegang taruh
BABS	Buang Air Besar Sembarangan; Situasi penduduk di sesebuah wilayah yang membuang air besar di merata-rata tempat
Bapedalda	Badan Pengendalian Dampak Daerah; badan kerajaan yang membantu pihak berkuasa di peringkat daerah untuk menguruskan aktiviti kawalan alam sekitar
BPS	Badan Pusat Statistik; merupakan institusi kerajaan bukan jabatan yang bertanggungjawab untuk menjalankan kaji selidik statistik. Pelanggan utamanya adalah kerajaan, tetapi data statistik juga disediakan kepada orang ramai. kaji selidik tahunan termasuk sosio-ekonomi negara dan wilayah, pertubuhan pembuatan, penduduk dan tenaga kerja
BLH	Balai Lingkungan Hidup Agensi kerajaan yang menguruskan alam sekitar
Bappeda	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; Agensi kerajaan yang menguruskan planperancangan dan pembangunan sesuatu wilayah
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> (Tanggungjawab Sosial Korporat)
DAS	Daerah Aliran Sungai (Wilayah Aliran Sungai); Wilayah yang terletak dalam kawasan aliran air sungai.
Demplot	Demonstration Plot: Kaedah pelatihan pertanian dengan membuat tanah percontohan yang bertujuan agar petani dapat melihat dan membuktikan objek yang diselidiki

Distanbunhut	Dinas Pertanian, Perkebunan dan Kehutanan; kementerian di bawah pemerintahan kerajaan Indonesia yang menguruskan aktiviti dalam bidang pertanian, perladangan dan perhutanan
Dinas Cipta Karya	Bahagian Pembangunan dalam Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat; Bahagian dalam kementerian pentadbiran kerajaan yang menguruskan bidang pembinaan bangunan pengurusan wilayah dan permukiman serta perlombongan
Desperindagkop	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi; Kementerian Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi; kementerian di bawah pentadbiran kerajaan yang menguruskan aktiviti dalam bidang perniagaan, industri dan koperasi
GRI	Global Reporting Initiatives (Inisiatif Pelaporan Global); organisasi antara bangsa yang mengeluarkan kaedah piawaian bebas untuk membantu syarikat perniagaan, organisasi kerajaan dan organisasi lain memahami serta berkomunikasi tentang kesan yang dihadapi berkenaan isu seperti perubahan iklim, hak asasi manusia dan rasuah.
ISO 26000	Bertujuan untuk menggalakkan organisasi mengamalkan prinsip-prinsip pembangunan lestari dan melangkaui pematuhan perundangan dengan menekankan bahawa pematuhan perundangan ialah tugas dasar dan penting dalam pelaksanaan tanggungjawab sosial mereka
KPSAB	Kelompok Pengelola Sarana Air Bersih (Kumpulan Pengurusan Bekalan Air Bersih); sekumpulan individu yang dilantik dalam sesebuah masyarakat untuk menguruskan sumber bekalan air bersih
MOL	Mikroorganisme Lokal (Mikroorganisme Setempat); hasil proses penapaian pelbagai jenis bahan organik.

ODF	Open Defecation Free; Kawasan Bebas Buang Air Besar Merata-rata penduduk di sesebuah wilayah atau daerah yang tidak lagi mengamalkan amalan membuang air besar di merata-rata tempat
OPT	Organisme Pengganggu Tanaman (Perosak Tanaman): organisme yang berpotensi untuk merosakkan tanaman
PHBS	Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (Amalan Gaya Hidup Bersih dan Sihat): amalan untuk menjalankan gaya hidup sihat dan bersih.
Pokja Ayung Lestari	Pasukan Kelestarian Sungai Ayung: pasukan ini terdiri daripada syarikat perniagaan, organisasi-organisasi dan kerajaan yang menjalankan kerja-kerja pemeliharaan di kawasan Sungai Ayung
PDAM	Perusahaan Daerah Air Minum (Syarikat Pembekal Air Minum Daerah); Syarikat milik kerajaan yang menguruskan bekalan air minuman bagi masyarakat awam
PPL	Petugas Penyuluh Pertanian; fasilitator atau pemantau kawasan pertanian.
Posyandu	Pos Pelayanan Terpadu (Pusat Perkhidmatan Bersepadu): pusat kerajaan yang dibina untuk memberikan perkhidmatan bantuan perubatan dan kesihatan yang bersepadu
PROPER	Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup: Program Kementerian Alam Sekitar dan Perhutanan yang menggalakkan syarikat perniagaan yang beroperasi di Indonesia untuk mematuhi peraturan berkenaan alam sekitar untuk mencapai prestasi persekitaran ( <i>environmental excellency</i> )
Puskesmas	Pusat Kesehatan Masyarakat (Pusat Kesehatan Masyarakat); pusat yang dibina oleh kerajaan untuk memberikan perkhidmatan bantuan perubatan dan kesihatan kepada masyarakat awam
Posyandu	Pusat perkhidmatan kesihatan komuniti yang dibina khas untuk memberikan bantuan perubatan dan kesihatan bagi ibu mengandung dan kanak-kanak

SSMA	Sekolah Sahabat Mata Air; program pendidikan bersepadu menerusi proses penubuhan kader, penganjuran kempen dan tindakan yang melibatkan pelajar, guru dan pemegang taruh di sekolah.
STBM	Sanitasi Total Berdasarkan Masyarakat (Sanitasi Kemasyarakatan Menyeluruh); Amalan sanitasi yang diterapkan sesebuah kelompok masyarakat
SL Konservasi	Pusat pendidikan bagi para petani yang menekankan tiga aspek: pemerhatian, perbincangan dan amalan.
WASH	Water Access Sanitation & Hygiene (Kebersihan & Sanitasi Akses Sumber Air): program dan kempen sanitasi bagi penyediaan bekalan air bersih

## SENARAI JADUAL

	<b>Halaman</b>
Jadual 2.1	Kilang Kumpulan Aqua Yang Dibina di Indonesia 24
Jadual 2.2	Penghargaan CSR Yang Diperolehi Tahun 2011-2015. 36
Jadual 3.1	Sumber-sumber Kearifan Tempatan 44
Jadual 3.2	Perbezaan Tanggungjawab Sosial Korporat Global dan Tempatan 83
Jadual 3.3	Kecenderungan Hubungan antara Syarikat Perniagaan dan Pemegang taruh di Indonesia 94
Jadual 3.4	Isu-isu yang dianggap Penting bagi Pemegang Taruh 100
Jadual 3.5	Pemegang Taruh daripada Tanggungjawab Sosial Korporat 110
Jadual 3.6	Komunikasi Strategik Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) 116
Jadual 3.7	Pemegang Taruh Kritikal bagi Organisasi.. 118
Jadual 4.1	Perbezaan Penyelidikan Kuantitatif dan Kualitatif 130
Jadual 4.2	Ciri-ciri Penyelidikan Kualitatif dan Kuantitatif 131
Jadual 4.3	Senarai Responden Temu Bual Mendalam 140
Jadual 5.1	Senarai Responden Temu Bual Mendalam 149
Jadual 5.2	Tema-tema Utama dan Asas 150
Jadual 5.3	Pelbagai Pemegang Taruh Yang Terlibat dalam CSR 170
Jadual 5.4	Bentuk Sokongan Komuniti dalam Program CSR 174
Jadual 5.5	Perubahan Luas Penggunaan pada Daerah Aliran Sungai Ayung. 186
Jadual 5.6	Rancangan kegiatan Tanggungjawab Sosial Korporat Aqua Danone Mambal Plant 190
Jadual 5.7	Tebaran Jenis dan Jumlah Pokok Yang Ditanam Petani 194
Jadual 5.8	Liputan Surat Khabar On line tentang Program Penanaman Pokok 198
Jadual 5.9.	Taburan Jumlah Biopori Pada Tahun 2013 200
Jadual 5.10	Taburan Pembangunan Perigi Susupan Tahun 2013 201
Jadual 5.11	Prestasi Aktiviti <i>Water Access, Hygiene &amp; Sanitation</i> (WASH). 214
Jadual 5.12	Prestasi Program Kebersihan (Sanitasi) 216
Jadual 5.13	Liputan Berita Surat Akhbar On Line mengenai program <i>Water Access, Hygiene &amp; Sanitation</i> (WASH) 217

Jadual 5.14	Liputan Surat Akhbar Online Tentang Program Konservasi Curik Bali	227
Jadual 5.15	Luaasan Tanah Mesra Alam dan Jumlah Petani	243
Jadual 5.16	Prestasi Kegiatan CSR Mambal Lestari.	246
Jadual 5.17	Jenis Bantuan dan Media Kempen...	251
Jadual 6.1	Penerangan Aspek-aspek <i>Tri Hita Karana</i> dalam CSR	280

## SENARAI RAJAH

	<b>Halaman</b>
Rajah 5.1 Tahap Proses Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)	182
Rajah 5.2 Program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant	192
Rajah 5.3 Program-program CSR dalam tajuk “Ayung Lestari”	193
Rajah 5.4 Program <i>Water Access Hygiene &amp; Sanitation</i> (WASH)	205
Rajah 5.5 Program-program CSR dalam tajuk “Mambal Lestari”	238
Rajah 6.1 Konsep <i>Tri Hita Karana</i> (THK)	263
Rajah 6.2 Cadangan Rangka Kerja Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Berasaskan Kearifan Tempatan Aqua Danone Mambal Plant	306

## SENARAI GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 5.1 Rawatan Rutin Pam Hidraulik	209
Gambar 5.2 Tandas Bersih Milik Penduduk	212
Gambar 5.3 Program Konservasi Burung Curik Bali	224
Gambar 5.4 Mengenalpasti Kepelbagaian Hayat	228
Gambar 5.5 Warga Memanfaatkan Biogas Untuk Keperluan Memasak	232
Gambar 5.6 Pembuatan Mikro Organisme Lokal (MOL)	243
Gambar 5.7 Pembuatan Mikro Organisme Lokal (MOL) daripada Bahan Kumbahan	243
Gambar 5.8 Pertanian Halaman Pekarangan	243

**PEMBABITAN KEARIFAN TEMPATAN DALAM PROGRAM  
TANGGUNGJAWAB SOSIAL KORPORAT: KAJIAN KES DI AQUA  
DANONE MAMBAL PLANT BALI, INDONESIA**

**ABSTRAK**

Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) merupakan isu penting sejak dikuatkuasakan oleh negara Indonesia melalui Undang-Undang Nombor 40 tahun 2007. Masyarakat menuntut adanya pendedahan maklumat yang berkait rapat dengan pengurusan daripada sumber-sumber alam semula jadi dan aktiviti ekonomi. Penyelidikan ini bertujuan untuk melihat faktor kearifan tempatan yang mempengaruhi pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dengan memilih kajian kes di syarikat perniagaan Aqua Danone Mambal Plant di Bali, Indonesia. Objektif pertama penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti pemahaman tentang kearifan tempatan dari perspektif Aqua Danone Mambal Plant dan pemegang taruh. Ini termasuk komuniti tempatan, pemimpin masyarakat dan pertubuhan bukan kerajaan (NGO). Kedua, kajian ini adalah untuk menganalisis proses perancangan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant. Ketiga, penyelidikan ini adalah untuk menyelidiki dan memahami pelaksanaan program CSR. Keempat, untuk mengkaji dan memahami proses kawalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Akhir sekali, kajian ini adalah untuk mengenal pasti faktor-faktor yang membawa kepada penerimaan dan halangan (CSR). Kaedah penyelidikan adalah kaedah penyelidikan kualitatif yang merujuk kepada reka bentuk kajian kes. Temubual yang mendalam telah dijalankan dengan sembilan (9) individu terpilih yang

termasuk pemegang taruh Aqua Danone Mambal Plant. Pemerhatian terhadap pelaksanaan CSR juga berguna dalam mengumpul data untuk kajian ini. Data sekunder melalui dokumentasi seperti laporan CSR, laporan berita on-line, laporan kelestarian menjadi penting untuk dianalisis. Kajian ini menggunakan Teori Legitimasi (Dowling & Pfeffer, 1975) dan Teori Pemegang Taruh (Freeman, 1984) sebagai rangka analisis data. Dapatan menunjukkan bahawa kearifan tempatan *Tri Hita Karana* digunakan sebagai panduan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dan muncul di semua peringkat CSR bermula dari fasa perancangan program melalui penyediaan strategi sehingga pelaksanaan dan kawalan CSR. Kajian mendapati aktiviti CSR dilaksanakan dengan penglibatan masyarakat tempatan sebagai subjek menggunakan sumber-sumber tempatan. Pendekatan melalui kearifan tempatan ini bertujuan untuk mengurangkan jurang legitimasi yang akan mengancam kelestarian syarikat perniagaan. Adalah penting untuk melaksanakan aktiviti CSR yang melibatkan kerjasama dengan pihak pemegang taruh. Penglibatan pemegang taruh memainkan peranan penting dalam usaha untuk mengembangkan komunikasi antara syarikat perniagaan dan masyarakat. Selain itu, pemegang taruh membantu dalam membangunkan nilai kepercayaan dan proses mewujudkan hubungan jangka panjang antara kedua belah pihak. Penyelidikan menunjukkan bahawa komitmen syarikat perniagaan cukup berpengaruh untuk mengekalkan program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Kajian juga mendapati bahawa gabungan sumber-sumber tempatan dengan pemimpin tempatan memberi kesan yang lebih penting dan positif terhadap masyarakat.

**INCORPORATING LOCAL WISDOM IN CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY (CSR) PROGRAMS: A CASE STUDY ON AQUA  
DANONE MAMBAL PLANT BALI, INDONESIA**

**ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is an important agenda since the implementation of Law Number 40 by Indonesian Government in 2007. The society demands that there should be transparency by the related party pertaining to the CSR management of resources and its related-business activities. This research aims to identify the local wisdom that is affecting the implementation of CSR by choosing a case study in Aqua Danone Mambal Plant in Bali, Indonesia. The first objective of this research is to identify the understanding of local wisdom from the perspective of Aqua Danone Mambal Plant and stakeholders. This includes local communities, community leaders and non-governmental organizations (NGOs). Secondly, this study seeks to analyze the planning process of Corporate Social Responsibility (CSR) Aqua Danone Mambal Plant. Thirdly, this research investigates and understands the implementation of CSR Programs. Fourthly, it will enhance the understanding about the monitoring process of Corporate Social Responsibility (CSR). Last but not least, this study seeks to identify the factors that lead to the adoption and restriction of the Corporate Social Responsibility (CSR). The case study design has been used under the qualitative research methods. An in-depth interviews have been conducted with nine (9) selected individuals that include stakeholders of Corporate Social Responsibility (CSR) Aqua Danone Mambal Plant in Bali, Indonesia. Observation on the

operation of CSR has also helped in collecting data for this study. The secondary data through documentations such as CSR reports, online news reports, sustainability reports proves crucial for the analysis. The research used the Legitimacy Theory (Dowling & Pfeffer, 1975) and Stakeholder Theory (Freeman, 1984) as the framework for data analysis. The finding also shows that local wisdom of *Tri Hita Karana* has been adopted as a Corporate Social Responsibility (CSR) guidance and appears at all levels of CSR starting from the program planning phase and going through the preparation of strategies until the process of implementation and control. The study finds that CSR is implemented with the involvement of local communities as a subject using local resources. This particular approach through local wisdom aims to reduce the legitimacy gap of society that would threaten the survival of the business company. It is important to engage implementation of CSR through collaboration with the stakeholders. Stakeholder engagement is a key player in the effort to develop communication between the company and community. Stakeholders also help in developing the value of trust and the process of establishing long-term relationships between both sides. Research findings indicated that the company's business commitment is influential enough in order to sustain the Corporate Social Responsibility (CSR) program. The study finds that the combination of local resources with local leaders has a stronger impact on society.

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan fokus utama kajian yang akan dijalankan dengan menjelaskan latar belakang kajian, meneliti kepentingan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dan isu-isu setempat dalam Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Tajuk yang lain meliputi: pernyataan masalah, objektif penyelidikan, persoalan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian serta definisi konsep kajian.

### **1.2 Latar Belakang Kajian**

Wilayah Bali di Indonesia dengan keluasan kepulauan sebesar 5,636,66 km<sup>2</sup> (Banci Penduduk Wilayah Bali, BPS Wilayah Bali, 2010) atau hanya 0.29% daripada keluasan kepulauan Indonesia tidak mempunyai banyak sumber bumi yang dapat diteroka. Wilayah Bali bergantung pada keindahan alam untuk dimanfaatkan sebagai daya tarikan pelancong untuk membolehkan sektor pelancongan berkembang. Budaya masyarakat Bali berkait rapat dan terpengaruh dengan amalan agama Hindu. Tiga tonggak dalam memaknai agama ialah falsafah agama, menjalankan etika dan melakukan upacara (Sukarsa, 2010). Kebanyakan penduduk di wilayah Bali menganut agama Hindu (3,247,283 orang), manakala penganut agama Islam adalah seramai 520,244 orang, penganut agama Kristian-Protestan dengan 64,454 orang, agama Kristian-Katolik sebanyak 31,397 dan penganut ajaran Budha seramai 21,156 orang (BPS Wilayah Bali, 2010)

Soebekti (1964) menyatakan bahawa Bali merupakan salah sebuah wilayah di Indonesia yang unik jika dibandingkan wilayah lain. Perbezaan itu dapat dilihat sejak sebelum kemerdekaan dikecapi oleh Republik Indonesia. Wilayah Bali adalah satu-satunya wilayah yang paling autonomi sebelum kemerdekaan Indonesia. Wilayah Bali mempunyai konsep kepelbagaian falsafah tentang kehidupan yang hasil implementasinya dalam kehidupan dikatakan melebihi etnik yang lain. Masyarakat Bali mudah membentuk jati diri dalam komuniti dan mampu membuat sesuatu keputusan dengan bijak dan cepat dengan mengamalkan konsep musyawarah.

Pitana (2010) mengatakan bahawa kebudayaan Bali adalah unik kerana mereka memiliki sifat fleksibel dan mudah disesuaikan serta menyerap budaya lain tanpa kehilangan identiti bangsanya. Banyak budaya tradisional Bali yang masih dikekalkan hingga sekarang ini seperti desa pakraman (*customary village*), banjar (*hamlet*), subak abian (*uplander organization*), sekaa (*functional group*), pamaksan (*temple congregation*) dan warga (*origin group of maxima clan*).

Presiden Indonesia Susilo Bambang Yudoyono dalam pertemuan forum global ke-6 Perikatan Peradaban Persatuan Bangsa-Bangsa Bersatu (*United Nations of Alliance Civilization-UNOAC*) yang melibatkan 1,332 orang peserta di Nusa Dua Bali, menyatakan bahawa kearifan tempatan Bali “*Tri Hita Karana*” diambil dan digunakan oleh masyarakat di peringkat antarabangsa sebagai rujukan dalam menjaga toleransi antara negara untuk mencipta perdamaian dan menyebarkan ke seluruh dunia (“Kearifan lokal Tri Hita Karana diadopsi”, 2014).

Kearifan masyarakat tempatan di Bali digunakan dalam hubungan antara manusia dalam mengatur ruang lingkup masyarakat. Kearifan tempatan boleh dikategorikan sebagai modal sosial yang diberikan perhatian sebaik mungkin dalam

pelaksanaan pembangunan. Kearifan tempatan dalam bentuk norma dan jaringan tradisional dapat dikekalkan apabila rasa percaya antara masyarakat dapat diwujudkan sebagai asas kepada perilaku moral (Utari Vipriyanti, 2008). Selain sebagai pusat pelancongan, wilayah Bali memiliki potensi industri yang dapat dikembangkan.

Wilayah Bali juga masih unggul sebagai destinasi pelancongan yang terkenal dalam kalangan masyarakat antarabangsa di Asia Tenggara. Populariti Pulau Dewata ini mengalahkan Phuket, sebuah kepulauan Thailand, selama lima tahun terakhir ini (“Bali kalahkan Phuket”, 2013). Bali mengalami pertumbuhan kunjungan pelancong asing sebanyak 8% dengan lebih daripada 2.7 juta orang. Manakala pada tahun 2012, jumlah industri di pulau Bali adalah sebanyak 1,318 buah syarikat perniagaan dengan jumlah pekerja seramai 21,645 orang (BPS Bali, 2012)

Perniagaan dapat memberikan keuntungan dan pendapatan pada suatu wilayah atau daerah, namun akibat daripada pertumbuhan industri adalah merugikan kerana mempunyai potensi merosakkan alam sekitar yang ada. Menurut Arthana, Ketua Pusat Pengajian Alam Sekitar di Universiti Udayana Bali, beliau mengatakan bahawa sebagai destinasi pelancongan antarabangsa, usaha-usaha keupayaan pembangunan projek akan memberikan ancaman terhadap kerosakan alam sekitar (“Local wisdom key to saving nature”, 2014).

Selain itu, Ketua PDHI (Parisada Hindhu Dharma Indonesia Bali), Gusti Ngurah Sudiana mengatakan bahawa para peniaga mesti memberikan perhatian kepada adat istiadat dan budaya. Semua peniaga yang ada di Bali mesti memperhatikan persekitaran dalam erti yang lebih luas (“PDHI Bali minta investor GWK”, 2014).

Suruhanjaya Etika *United Nations-World Tourism Organization* (UN-WTO) juga meminta semua pihak baik swasta, pegawai di jabatan negeri, mahupun semua masyarakat untuk bekerja bersama-sama untuk melindungi kearifan tempatan Bali. Gede Ardika dalam satu temubual di Suruhanjaya Etika UN-WTO pada acara pembukaan Sanur Village Festival ke-7 mengatakan bahawa Bali mempunyai nilai budaya tersendiri yang memberikannya identiti. Bali tidak boleh meniru budaya orang luar hanya untuk kepentingan industri pelancongan. Ardika mengutarakan kebimbangannya terhadap tempat tinggal dan beberapa kemudahan yang dibuat tanpa mengambil peduli terhadap alam sekitar, kelangsungan budaya dan juga terhadap kehidupan komuniti di Bali (“Bali tourism stakeholders urged”, 2012).

Syarikat perniagaan selalu terlibat dalam kehidupan komuniti kerana mereka mengambil sumber tempatan, melakukan penerokaan pada alam sekitar di sekitar tempat tinggal dan aktiviti masyarakat dalam menghasilkan produk dan membawa orang luar ke dalam komuniti. Melalui Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR), pihak syarikat perniagaan mengembalikan sebahagian keuntungan melalui program-program yang dirancang melalui program pembangunan komuniti. Aktiviti perniagaan mesti memberikan faedah yang positif bagi pembangunan sosial dalam masyarakat (Bambang Hidayana, 2011)

Bambang Rudito dan Melia Famiola (2013) menyatakan program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) kerap tidak sesuai dengan keperluan masyarakat kerana tidak mempunyai rujukan data daripada masyarakat dan kurangnya syarikat perniagaan melakukan kajian keperluan termasuk aspek sosial dan budaya. Ciri-ciri tempatan merupakan modal sosial yang dapat dikembangkan dan dapat menyokong program CSR (Alfitri, 2011)

Beberapa sarjana melakukan kajian serta mencadangkan bahawa pengamal CSR mesti memahami persoalan sosial dan budaya masyarakat sebelum melaksanakan Tanggungjawab Sosial Korporat (Nattavud Pimpa & rakan-rakan, 2014; Kapelus, 2002; Dody Prayogo, 2013; Mostardeiro & Duarte, 2007). Uriarte (2008) mendedahkan bahawa konsep Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) bermula dalam sejarah dan tradisi daripada kerajaan masing-masing serta dipengaruhi konsep etnik dan praktik agama.

Amalan CSR bergantung pada isu tempatan, tradisi dan budaya masyarakat dan sejarah yang berpengaruh pada kepelbagaian aktiviti Tanggungjawab Sosial Korporat (Chapple & Moon, 2005; Frynas, 2009; Cruz & Boehe, 2010; Godiwalla, 2012; Aoun, 2007). Amalan Tanggungjawab Sosial Korporat juga bergantung pada negara, wilayah dan syarikat perniagaan masing-masing (Amaladoss & Manohar, 2011). Adapun Argandona dan Hoivik (2009) pula mencadangkan bahawa konsep Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) berubah dari semasa ke semasa dan dipengaruhi budaya, politik, sosial ekonomi dan sejarah serta situasi negara masing-masing.

Chamsuri dan Haslina (2008) menyatakan bahawa Tanggungjawab Sosial Korporat di Malaysia amat bergantung pada polisi syarikat, strategi, program dan komitmen terhadap keadaan sosial dan persekitaran. Kepentingan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) telah diterima oleh kebanyakan syarikat perniagaan di Malaysia untuk menjamin kelangsungan hidup syarikat.

Manakala Abdulrazak dan Fauziah (2014) menyatakan bahawa amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) di Malaysia sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tempatan seperti norma-norma, adat dan nilai-nilai yang dianut oleh

masyarakat. Perbezaan sosial budaya ini yang menjadikan amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) di Malaysia tidak dapat sepenuhnya merujuk kepada amalan Tanggungjawab Sosial yang berlaku di negara-negara Barat.

Di Indonesia pula, perselisihan antara syarikat perniagaan dan masyarakat kerap berlaku. Perselisihan yang terjadi adalah kerana syarikat perniagaan tidak memberikan perhatian kepada persoalan persekitaran dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini diungkapkan Basoeki Karyaatmaja, Ketua Pengurus Perancangan Wilayah Perhutanan dari Pejabat Kementerian Perhutanan. Dimaklumkan sepanjang tahun 2012, terjadi pertentangan di 23 buah wilayah dengan sebanyak 59 kes.

Masyarakat sering menjadi mangsa kerana diusir dari kediaman mereka. Para petani plasma (petani yang pengaturan kebunnya berkait rapat dengan syarikat perniagaan) diperlakukan dengan tidak adil oleh syarikat perniagaan. Para pekerja juga diperlakukan dengan tidak adil oleh syarikat perniagaan (“Konflik antara warga dan perusahaan sawit meningkat”, 2012).

Kes penentangan antara syarikat perniagaan dan masyarakat tempatan juga terjadi di Mesuji, Wilayah Lampung Selatan. Ketua Presidium Humanika Lampung menyatakan bahawa penentangan di Mesuji tidak terjadi apabila syarikat perniagaan menjalankan amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) untuk kemanfaatan masyarakat sekitar, misalnya mendirikan kemudahan awam dan sosial (“Konflik tidak terjadi”, 2012), manakala dalam ahli dalam pasukan Gabungan Pencari Fakta (TGPF) kes Mesuji menilai PT Silva Inhutani Lampung banyak melakukan pelanggaran dalam pengelolaan hutan kawasan daftaran 45, Mesuji, Lampung (“TGPF: PT Silva Inhutani banyak melakukan”, 2012).

Temuan TGPF menyatakan terdapat tujuh pelanggaran yang dilakukan oleh syarikat perniagaan. Mereka membiarkan pembuangan sisa di hutan daftaran 45, tidak melaksanakan kewajipan penanaman 5% tanaman kehidupan secara perkongsian dan tidak melaksanakan program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR).

Penentangan masyarakat terjadi di Kalimantan Selatan dan sepanjang tempoh tahun 2012-2014, berlaku aduan konflik agraria dan sumber daya yang mencapai 21 kes. Daripada sejumlah kes tersebut, kebanyakan konflik berlaku antara masyarakat adat dan para pekebun sawit besar yang mendominasi, sebanyak 12 kes, diikuti aktiviti perlombongan, tujuh kes. Dalam masa dua tahun, konflik penentangan di wilayah Kalimantan Selatan ini melibatkan kira-kira 6,420 buah keluarga dengan keluasan kawasan mencapai 148.000 ha (Sapariah Saturi, 2014).

Menurut Bambang Hidayana (2011), beberapa kes penentangan menunjukkan bahawa syarikat perniagaan perlu memahami sosial budaya masyarakat dan mereka harus memahami etika setempat sebelum beroperasi. Ini menunjukkan bahawa kepentingan aktiviti Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dilakukan oleh syarikat perniagaan kerana masyarakat para pengusaha yang tidak peka terhadap keperluan sosial.

Gabernor Bali, Mangku Pastika mengatakan bahawa amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) di Bali telah membantu usaha-usaha pembasmian kemiskinan, memberikan sokongan seperti membaiki rumah, perubatan percuma, kelestarian alam sekitar, bantuan modal bagi usahawan kecil, bantuan pemakanan dan biasiswa pendidikan (“Gubernur kukuhkan forum”, 2012).

Beliau menegaskan bahawa dengan penerbitan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nombor 47, Tahun 2012, Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) memberikan arahan yang nyata dan meminta syarikat perniagaan agar tidak lagi mengelak Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Sebagai salah sebuah syarikat perniagaan yang salah satu kilangnya beroperasi di wilayah Bali, Aqua Danone Mambal Plant tidak dapat mengelak daripada melaksanakan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) kepada pemegang taruh, termasuk komuniti dan persekitaran.

Kajian kes yang dipilih merupakan projek Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) yang dilaksanakan oleh Aqua Danone Mambal Plant. Syarikat perniagaan Aqua Danone Mambal Plant merupakan sebahagian daripada kumpulan Aqua Danone. Sebelum terjadi penyatuan dengan Danone pada tahun 1998, kilang ini dimiliki oleh PT Aqua Golden Mississippi yang ditubuhkan pada tahun 1973 oleh Tirta Utomo. PT Aqua Golden Mississippi adalah pengilang pelopor air minum semulajadi di Indonesia.

Pada tahun 1998 terjadi penyatuan Aqua dan Kumpulan Danone, yang memiliki kesan pada peningkatan kualiti produk dan menempatkan Aqua sebagai pengilang air minum semulajadi terbesar di Indonesia. Pada tahun 1993 Aqua melancarkan slogan “*Aqua Peduli*” yang mengitar semula produk Aqua untuk dikeluarkan menjadi tali plastik dan mainan (Dheany Arumsari, 2012). Aqua Danone menguasai 40% pasaran air minum semula jadi di Indonesia (“40 tahun jualan”, 2013).

Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant adalah berasaskan Aqua Lestari, yang dikembangkan sejak tahun 2006 sebagai sebuah model pengurusan sumber air di Daerah Aliran Sungai (DAS) bermula dari hulu, tengah hingga ke hilir. Program pembangunan komuniti yang dikembangkan oleh

Aqua Danone selalu disesuaikan dengan program pemerintah dan keperluannya melalui penilaian keperluan dan mempelajari segi geografi, budaya dan sosial masyarakat tempatan.

Aqua Danone Mambal Plant menyokong pengukuhan kapasiti masyarakat untuk melaksanakan program pertanian sihat dan mesra alam (organik) di wilayah desa Subak Mambal, Bali. Program ini menggalakkan pertanian untuk mengurangkan kebergantungan terhadap penggunaan baja dan racun perosak. Program ini dijalankan bersama-sama pertubuhan bukan kerajaan Janma Bali dan dijalankan dengan menggunakan sumber-sumber tempatan yang ada (“Aqua bahas anggaran dasar”, 2015).

Aqua Danone Mambal Plant melaksanakan juga program “Aqua WASH”. WASH, yang merupakan nama pendek bagi *Water Access Sanitation & Hygiene*, telah bermula sejak tahun 2007. Salah satu projek Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) bermatlamat untuk memberikan penyelesaian terhadap penyediaan air bersih di Indonesia serta kempen kesedaran Sanitasi dan Kesihatan kepada masyarakat.

Untuk menggalakkan masyarakat amalan kebersihan sehari-hari, Aqua Danone melakukan pendekatan Sanitasi Total Berbasis Masyarakat (STBM) yang terdiri daripada limatunjang iaitu stop BABS, cuci tangan pakai sabun, urus air minum dan makanan rumahtangga, urus sampah rumahtangga dan pengurusan air buangan rumahtangga. Program “WASH” di Wilayah Bali ini berjaya membawa Desa Banjar Bukian dan Kiadan Plaga memiliki status *Open Defecation Free (ODF)* iaitu keadaan individu dalam komuniti tidak membuang air besar di merata-rata tempat. Program ini berjaya kerana menggunakan pendekatan adat iaitu aturan adat atau pararem yang

melarang penduduk untuk membuang air besar di merata-rata tempat (“Program WASH Aqua”, 2014).

Ini terbukti dengan penganugerahan sijil *Open Defecation Free* (ODF) yang disahkan oleh Pejabat Kesihatan Wilayah Badung pada tanggal 17 Januari 2014. Kumpulan Danone yang telah melaksanakan program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) bermula lebih awal jika dibandingkan dengan syarikat perniagaan lainnya. Pada tahun 1972 dalam ulang tahun ke-40 Kumpulan Danone, Antoine Riboud memberikan ucapan di Marseile, Perancis di hadapan ahli-ahli pertubuhan pekerja. Beliau mengatakan bahawa pertumbuhan perniagaan tidak dapat dilakukan tanpa memberikan perhatian kepada peranan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR).

Antoine Riboud menekankan pentingnya Tanggungjawab Sosial Korporat sebelum Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) menjadi bualan pemimpin perniagaan di dunia. Beliau mengatakan juga bahawa Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) tidak berakhir di pintu kilang atau pintu pejabat. Tanggungjawab yang dilakukan oleh syarikat perniagaan penting untuk mencipta kehidupan kepada para pekerja, terhadap tenaga dan bahan mentah yang kita gunakan.

Pertumbuhan tidak lagi menjadi matlamat akhir, namun menjadi alat yang digunakan untuk meningkatkan kualiti hidup. Intipati ucapan daripada Antoine Riboud adalah pentingnya aspek pembangunan lestari, jauh sebelum konsep pembangunan lestari dilaungkan di Johannesburg pada tahun 2002 (“The 1972 speech”, 2012).

Pemikiran Antoine Riboud, pemimpin Danone juga sejajar dengan pandangan Pembina Kumpulan Aqua, iaitu Tirta Utomo, yang sejak awal menekankan bahawa

syarikat perniagaan harus memiliki sumbangan sosial pada masyarakat. Kedua-dua idea tersebut diwujudkan dalam komitmen “Aqua Lestari” yang telah bermula sejak tahun 2006. Aqua Lestari menjadi garis pedoman syarikat perniagaan dalam menjalankan program CSR yang merujuk pada Danone Way, ISO 26000 dan Global Reporting Initiative (GRI). Aqua Lestari berdasarkan empat aspek kunci pendekatan iaitu alam sekitar dan persekitaran, pembabitan sosial ekonomi, kelembagaan serta pendidikan (Sustainability Report Aqua Group, 2013-2014).

Kajian ini akan mengenalpasti cara syarikat perniagaan memanfaatkan kearifan tempatan dalam program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). Kajian ini diharapkan dapat memberikan idea kepada pengamal Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR), khasnya di Indonesia, yang merupakan negara yang majmuk dan berasas pada pluralistik, kaya akan etnik dan sistem budaya untuk menggalakkan faktor-faktor tempatan sebelum mencadangkan projek Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR).

### **1.3.Pernyataan Masalah**

Syarikat perniagaan perlu mempunyai pemahaman terhadap kearifan tempatan untuk dapat diterima keberadaannya oleh masyarakat. Kearifan tempatan mengandungi mesej moral yang universal, misalnya menaruh minat pada prinsip-prinsip keadilan, kesetaraan dan memihak kepada yang lemah, mengutamakan kemampanan persekitaran, teknologi yang tepat, tenaga yang mesra alam dan bermatlamat kepada kolektif kesejahteraan sosial.

Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) merupakan isu penting sejak dikuatkuasakan Undang-Undang Nombor 40, tahun 2007. Masyarakat menuntut

adanya pendedahan maklumat yang berkait rapat dengan pengurusan daripada sumber-sumber alam semula jadi dan aktiviti ekonomi. Dalam Undang-undang No. 40 tahun 2007, seksyen 66, perkara 2C, semua syarikat perniagaan memiliki kewajipan untuk memberikan laporan pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat dalam laporan tahunan (Tamam Achda, 2006).

Indonesia adalah sebuah negara di Asia Tenggara yang unik kerana memiliki masyarakat yang berasaskan etnik serta mempunyai pertumbuhan ekonomi yang baik. Tahun 2008 ketika dunia dilanda krisis kewangan global, Indonesia dengan rata-rata pertumbuhan 5.5 % merupakan contoh negara Asia yang mempunyai pertumbuhan ekonomi yang secara relatifnya stabil. Pada tahun 2011 pula, ketika negara-negara Asia seperti China dan India mengalami penurunan pertumbuhan, Indonesia bertambah ke angka 6.5% (Kusmanto, 2012).

Didapati projek-projek CSR lepas di Indonesia yang tidak mengambil kira pada pemenuhan komuniti tempatan atau ataupun tidak sesuai dengan kehendak masyarakat, justeru menimbulkan konflik antara masyarakat dan syarikat perniagaan. Sebagaimana contoh yang terjadi masyarakat disekitar kilang fabrik Petrokimia Gresik di Jawa Timur, program CSR yang dilaksanakan menghasilkan persepsi dan tindakan negatif masyarakat seperti persaingan warga dalam memperolehi dana CSR, hingga demonstrasi warga yang mewarnai jalanan (Alifatul Khoiriyah dan Pambudi Handoyo, 2015). Perkara yang sama berlaku di Kutai Barat, Kalimantan, terjadi kelompongan sosial antara syarikat perniagaan dan masyarakat, pencemaran terhadap persekitaran, diusirnya masyarakat adat dari kampungnya, pungutan liar, minimnya tenaga tempatan yang diambil oleh syarikat perniagaan di sekitar perlombongan batubara (Margana Wiratma, 2010). CSR yang dilaksanakan kurang menyokong

masyarakat tempatan dan kurang berpegang pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabiliti dan kemampanan.

Bambang Hidayana (2011) mendapati program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) diperolehi daripada kearifan tempatan yang menjadi ciri-cirimasyarakat tempatan. Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) yang memiliki kepekaan terhadap kearifan tempatan akan mendapat sokongan yang lebih positif terhadap pembangunan sosial masyarakat dan meningkatkan kredibiliti syarikat perniagaan.

Perkembangan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) di Indonesia bermula daripada perkembangan situasi global khususnya kepada tuntutan etika perniagaan secara global. Di Indonesia, aturan-aturan tentang Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) telah ditetapkan, termasuk pembentukan Komite Nasional daripada tadbir urus yang mencipta *Good Corporate Citizenship* (CGC) dan beberapa forum Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) yang ditubuhkan kerana kepelbagaian isu dan bencana.

Syarikat perniagaan mempunyai hubungan dengan pelbagai kepentingan, termasuk kepentingan ekonomi, budaya, persekitaran dan sistem sosial kerana perniagaan dipengaruhi dan mempengaruhi kepentingan dalam masyarakat. Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) bukan sekadar hubungan antara syarikat perniagaan dengan pihak lain yang dapat diperhatikan secara empirikal, namun juga meliputi faktor-faktor normatif yang menunjukkan tanggungjawab yang akan dilakukan dalam konteks sosial dan ekonomi, yang berubah dari masa ke masa (Dobers & Halme, 2009)

Para sarjana di luar negara cuba untuk mengenalpasti kepentingan konteks tempatan dalam Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) sebagai contoh, Thailand (Nattavud Pimpa dan rakan-rakan, 2014), Afrika (Amaeshi dan rakan-rakan; Kapelus, 2002; Kayuni & Tambulasi, 2012, Amponsah-Tawiah & Dartey-Baah, 2011; Afrane & Adjei Poku, 2013) dan di Libya (Bayoud, 2013) serta Malaysia (Norhayah & Azlan, 2006).

Jamali dan Mirshak (2007) mencadangkan perlunya penyelidikan pada penerokaan, pemahaman dan pengembangan amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) di negara yang sedang membangun. Po-Keung Ip (2008) menyatakan bahawa di Asia, kesedaran terhadap Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) masih rendah, baik pada tahap syarikat perniagaan dan negara, sementara di Barat terjadi peningkatan perhatian terhadap Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) serta penyelidikan. Kajian Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) juga masih terhad di negara yang membangun mahupun bekas kolonial.

Kajian ini diharap dapat memberikan sumbangan kepada kajian Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) pada konteks tempatan yang akan mencadangkan sebuah gambaran Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) berasaskan kearifan tempatan. Kajian ini diharap memberi sumbangan kepada sorotan kajian lalu yang sedia ada dan masih kurang dilakukan di Indonesia berbanding negara barat dan diharapkan kajian ini dapat menampung kekurangan tersebut. Hasil penyelidikan ini juga dapat memberi manfaat kepada penyelidik-penyelidik di masa hadapan yang mungkin berminat dalam bidang Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR).

#### **1.4.Objektif Penyelidikan**

1. Untuk mengenalpasti pemahaman kearifan tempatan dari perspektif syarikat perniagaan Aqua Danone Mambal Plant dan pemegang taruh iaitu komuniti tempatan, tokoh-tokoh masyarakat dan pertubuhan bukan kerajaan (NGO)
2. Untuk menganalisis proses perancangan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant
3. Untuk mengkaji dan memahami aktiviti pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant
4. Untuk mengkaji dan memahami proses kawalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant
5. Untuk mengenalpasti faktor-faktor yang menyebabkan penerimaan dan menghalang pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant

#### **1.5.Persoalan Kajian**

1. Bagaimana pemahaman kearifan tempatan dari perspektif Aqua Danone Mambal Plant dan pemegang taruh iaitu komuniti tempatan, tokoh-tokoh masyarakat dan pertubuhan bukan kerajaan?
2. Bagaimana proses perancangan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant?
3. Bagaimana aktiviti pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant?
4. Bagaimana proses kawalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) Aqua Danone Mambal Plant?

5. Apakah faktor-faktor yang menyebabkan penerimaan dan menghalang pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat Aqua Danone Mambal Plant?

### **1.6 Kepentingan Kajian**

Secara umumnya kajian ini menyumbangkan kepada kajian ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan bidang Perhubungan Awam (*Public Relations*) yang berfokuskan pada Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR). CSR di Indonesia menjadi trend dan semakin banyak syarikat perniagaan di Indonesia yang melaksanakan CSR (Cahyandito, 2012)

Kajian ini menambahkan kepelbagaian kajian Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dalam konteks tempatan, terutamanya di Indonesia, sebagai sebuah negara yang memiliki masyarakat yang majmuk dihuni penduduk daripada pelbagai suku, bangsa, budaya, adat istiadat, agama, ras dan jantina. Terdapat lebih kurang 389 suku bangsa yang memiliki adat istiadat, bahasa dan tatanilai serta budaya yang berbeza-beza antara satu dengan yang lainnya (Imam Ernawi, 2012).

Setiap etnik mempunyai nilai sosial yang membentuk kearifan tempatan. Etnik Jawa mempunyai nilai gotong-royong, musyawarah untuk muafakat atau lazim disebut konsensus serta *tepa selira* (toleransi). Di Sumatera Barat etnik Minangkabau memiliki nilai-nilai kearifan tempatan yang dinamakan "*Ninik-Mamak*" iaitu satu lembaga adat yang dibina daripada beberapa orang penghulu (kepala adat) yang berasal daripada pelbagai kaum di Minangkabau sertarumah gadang yang memiliki falsafah tertentu, manakala di Bali pula terdapat Subak (sistem pengairan ladang yang mesra dengan alam).

Pluralisme atau kepelbagaian ini menjadi sebuah realiti dan mesti diterima sebagai kekayaan nasional bangsa Indonesia (Pera Deniawati, 2014). Syarikat perniagaan tidak dapat menghindari isu kepelbagaian budaya. Isu ini saling berkait rapat dengan pelbagai individu serta operasi syarikat perniagaan dalam persekitaran yang memiliki budaya yang berbeza-beza.

Kajian ini justeru menonjolkan faktor tempatan, dalam hal ini faktor kearifan tempatan *Tri Hita Karana (THK)* merupakan aspek dalam masyarakat Hindu Bali yang amat penting dan mesti dipahami dalam CSR. Roberson dan Fadil (1999) menyatakan bahawa pemahaman terhadap budaya adalah aspek yang amat penting dan dipahami dalam CSR. Muller (2006) serta Starck dan Kruckerberg (2003) mengatakan bahawa perbadanan multinasional perlu merespon isu-isu masyarakat tempatan dan persekitaran sekeliling. Kajian ini pula dipandang penting kerana hubungan syarikat perniagaan dengan pelbagai pemegang taruh berkembang dari masa ke semasa (Alam, Hoque & Hosen, 2010). Indonesia dan negara-negara Timur (Asia) memiliki karakter budaya yang khas yang tidak sepenuhnya sama dengan karakter negara-negara barat (Gunaratne, 2009)

Kajian ini juga penting kerana ia memberikan pendedahan baru kepada teori legitimasi bahawa syarikat perniagaan perlu memahami masyarakat dari sudut pandang masyarakat terutamanya melalui kearifan tempatan. Melalui kearifan tempatan *Tri Hita Karana (THK)*, syarikat perniagaan Aqua Danone Mambal Plant perlu menyesuaikan diri dengan ekosistem sosial yang memberikan pengaruh kepada syarikat perniagaan. Dengan memahami budaya dan kearifan tempatan yang dimiliki oleh masyarakat, maka syarikat perniagaan dapat terus kekal mampan. dan dapat diterima kehadirannya oleh pelbagai pihak

Kajian dipandang penting untuk menunjukkan bahawa syarikat perniagaan perlu membangunkan hubungan yang selaras dan dengan masyarakat tempatan yang merupakan “pemilik” daripada wilayah dimana syarikat perniagaan beroperasi (Dody Prayogo, 2013) sehingga terjalin sebuah hubungan yang harmoni pada masa hadapan, dengan menjunjung tinggi kearifan tempatan yang sedia wujud pada masyarakat melalui penglibatan, berdialog secara berterusan dan berkolaborasi dengan pemegang taruh (*stakeholder's engagement*). Kajian ini juga penting untuk dilihat bahawa konsep hubungan antara syarikat perniagaan dengan pemegang taruh tidak lagi bersifat tradisional (*firm-centric perspectives*) yang mana pemegang taruh dipandang sebagai subjek Hubungan dengan pemegang taruh akan lebih bersifat interaktif, dua hala, melibatkan dan mengikat serta cenderung kearah hubungan yang bersifat demokratik yang meliputi penyertaan, dialog dan penglibatan yang akan menciptapemahaman dua hala antara syarikat perniagaan dan pemegang taruh (Andrioff & Waddock, 2002).

Dalam konteks syarikat perniagaan yang semakin kompleks, globalisasi, perbezaan dan halangan yang timbul serta harapan pemegang taruh. Oleh itu, syarikat perniagaan perlu menekankan pada dialog, yang dibangun bersama-sama antara syarikat perniagaan untuk mengenalpasti pendekatan yang lebih tepat. Pendekatan ini menekankan konsep komunikasi dan kerjasama yang akan membangunkan pemahaman yang lebih baik daripada kedua-dua pihak. Pengurusan memerlukan cara-cara baru untuk melibatkan pihak pemegang taruh (Roloff, 2008)

Hubungan antara syarikat dan masyarakat ini menjadi sebuah interaksi sosial yang membawa kepada hubungan yang saling memerlukan. Bagi syarikat perniagaan sendiri, mereka bukan sahaja mendapat keuntungan dari segi material, malahan

mereka sedar bahawa jaminan dan kelangsungan syarikat perniagaan bergantung pada sokongan masyarakat. Oleh itu, hubungan yang terjalin antara syarikat perniagaan dan masyarakat menjadi asas kelangsungan syarikat perniagaan.

### **1.7. Skop Kajian**

Kajian ini dibataskan pada program Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dengan melibatkan kearifan tempatan di Aqua Danone Mambal Plant di Bali. Kajian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah penyelidikan kajian kes, menggunakan teori legitimasi, teori pemegang taruh dan konsep-konsep tentang kearifan tempatan. Menurut Yin (2003), kajian kes berupaya mengenalpasti fenomena dalam konteks kehidupan yang nyata, terutamanya apabila sempadan diantara fenomena dan konteks kelihatan tidak jelas.

Kajian ini bertujuan memperoleh maklumat sebanyak mungkin daripada sumber menggunakan temubual yang tidak berencana yang berfokus dan juga secara analisis arkib serta pemerhatian. Analisis tematik digunakan untuk menganalisis data dalam kaedah triangulasi merupakan kaedah untuk mengenalpasti, menganalisis dan melaporkan tema di antara data-data (Braun dan Clarke, 2006). Analisis tematik dalam kajian ini juga merupakan cara yang mudah untuk mengenalpasti, menilai dan melaporkan hasil data secara deskriptif bagi fenomena situasi (Fereday dan Cochrane, 2006).

### **1.8 Definisi Konsep Kajian**

1. Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR): menurut *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD, 2002), iaitu komitmen untuk menyumbang pada pembangunan ekonomi lestari, bekerja dengan pengamal perniagaan, ahli

keluarga pekerja, ahli komuniti dan masyarakat awam sebagai upaya meningkatkan kualiti hidup

2. Kearifan tempatan: pengetahuan yang terdapat pada pengalaman masyarakat dan kumpulan pengetahuan tempatan dan pengetahuan yang terdapat daripada pengalaman yang diwariskan dari generasi ke generasi daripada seseorang. Pengetahuan ini digunakan sebagai garis panduan hidup sehari-hari termasuk membangunkan hubungan dengan keluarga, jiran dan orang lain yang hidup di sekeliling kita (Kongprasertamorn, 2007).
3. Pemegang taruh: Freeman (1984) mendefinisikan pemegang taruh sebagai individu dan kumpulan yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh prestasi dan matlamat syarikat
4. Program: Suatu unit atau kesatuan aktiviti yang merupakan: pelaksanaan daripada suatu kebijakan, dilakukan dalam sebuah proses yang bersambung dan berlangsung dalam syarikat yang melibatkan sekumpulan orang (Zainal Arifin, 2011).
5. Pembangunan Lestari: Sistem ekonomi yang membangunkan tujuan seperti mempertingkatkan taraf kehidupan masyarakat, pembangunan pendidikan dan membangunkan usaha-usaha kesihatan masyarakat dan kualiti kehidupan masyarakat awam (Pearce, Markandya & Barbier, 1989).
6. Perbadanan multinasional: syarikat yang memiliki dan melakukan pengawasan pengedaran dan menyediakan kemudahan di lebih daripada satu negara. Nama lain daripada perbadanan multinasional ialah *International Corporation* atau *Transnational Corporations* (Narwal dan Singh, 2013).

## **1.9.Kesimpulan**

Bab pengenalan ini membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif penyelidikan, persoalan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian serta definisi konsep kajian. Kajian yang dipilih ialah faktor tempatan dalam Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dengan memilih kajian kes di Aqua Danone Mambal Plant Bali. Kajian ini diharap syarikat perniagaan dalam membina hubungan antara syarikat perniagaan dengan komuniti tempatan yang memiliki kearifan tempatan, sehingga terjalin sebuah hubungan yang harmoni pada masa hadapan. Bab berikutnya akan menjelaskan secara terperinci maklumat tentang syarikat perniagaan Aqua Danone sebagai sebuah perbadanan multinasional.

## BAB 2

### PROFIL SYARIKAT PERNIAGAAN AQUA-DANONE

#### 2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan maklumat dan profil syarikat perniagaan AquaDanone secara terperinci dengan melihat pada maklumat seperti profil syarikat perniagaan Kumpulan Aqua. Kumpulan Aqua ialah syarikat peneraju dalam pasaran jualan air minuman semula jadi di Indonesia dengan pengguna yang terdiri daripada pelbagai lapisan masyarakat, baik dari segi taraf ekonomi mahupun sosial. Kumpulan Aqua mempunyai 17 kilang yang terdapat di beberapa wilayah di Indonesia dan di Brunei Darussalam untuk melakukan aktiviti produksi. Kumpulan Aqua menguasai 40% pasaran air minuman semulajadi di Indonesia (Jensen dan Danubrata, 2014).

Kumpulan Aqua mendapat banyak penghargaan antaranya ialah *La Tofi School of Corporate Social Responsibility* pada tahun 2014 pada program pemeliharaan sumber air dan pengelolaan sampah yang dilakukan oleh empat buah kilang iaitu Kilang Ciherang untuk pemeliharaan berasaskan daripada komuniti dan program Kampung Sehat, Program Pengelolaan Sampah Berasaskan Masyarakat di Aqua Bali Mambal Plant dan Aqua Wonosobo melalui kejiwaan Berkarya Aqua dalam programKejiwaan Berkarya (*Psychiatric Careers*).

Pada tahun 2015, Kumpulan Aqua berjaya dipilih untuk diberi penghargaan berupa lapan pingat platinum, empat pingatemas dan satu perak dalam Majlis Penghargaan GKPM (Gelar Karya Pemberdayaan Masyarakat). Anugerah PROPER (Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan) Hijau yang diberi pada empat

buah kilang salah satunya ialah Kilang di Mambal, Bali (Sustainability Report Aqua Group, 2013-2014).

## **2.2. Profil Syarikat Perniagaan Aqua Danone**

Tirto Utomo menubuhkan perniagaannya dengan merasmikan PT Golden Mississippi pada tahun 1973. Nama syarikat perniagaan tersebut berubah menjadi PT Aqua Golden Mississippi pada tahun 1989. Pada masa sekarang, kumpulan Aqua terdiri daripada PT Aqua Golden Mississippi, PT Tirta Investama dan PT Tirta Sibayakindo, yang semuanya terletak di Indonesia, serta Ibic Bhd, Ltd yang terletak di Brunei Darussalam.

Pada tarikh 4 September 1998, terjadi pakatan strategik antara PT Tirta Investama dengan Danone, iaitu Danone, kumpulan usaha perbadanan multinasional yang berpusat di Paris, Perancis melalui Danone Asia Holding Pte.Ltd berkongsi dengan PT Tirta Investama sebagai pemegang taruh minoriti. Selapas itu PT Tirta Investama, PT Aqua Golden Mississippi dan PT Tirta Sibayakindo bersetuju untuk bergabung sebagai Kumpulan Aqua.

Pada awal pertubuhan syarikat perniagaan, sumber air untuk bahan mentah berasal daripada perigi. Namun sejak tahun 1982, bahan mentah diambil daripada sumber air semula jadi dari pergunungan yang mengalir sendiri (*mountain self-flowing spring*) dengan pertimbangan bahawa air bahan mentah daripada *mountain self-flowing spring* mengandungi mineral semula jadi.

Untuk mengenalpasti bahawa pengurusan air yang dilakukan dapat menjaga keseimbangan alam sekitar, Kumpulan Aqua menerapkan Amalan Perlindungan Sumber Air yang merujuk pada komitmen Danone tentang pemeliharaan persekitaran.

Amalan tersebut mengenal pasti bahawa penggunaan air selalu menjamin kemurnian dan kualiti sumber air untuk kualiti dan keselamatan produk, menjaga kelestarian sumber airnya, menyokong pembangunan lestari di kawasan operasi serta melindungi dan turut mempromosikan adat dan warisan budaya di sekitar kawasan operasi.

Kumpulan Aqua menjalankan aktiviti operasional melalui ibu pejabat yang berlokasi di Jakarta. Kumpulan Aqua mempunyai sejumlah kilang yang terdapat di beberapa wilayah di Indonesia dan sebuah kilang di Brunei Darussalam untuk melakukan aktiviti produksi. Pada tahun 2012, kumpulan Aqua membuka dua kilang baharu di Cianjur dan Ciherang sehingga pada laporan terakhir, terdapat 17 buah yang dibina di pelbagai tempat di Indonesia seperti yang dirangkum dalam Jadual 2.1

**Jadual 2.1** Kilang Kumpulan Aqua yang Dibina di Indonesia

<b>No</b>	<b>Nama Kilang</b>	<b>Wilayah</b>
1	Brastagi	Sumatera Utara
2	Lampung	Lampung
3	Citeureup	Bogor
4	Bekasi	Bekasi, Jawa Barat
5	Babakan Pari	Sukabumi, Jawa Barat
6	Citeureup	Bogor
7	Subang	Subang, Jawa Barat
8	Mekarsari	Sukabumi, Jawa Barat
9	Ciherang	Bogor
10	Cianjur	Cianjur, Jawa Barat
11	Klaten	Klaten, Jawa Tengah
12	Wonosobo	Wonosobo, Jawa Tengah
13	Kebon Candi	Pasuruan, Jawa Timur
14	Pandaan	Pasuruan, Jawa Timur
15	Mambal	Badung, Bali
16	Gatot Subroto	Denpasar, Bali
17	Armadidi	Minahasa

Sumber: Sustainability Report Aqua Group (2011-2012)