

PANDUAN CSR
PT GAJAH TUNGGAL Tbk



MAJU BERSAMA KEBANGGAAN BANGSA

Memajukan masyarakat Indonesia yang secara berkelanjutan

VISION

Menjadi *Good Corporate Citizen* dengan posisi keuangan yang kuat, pemimpin pasar di Indonesia, dan menjadi perusahaan produsen ban yang berkualitas dengan reputasi global yang menjadi kebanggaan Indonesia.

MISSION

Menjadi perusahaan terdepan dan terpercaya yang memproduksi ban dengan harga kompetitif dan kualitas unggul serta terus meningkatkan *brand equity*, melaksanakan tanggung jawab sosial dan memberikan profitabilitas kepada pemegang saham serta nilai tambah untuk semua *stakeholder* perusahaan.





INFORMASI PERUSAHAAN

Kantor Pusat

Wisma Hayam Wuruk 10th Floor, Jl. Hayam Wuruk No. 8 Jakarta 10120
Phone: (62-21) 3805916, Fax: (62-21) 3804908, Website: www.gt-tires.com

Pabrik 1

Komplek Industri Gajah Tunggal, Jl. Gajah Tunggal, Desa Pasir Jaya
Kecamatan Jati Uwung, Tangerang
Phone: (62-21) 5901312, Fax: (62-21) 5901317

Pabrik 2

Desa Mangunrejo, Bojonegara, Serang, Banten
Phone: (62-254) 5750931, Fax: (62-254) 5750929

Kegiatan Usaha

Memproduksi dan memperdagangkan produk-produk yang terbuat dari karet, termasuk ban dalam dan ban luar untuk semua jenis kendaraan, selain produsen kain ban dan karet sintetis.

Daftar Isi

1	Pernyataan Kebijakan Keterbukaan Gajah Tunggal	06
	<ul style="list-style-type: none">• Filosofi GT• Makna Keberlanjutan Bagi GT• Devinisi <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)• Tujuan CSR• Fokus (Ruang Lingkup) CSR• Dasar Pemikiran Implementasi CSR• Prinsip-prinsip Utama CSR GT• Penerapan Kebijakan CSR• Hubungan Antar Kebijakan• Tanggung jawab dan Akuntabilitas CSR• Komitmen Sumber Daya• Metodologi CSR• Persyaratan Dokumentasi dan Protokol Pelaporan• Tinjauan Kebijakan• Penilaian Kredibilitas CSR• Komite CSR• Kewenangan Komite CSR• Peran dan Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none">060606070708080809091010101010101111
2	Ikhtisar Panduan	12
	<ul style="list-style-type: none">• Latar Belakang• Tujuan Panduan• Rencana Strategis - kebijakan CSR - Panduan CSR• Bagaimana Menggunakan Panduan ini• Penerapan CSR di GT	<ul style="list-style-type: none">1212131313
3	Prosedur CSR	14
	<ul style="list-style-type: none">• Apa yang dimaksud dengan Proyek CSR GT ?• Tata Kelola dan Siklus Hidup Proyek CSR• Penjelasan Tahapan	<ul style="list-style-type: none">141415

4 Siklus Hidup Proyek CSR Radyati-Simmonds

17

Tahap 1 - Due Diligence

- Apa yang dimaksud dengan *Due Diligence*? 17
- Mengapa *Due Diligence* Penting ? 17
- Hasil dari *Due Diligence* 18
- Bagaimana Melakukan *Due Diligence* 18

Tahap 2 - Proposal Proyek / Program

- Apa yang dimaksud dengan Proposal Proyek ? 20
- Mengapa Proposal Proyek Penting ? 20
- Hasil Proposal Proyek 20
- Bagaimana Menyusun Proposal Proyek 20

Tahap 3 - Perencanaan dan Penilaian Risiko

- Apa yang Dimaksud dengan Perencanaan dan Penilaian Risiko ? 21
- Mengapa Perencanaan dan Penilaian Risiko Penting ? 21
- Hasil dari Perencanaan dan Penilaian Risiko 21
- Bagaimana Melaksanakan Perencanaan dan Penilaian Risiko 21

Tahap 4 - Implementasi dan Pelaporan

- Apa yang Dimaksud dengan Implementasi dan Pelaporan ? 22
- Mengapa Implementasi dan Pelaporan Penting ? 22
- Hasil dari Implementasi dan Pelaporan 22
- Bagaimana Melaksanakan Implementasi dan Pelaporan 22

Tahap 5 - Serah Terima

- Apa yang dimaksud dengan Serah Terima ? 23
- Mengapa Serah Terima Penting ? 23
- Hasil dari Serah Terima 23
- Bagaimana Melaksanakan Serah Terima 23

Tahap 6 - Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak

- Apa yang dimaksud dengan Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak ? 24
- Mengapa Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak Penting ? 24
- Laporan Proyek dan Hasil Evaluasi Dampak 24
- Bagaimana Menyusun Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak 24

Tahap 7 - Pemeliharaan dan Keberlanjutan	
• Apa yang dimaksud dengan Pemeliharaan dan Keberlanjutan ?	25
• Mengapa Pemeliharaan dan keberlanjutan Penting ?	25
• Hasil dari Pemeliharaan dan Keberlanjutan	25
• Bagaimana Melaksanakan Pemeliharaan dan Keberlanjutan	26
Tahap 8 - Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak	
• Apa yang dimaksud dengan Pelaporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi ?	27
• Mengapa laporan Keterbukaan / CSR dan Komunikasi Penting ?	27
• Hasil dari Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi	27
• Bagaimana Menyusun Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi	27
Tahap 9 - Terminasi (Penghentian Program)	
• Apa yang Dimaksud dengan Terminasi ?	28
• Mengapa Terminasi Penting ?	28
• Hasil dari Terminasi	29
• Bagaimana Melaksanakan Terminasi	29
Tata Kelola Proyek / Program	
• Apa yang dimaksud Tata Kelola Proyek / Program ?	30
• Mengapa Tata Kelola Proyek / Program Penting ?	30
• Hasil dari Tata Kelola Proyek / Program	30
• Bagaimana melaksanakan Kajian Tahapan	30
• Apa yang Dimaksud dengan Pelibatan Pemangku Kepentingan ?	31
• Mengapa Pelibatan Pemangku Kepentingan Penting ?	31
• Hasil dari Kegiatan Pelibatan Pemangku Kepentingan	31
• Bagaimana Menyusun Rencana Pelibatan Pemangku Kepentingan	31



1 Pernyataan Kebijakan keberlanjutan Gajah Tunggal

Filosofi GT

Untuk mewujudkan visi dan mengemban misi yang disebutkan diawal panduan ini, Gajah Tunggal memiliki nilai-nilai yang disebut "GT SPIRIT"

"GT Spirit" adalah sebagai berikut:

- Service
- Passion
- Integrity
- Respect
- Innovation
- Teamwork

Nilai-nilai perusahaan ini mejadi dasar dari semboyan Gajah Tunggal, yaitu "*Driven by National Pride*" yang diwujudkan dengan membangun model bisnis yang berkelanjutan yang menciptakan nilai positif bagi para pemangku-kepentingan¹. Kami bertekad untuk membangun budaya korporat yang dapat dibanggakan oleh para karyawan dan bangsa Indonesia. Dengan demikian, semua keputusan dan tindakan kami, dilakukan dengan cara-cara yang bertanggung-jawab, sehingga dapat berkontribusi dalam mewujudkan masyarakat Indonesia yang lebih baik dan keberlanjutan dunia.

Makna Keberlanjutan Bagi GT

Kami ingin terus membangun dan mempertahankan bisnis manufaktur terkait ban seraya mendukung upaya yang akan menjamin kesejahteraan karyawan, pelanggan dan komunitas sekitar kami, berkontribusi pada kemakmuran ekonomi pemangku kepentingan, dan juga mendukung upaya konservasi yang berusaha melestarikan lingkungan alam untuk mengimbangi perkembangan ancaman ekonomi global.

Definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

CSR adalah salah satu mekanisme kunci yang dipilih oleh GT, yang pada prinsipnya melibatkan para karyawan dan komunitas lokal termasuk komunitas kurang beruntung, untuk membangun reputasi kami sebagai perusahaan yang baik (*good corporate citizen*). CSR juga berkontribusi dalam pencapaian dan melanjutkan upaya-upaya GT untuk menciptakan masa depan yang berkelanjutan di manapun perusahaan kami berada. CSR mencerminkan pula kemauan GT untuk bertindak secara bertanggung-jawab atas dampak positif dan negatif yang dihasilkan dari kegiatan operasi dan keputusan perusahaan.

¹⁾ Pemangku-kepentingan adalah setiap orang, atau kelompok, yang mempunyai kepentingan dan secara potensial dapat dipengaruhi oleh proyek atau keputusan perusahaan dan hasil dari kegiatan perusahaan.

Tujuan CSR

Melalui kegiatan/program CSR, kami berkomitmen untuk menunjukkan bahwa sebagai perusahaan yang baik (*good corporate citizen*) dapat menjalankan pendekatan yang lebih holistik dalam meningkatkan nilai pemangku-kepentingan, kebanggaan atas bisnis utama kami dan mewujudkan pelestarian lingkungan hidup, seraya meminimalkan setiap dampak negatif yang mungkin terjadi dari keputusan dan kegiatan operasi kami.

Fokus (Ruang Lingkup) CSR

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, kami berfokus pada pada empat pilar utama (lihat Gambar 1):

1. **Lingkungan alam:** dengan mengurangi jejak karbon (*carbon footprint*) dan mendukung proyek-proyek konservasi untuk keberlanjutan lingkungan alam.
2. **Kesejahteraan:** membantu proses pembelajaran berkesinambungan bagi seluruh karyawan, sejak perekrutan hingga memasuki masa pensiun; menyediakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif melalui pendidikan dan kesehatan; dengan demikian karyawan merasa bangga terhadap perusahaan dan nilai-nilainya.
3. **Masyarakat:** mengatasi dampak yang dihasilkan dari operasi bisnis kami terhadap komunitas lokal, dengan memberikan tambahan keterampilan dan pengetahuan melalui inisiatif kegiatan pendidikan dan kesehatan untuk memberdayakan komunitas guna menciptakan mata pencaharian yang berkelanjutan.
4. **Ekonomi:** menciptakan nilai untuk kesejahteraan ekonomi bagi pemangku kepentingan internal dan eksternal melalui penciptaan lapangan kerja dan jalur karir.



Figure 1: Four Pillars

Dasar Pemikiran Implementasi CSR

GT bercita-cita menjadi perusahaan yang bertanggung jawab sosial yang dibangun berdasarkan nilai-nilai utama perusahaan. Karena itu, kami bertekad melaksanakan pendekatan terintegrasi untuk mengelola setiap dampak keputusan dan aktivitas pada empat pilar melalui perilaku transparan dan etis yang:

- Berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat;
- Memperhitungkan harapan pemangku kepentingan;
- Mematuhi hukum setempat dan konsisten dengan norma-norma perilaku internasional; dan
- Terintegrasi dalam perusahaan serta dipromosikan dalam hubungan kami dengan pihak lain yang berada dalam ruang lingkup kegiatan perusahaan, termasuk sepanjang rantai nilai mulai dari pemasok, kegiatan operasi bisnis, hingga pelanggan.

Penerapan pendekatan ini memungkinkan GT untuk:

- Mempertahankan *goodwill* perusahaan/*brand* produk sebagai keunggulan kami;
- Meningkatkan reputasi perusahaan kami;
- Memastikan kami mampu menarik dan mempertahankan sumberdaya manusia;
- Mempertahankan moral, komitmen dan produktivitas karyawan;
- Mempengaruhi pandangan dari para investor, pemilik, dan komunitas lokal; dan
- Memelihara hubungan baik dengan perusahaan, asosiasi, pemerintah, media, pemasok, pelanggan dan masyarakat di tempat kami beroperasi.

Prinsip-prinsip Utama CSR GT

GT harus mematuhi prinsip-prinsip utama berikut ini:

1. Akuntabilitas terhadap dampak yang mempengaruhi empat pilar tersebut di atas
2. Transparansi terhadap semua keputusan dan aktifitas yang mempengaruhi empat pilar
3. Berperilaku etis setiap saat
4. Menghargai, mempertimbangkan dan merespon kepentingan para Pemangku Kepentingan
5. Menghormati dan mematuhi hukum
6. Menghormati norma perilaku internasional
7. Menghormati hak asasi manusia sebagaimana tercantum dalam *International Bill of Human Rights*

Penerapan Kebijakan CSR

Kebijakan ini harus diterapkan pada semua tingkatan termasuk individual yang bertanggung jawab terhadap aktivitasnya, manajer bagian/unit bisnis, hingga Dewan Direksi (BOD/*Board of Directors*) yang bertanggung jawab membangun dan memelihara program CSR termasuk kebijakannya, komitmen sumber daya untuk memelihara program dan pencapaian visi dan misi GT. "Panduan CSR GT" memuat "cara-cara" mencapai filosofi dan kebijakan ini.

Hubungan Antar Kebijakan

Kebijakan ini berkaitan dengan seluruh kebijakan lain dan merupakan bentuk yang integral dari Rencana Strategis GT dan Struktur Tata-Kelola. Jika kebijakan yang dapat mencerminkan keempat pilar dan berhubungan dengannya belum tersedia saat ini, maka panduan untuk mencapai tujuan CSR di masa yang akan datang dapat ditemukan dalam Panduan Tanggung-Jawab Sosial ISO 26000, dan antara lain khususnya untuk bidang:

- Lingkungan Hidup: "*The Carbon Disclosure Project*"; Panduan Tanggung-Jawab Sosial bidang Lingkungan yang dipublikasi oleh Kementerian Lingkungan Hidup
- Masyarakat: "*AA 1000 Stakeholder Engagement Standard*";
- Ekonomi dan Kesejahteraan: "Rencana Bisnis Tahunan GT" dan "*Kode Etik Good Corporate Governance Indonesia*", Kebijakan GT tentang "Pedoman Kesehatan dan Keselamatan Lingkungan Kerja"

Tanggung-Jawab dan Akuntabilitas CSR

- Para anggota BOD harus bertanggung-jawab dan akuntabel terhadap integrasi CSR dalam proses organisasi dan memastikan adanya budaya keberlanjutan yang sesuai.
- Komite CSR di GT bertanggung-jawab kepada Direktur Utama dan harus akuntabel atas pengelolaan dan administrasi program CSR dalam kebijakan dan Panduan CSR
- Para *Head of Division* atau setingkat harus bertanggung-jawab untuk menyerahkan proposal program CSR kepada Komite CSR untuk dipertimbangkan, dan selanjutnya praktek CSR yang baik akan diakui, diberi penghargaan dan dipublikasikan.
- Departemen Internal Audit harus bertanggung-jawab dan akuntabel untuk penyediaan dukungan, saran, dan kajian program-program CSR
- Direktur CSR mempunyai kualifikasi yang baik tentang CSR, dan bertanggung-jawab untuk mengawasi pengembangan dan implementasi program dan panduan CSR, serta menjadi penasihat bagi BOD untuk segala-sesuatu yang berhubungan dengan CSR.



Gambar 2: Struktur Komite CSR

Komitmen Sumber Daya

Untuk menerapkan Kebijakan CSR ini, GT berkomitmen mengalokasikan sumber daya secara konsisten dan berkesinambungan. Komitmen dapat berupa salah satu atau seluruh kegiatan di bawah ini:

1. Pengembangan kapasitas secara berkesinambungan untuk karyawan.
2. Mewujudkan dan mempertahankan penerapan Panduan CSR GT.
3. Mengalokasikan dana khusus dari anggaran kami untuk aktivitas dan proyek CSR.
4. Melibatkan ahli CSR/Keberlanjutan untuk mendukung komitmen CSR kami.
5. Secara terus menerus menyempurnakan Kebijakan dan Panduan CSR.

Metodologi CSR

GT menggunakan *International Standards Organization: ISO/FDIS 26000:2010* sebagai dasar Panduan CSR.

Persyaratan Dokumentasi dan Protokol Pelaporan

Tingkat dokumentasi dan protokol pelaporan akan dijelaskan dalam Panduan CSR. Kegiatan dokumentasi merupakan suatu keharusan. GT harus menggunakan panduan *Global Reporting Initiative (GRI)* sebagai dasar bagi penyusunan Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Reporting*).

Tinjauan Kebijakan

Kebijakan ini akan ditinjau ulang oleh Komite CSR dan BOD setidaknya setiap 12 bulan untuk memastikan kesesuaian dan validitasnya.

Penilaian Kredibilitas CSR

Serangkaian audit formal internal dan eksternal harus dilaksanakan secara teratur sehingga kepatuhan dan perbaikan secara terus menerus dapat tercapai.

Komite CSR

Komite CSR ditunjuk oleh Dewan Direksi (BOD) dan harus terdiri dari perwakilan seluruh bagian dalam rantai nilai kami sebagaimana digambarkan dalam Struktur Komite CSR (gambar 2). Korum terjadi jika terdapat 4 orang atau setidaknya 51% dari anggota Komite, dan dipimpin oleh Direktur CSR dan Kepala CSR.

Kewenangan Komite CSR

Komite CSR mendapat kewenangan dari BOD untuk meninjau aktivitas bisnis dalam kaitannya dengan CSR. Komite mempunyai kewenangan untuk mencari informasi yang dibutuhkan dari anggota BOD atau manajemen dan menuntut kehadiran mereka dalam pertemuan-pertemuannya. Semua karyawan diharapkan untuk bekerjasama memenuhi persyaratan atau ketentuan yang diajukan oleh Komite.

Komite mendapat kewenangan dari BOD, dengan menggunakan biaya Perusahaan yang sewajarnya, untuk mendapatkan saran dari ahli CSR yang independen dan menjamin kehadiran pihak luar yang memiliki pengalaman dan keahlian relevan jika dianggap perlu.

Ketentuan tersebut dapat diubah sewaktu-waktu jika dibutuhkan, dengan persetujuan dari BOD.

Peran dan Tanggung Jawab

Tanggung jawab dan tujuan dari Komite CSR sebagai berikut:

1. Memonitor dan mengkaji efektivitas strategi GT untuk menyelesaikan dan mengelola isu-isu penting di bidang sosial, lingkungan dan reputasi.
2. Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur (CEO) dan harus akuntabel dalam pengelolaan dan administrasi program CSR dalam lingkup kebijakan dan Panduan CSR ini.
3. Memastikan setiap manajer yang ditunjuk mengajukan proposal program CSR tepat waktu untuk dipertimbangkan oleh Komite.
4. Mengakui, menghargai dan mempublikasikan praktik CSR yang baik.
5. Mengikuti ketentuan bagian audit mengenai saran, dukungan dan pengkajian program CSR.
6. Bertanggung jawab untuk mengawasi implementasi dan perbaikan program dan Panduan CSR secara berkesinambungan dan menjadi penasihat BOD untuk semua masalah berkaitan dengan CSR.
7. Menelaah kebijakan bersama BOD setidaknya setiap 12 bulan untuk memastikan hal itu masih sesuai dan valid.
8. Implementasi Kebijakan CSR GT dan pengelolaan komitmen GT untuk mengalokasikan sumber daya secara konsisten dan berkesinambungan untuk:
 - a. Pengembangan kapasitas karyawan secara berkesinambungan.
 - b. Mewujudkan dan mempertahankan penerapan Panduan CSR GT.
 - c. Mengalokasikan dana khusus dari anggaran untuk aktivitas dan program CSR.
 - d. Melibatkan ahli CSR/Keberlanjutan untuk mendukung komitmen CSR GT.

2 Ikhtisar Panduan

Latar Belakang

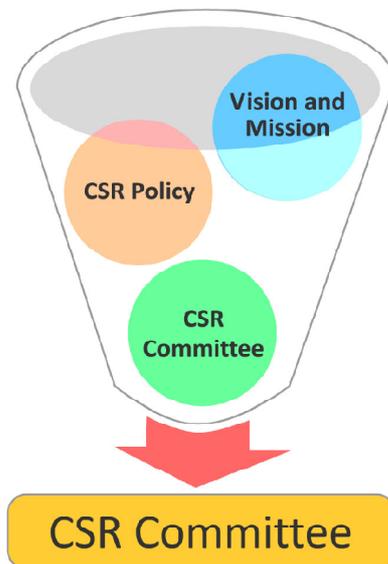
PT Gajah Tunggal (GT) sebagai sebuah perusahaan Indonesia memiliki visi "menjadi *Good Corporate Citizen* dengan kondisi keuangan yang kokoh, menunjukkan kepemimpinan pasar dan reputasi global sebagai perusahaan manufaktur ban berkualitas".

Untuk memastikan GT mencapai visi dan kewajibannya, CSR akan menjadi salah satu mekanisme utama. Kebijakan CSR menjabarkan filosofi, fokus, prioritas upaya dan tanggung jawab.

Panduan ini merupakan pedoman Tahap demi Tahap² bagi mereka yang akan mengimplementasikan proyek CSR GT secara akuntabel dan bertanggung jawab.

Tujuan Panduan

Tujuan Panduan ini adalah untuk menjelaskan proses dan kegiatan agar berhasil mendesain, menerapkan, mengevaluasi, mengukur, melaporkan hingga mengakhiri proyek CSR³.



Gambar 3: Hubungan Perencanaan-Kebijakan-Panduan

²⁾ ISO 26000 merupakan dokumen resmi yang digunakan sebagai sumber untuk mengembangkan Panduan ini. Sehingga, ISO 26000 harus dipahami dalam hubungannya dengan Panduan ini.

³⁾ Untuk tujuan Panduan ini, kata "proyek" dapat pula diganti dengan kata "program".

Rencana Strategis-Kebijakan CSR-Panduan CSR

Rencana Strategis GT menetapkan panduan menyeluruh untuk arah perusahaan dan kegiatan operasi bisnis demi memenuhi kebutuhan dan harapan pemegang saham serta pemangku kepentingan. Kebijakan CSR GT sejalan dengan rencana strategis ini. Kebijakan ini menyediakan pedoman dan arah untuk seluruh proyek CSR kami. Panduan ini merupakan penjelasan teknis tentang bagaimana menerapkan kebijakan CSR GT.

Bagaimana Menggunakan Panduan ini

Komite CSR, anggota tim dan mereka yang bertanggung jawab mengenai CSR harus mematuhi kebijakan CSR GT dalam mendesain proyek CSR sejak awal. Panduan ini akan menyajikan pedoman rinci, template dan contoh untuk membantu penerapan CSR dalam praktik.

Penerapan CSR di GT

CSR di GT juga berarti "*Citizen Social Responsibility*" (tanggung-jawab individu). Perluasan definisi ini mengandung arti bahwa seluruh anggota GT akan menerapkan perilaku yang bertanggung jawab sosial setiap saat. CSR di GT akan menjadi bagian budaya perusahaan yang dipraktikkan setiap orang dalam kehidupan sehari-hari.

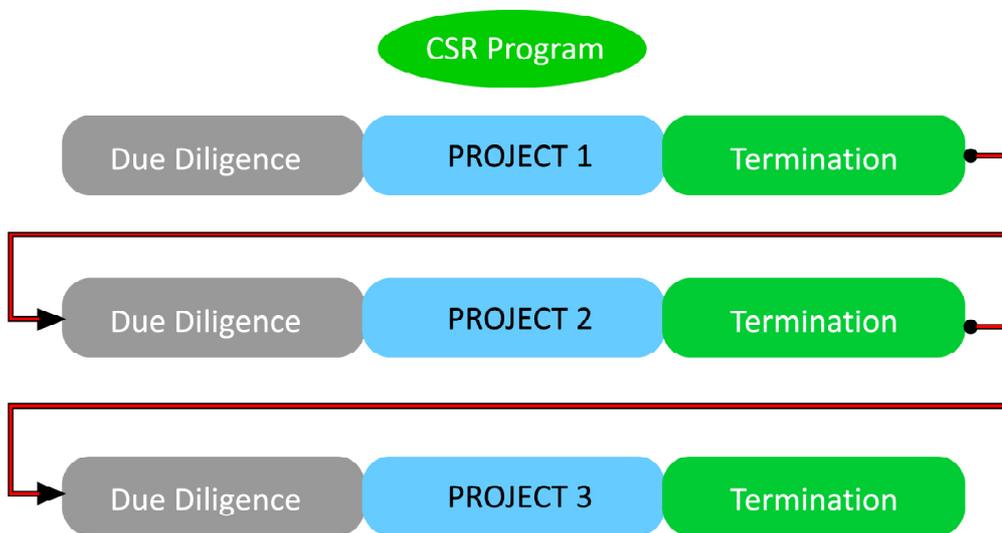
Pada tingkat individu, kami akan mendorong praktik Eco-Living di GT, meliputi antara lain:

- a) Mematikan lampu dan pengatur suhu ruangan (AC) saat tidak digunakan.
- b) Mengatur suhu AC antara 23oC dan 24oC.
- c) Mematikan komputer, printer, charger dan TV dengan mencabut kebel listrik ketika tidak digunakan.
- d) Menggunakan air secara bijaksana (mematikan keran air).
- e) Menggunakan gelas untuk air minum, bukan plastik/gelas botol air minum dalam kemasan.
- f) Mengurangi penggunaan kemasan plastik dan styrofoam.
- g) Memisahkan sampah (antara organik dan non-organik) dan membuangnya pada tempat sampah yang disediakan.
- h) Menggunakan kembali dan mendaur ulang kertas fotokopi dan printer.
- i) Menggunakan pensil, bolpoin, spidol dan tinta isi ulang.

3 Prosedur CSR

Apa yang Dimaksud dengan Proyek CSR GT ?

Untuk tujuan Panduan ini, proyek CSR GT merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, dengan periode waktu yang telah ditentukan awal dan akhirnya, disusun untuk mencapai satu atau lebih dari empat pilar utama⁴
Ketika GT mengembangkan dan menerapkan lebih dari satu proyek secara bersamaan maka proyek ini akan membentuk Program CSR GT. Masing-masing proyek

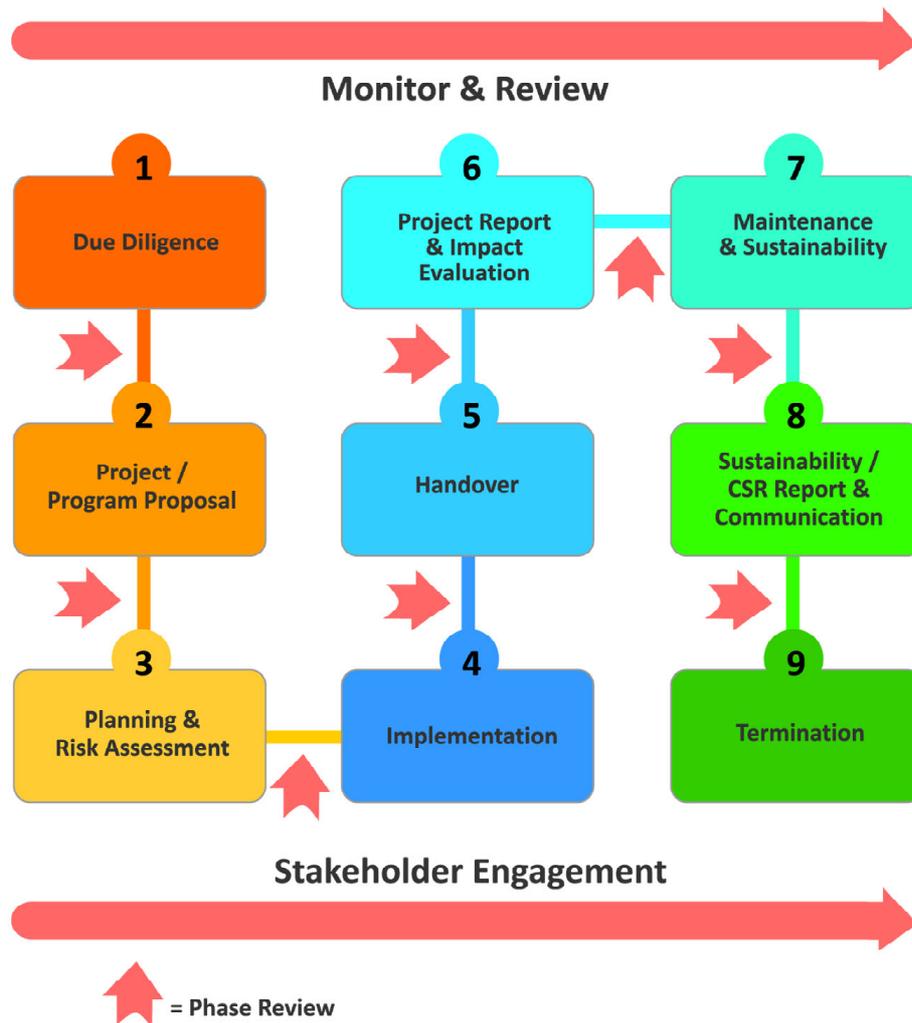


Gambar 4. Struktur Program CSR

Tata Kelola dan Siklus Hidup Proyek CSR

Seluruh proyek CSR akan didesain, diterapkan, dilaporkan, diukur dan diakhiri dengan menggunakan pendekatan berbasis proyek. Untuk memastikan agar setiap proyek tetap sejalan dengan 4 pilar utama kami, serta memiliki peluang tertinggi dalam mencapai manfaat yang telah disepakati, maka akan digunakan proses bertahap dan pengkajian tata kelola. Proses yang akan digunakan GT berdasarkan pada sembilan (9) tahap "Radyati-Simmonds CSR Life Cycle" yang menjamin proses berkesinambungan dalam pelibatan pemangku kepentingan, Pemantauan dan Kajian sejak awal hingga akhir, sekaligus menjalankan serangkaian Kajian Berkala di setiap tahap untuk memastikan bahwa proyek tetap berada dalam jalur pencapaian tujuan:

⁴⁾ Penjelasan tentang Pernyataan Kebijakan CSR GT terlihat pada Gambar ¹



Gambar 5. Model Tata Kelola Proyek dan Siklus Hidup CSR Radyati-Simmonds

Penjelasan Tahapan

Gambar 5 menggambarkan hasil (*output*) utama dan proses tata kelola untuk setiap tahap siklus hidup. Setiap tahap siklus hidup pada Panduan ini terdiri dari bagian-bagian. Dalam setiap bagian terdapat penjelasan, panduan, tools (alat) dan teknik untuk mengelola setiap tahap agar berjalan sukses. Meskipun bukan merupakan tahapan formal, akan tetapi Model ini mensyaratkan adanya Tata Kelola proyek/program yang terdiri dari Pengawasan (monitor) dan Kajian, Pelibatan stakeholder dan Kajian setiap Tahap (*Monitor & Review, Stakeholder Engagement and Phase Review*).

Tahap	Hasil (<i>Output</i>)
1. <i>Due Diligence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisa dampak-Aktivitas 2. Analisa Pemangku Kepentingan (Kekuatan, Legimitasi, Urgensi) 3. Pemetaan Sosial
2. Proposal Proyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. RKT (<i>Radyati KIS Tools</i>) 2. Proposal CSR: <ul style="list-style-type: none"> • "Model Kelayakan Keuangan" • "Manfaat Bisnis dari Proyek CSR"
3. Perencanaan dan Penilaian Risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Manajemen Proyek CSR 2. Penilaian Risiko Proyek CSR
4. Implementasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Check List</i> dari Manajemen Proyek CSR 2. Anggaran Proyek CSR dari <i>KIS Tools</i> vs Realitas 3. Laporan Kemajuan 4. Manajemen Perubahan
5. Serah Terima	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serah-terima Aset 2. Project closure report
6. Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Penyelesaian Proyek: Perbandingan antara Pencapaian dan KIS 2. Evaluasi Dampak: SROI
7. Pemeliharaan dan Keberlanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Kapasitas 2. Pendampingan 3. Komersialisasi
8. Laporan CSR / Keberlanjutan dan Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan Keberlanjutan 2. Program Komunikasi untuk Laporan CSR
9. Terminasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Legacy</i>: Praktik CSR Terbaik 2. <i>Reward</i>: Pengakuan dan Penghargaan atas Keberhasilan CSR 3. Laporan Penyelesaian Program
Tata Kelola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelibatan Pemangku Kepentingan 2. Kajian Setiap Tahap

4 Siklus Hidup Proyek CSR Radyati-Simmonds

Tahap 1 - Due Diligence

Apa yang Dimaksud dengan Due Diligence ?

Due Diligence merupakan proses untuk mengidentifikasi keputusan dan aktivitas beserta potensinya pada seluruh siklus hidup sebuah proyek, dengan tujuan menghindari dan/atau menanggulangi dampak negatif dan meningkatkan dampak positif.

GT menjalankan proyek CSR berdasarkan salah satu atau beberapa alasan sebagai berikut:

1. **Proaktif:** GT⁵ mengidentifikasi proyek potensial untuk secara proaktif mendesain program CSR untuk menangani dampak negatif yang diakibatkan oleh kegiatan atau keputusan tentang operasi bisnis perusahaan atau untuk meningkatkan dampak positif. Contohnya: mengurangi *carbon footprint* dengan mendaur ulang ban bekas, membuang limbah produksi dengan perilaku yang lebih memperhatikan lingkungan dan berkelanjutan. Proyek CSR akan didesain untuk mencapai tujuan dan manfaat tersebut.
2. **Merespon (Reaktif):** GT membuat sebuah proyek sebagai respon terhadap suatu persoalan yang dihadapi perusahaan. Sebagai contoh: pemogokan karyawan atau demonstrasi masyarakat. Masalah ini dapat mengganggu kegiatan operasi bisnis. Dalam rangka menyelesaikan masalah ini, perusahaan mendesain sebuah proyek CSR untuk meminimalisasi dampak dan mencegah agar tidak terjadi kembali.
3. **Melakukan Investasi Baru:** GT mungkin berencana memperluas kegiatan operasi bisnis atau mengurangi risiko bisnis. Sebagai contoh: membangun sebuah pabrik baru di suatu wilayah (desa, kota atau kawasan). Oleh karena itu, GT perlu memiliki data dan informasi rinci mengenai kawasan baru tersebut, pemangku kepentingan, budaya dan kearifan lokal, serta persoalan-persoalannya. Proyek/program yang tepat dapat didesain untuk memastikan output yang dihasilkan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang baru dan menghasilkan manfaat bisnis bagi GT.

Mengapa *Due Diligence* Penting ?

Sebagaimana *Due Diligence* pada Tahap 1 Siklus Hidup Proyek CSR, adalah penting untuk memastikan bahwa GT akan menghasilkan hasil (output) dan juga manfaat dari proyek untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan perusahaan. Terdapat banyak contoh perusahaan yang telah memutuskan untuk mengimplementasikan proyek CSR untuk masyarakat, ternyata menemukan bahwa:

1. Hasil (*Output*) proyek belum memenuhi harapan masyarakat.
2. Hasilnya adalah gangguan pada proyek dan kegiatan operasi bisnis.
3. Menciptakan hubungan yang buruk antara masyarakat dan perusahaan, dan
4. Gagal memberikan manfaat yang diharapkan.

⁵⁾ dalam hal ini GT dapat berarti individual atau kelompok

Hasil dari *Due Diligence*

Untuk memastikan proyek dimulai dengan landasan yang positif, proyek CSR GT harus melakukan *due diligence*. Hasil (*output*) utama tahap ini adalah:

1. Analisa Dampak-Aktivitas.
2. Analisa Pemangku Kepentingan (Kekuatan, Legitimasi, Urgensi)
3. Pemetaan Sosial.

Bagaimana Melakukan *Due Diligence*

Karena ada beberapa alasan yang berbeda untuk mendesain proyek CSR maka salah satu atau seluruh alat (*tools*) berikut ini dapat digunakan:

1. Analisa Dampak-Aktivitas
2. Pemetaan Pemangku Kepentingan "*Mitchel-Agle-Wood*"
3. "Pemetaan Sosial"

Berikut ini penjelasan bagaimana menggunakan setiap tool tersebut. Template setiap *tool* tersedia pada Lampiran *Template*.

Appendix File.

1. Alat Aktivitas Penilaian Dampak (Lampiran 1)

Berikut ini langkah-langkah dalam menggunakan *tool*:

- **Langkah 1** - Menganalisa dampak positif dan negatif yang dapat tercipta dari keputusan dan kegiatan utama pada bidang *supply, input, process, output dan customer* (SIPOC).
- **Langkah 2** - Menyusun peringkat dampak positif/negatif berdasarkan yang paling merugikan/penting (1,2,3, dst) terhadap keberlanjutan bisnis GT.
- **Langkah 3** - Dengan mengacu kepada Fokus Kebijakan CSR GT, Komite CSR dapat memutuskan dampak positif yang akan ditingkatkan dan dampak negatif yang akan dikurangi (tentukan peringkat yang akan ditangani, misalnya : 1, 2, 3).
- **Langkah 4** - Mengidentifikasi (daftar) pemangku kepentingan di sekitar dampak yang dipilih.

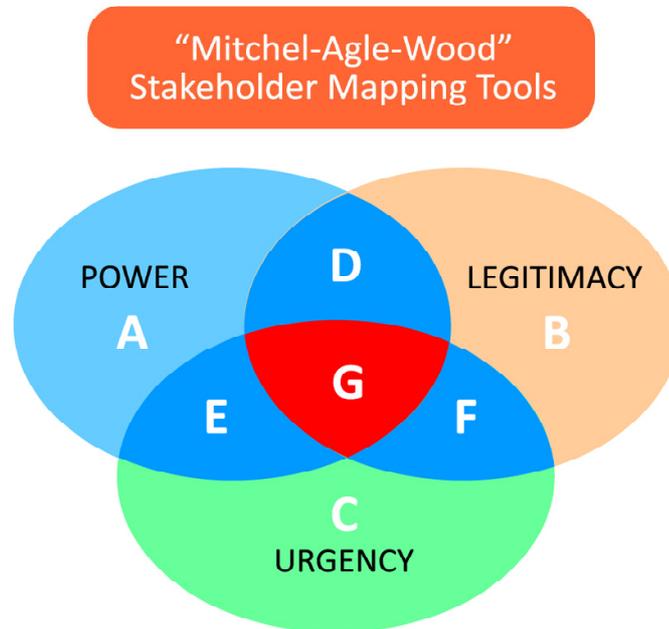
2. Alat Pemetaan Pemangku Kepentingan "*Mitchel-Agle-Wood*" (Lampiran 2)

Ketika GT menghadapi demonstrasi masyarakat, GT perlu mengidentifikasi pemangku kepentingan yang terlibat dalam masalah itu. Pemangku kepentingan tersebut terdiri dari tiga kategori:

1. Pemangku kepentingan yang memiliki **kekuatan**: yaitu mereka yang memiliki kekuatan dan akses untuk memengaruhi orang lain, tindakan mereka mungkin merugikan kegiatan operasi bisnis (misalnya: media, tokoh masyarakat/agama, preman, dll).
2. Pemangku kepentingan yang memiliki **legitimasi**: yaitu mereka yang memiliki legitimasi untuk memengaruhi kegiatan operasi bisnis perusahaan (pemerintah, pembuat undang-undang, dll).
3. Pemangku kepentingan yang memiliki **urgensi**: yaitu mereka yang jika tidak diperhatikan, dapat mengganggu aktivitas yang akan menyebabkan terhentinya bisnis.

GT harus mengidentifikasi setiap pemangku kepentingan di setiap kategori. Kemudian GT harus memprioritaskan untuk membuat proyek CSR terutama ditujukan bagi mereka yang memiliki seluruh kategori, yaitu kekuatan, legitimasi dan urgensi.

Diagram Pemetaan Pemangku kepentingan dapat dilihat di bawah ini:



3. Alat Pemetaan Sosial (Lampiran 3)

Tujuan pemetaan sosial diantaranya adalah:

1. Menyajikan informasi mengenai tata letak desa, infrastruktur, demografi, kelompok etnis, pola kesehatan, kekayaan, dan lain-lain.
2. Untuk digunakan sebagai perencanaan sederhana, alat pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi. Pemetaan sebelum dan sesudah dapat digunakan untuk merekam apa yang terjadi di masyarakat pada saat permulaan proyek dan perubahan apa yang terjadi satu tahun kemudian.

Pemetaan sosial terdiri dari informasi, diantaranya tentang:

1. Demografi
2. Geografi
3. Konteks lokal: isu lokal, kearifan lokal, budaya, nilai, norma, kepercayaan lokal, dll.
4. Pemetaan pemangku kepentingan secara umum: identifikasi "tokoh" (orang-orang berpengaruh) dan mengapa mereka dianggap sebagai "tokoh".
5. Penilaian kebutuhan dan harapan masyarakat (dari perusahaan)
6. Penilaian potensi lokal
7. Analisa SWOT

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan dalam pemetaan sosial, perusahaan dapat mendesain sebuah proyek/program CSR sesuai Empat bidang Fokus CSR yang sejalan dengan Kebijakan CSR GT.

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 2 - Proposal Proyek/Program

Apa yang Dimaksud dengan Proposal Proyek ?

Proposal Proyek/Program CSR menjelaskan aspek-aspek utama proyek, termasuk hasil (*output*) apa yang akan dihasilkan, alasan melakukan proyek dan rincian lainnya yang relevan untuk "menjual proposal" tersebut sesuai tujuan bisnis.

Mengapa Proposal Proyek Penting ?

Pengembangan proposal proyek seperti pada Tahap 2 Siklus Hidup CSR memungkinkan Komite CSR GT untuk membahas, menganalisa, kemudian memberikan rekomendasi kepada Dewan Direksi (BOD) yang akan memberikan persetujuan pada daftar prioritas proyek CSR yang disusun berdasarkan output dari Tahap 1 - *Due Diligence*.

Hasil Proposal Proyek

Setiap dan masing-masing ide proyek CSR harus didukung oleh sebuah proposal proyek yang berdasarkan RKT [(*Radyati Key Indicators of Success*) KIS Tools dan model Kelayakan Keuangan Proyek] (*Financial Feasibility*). Hasil (*Output*) utama adalah:

1. Proposal Proyek

Bagaimana Menyusun Proposal Proyek

Pada Tahap 1, Komite CSR telah menetapkan prioritas isu yang akan ditangani dan pemangku kepentingan relevan untuk setiap proyek CSR. Pada tahap ini Komite CSR harus melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mendesain proyek CSR dengan menggunakan RKT (*Radyati Key Indicator of Success Tools* - Lampiran 4).
2. Membuat model Kelayakan Keuangan untuk proyek CSR (Lampiran 4).
3. Menyusun Proposal Proyek (Lampiran 5). Struktur Proposal Proyek CSR sebagai berikut:
 - I. Latar Belakang
 - II. Tujuan Proyek
 - III. Hasil (*Output*) Proyek
 - IV. Asumsi
 - V. Karakteristik Pemangku Kepentingan Utama
 - VI. Dampak Proyek terhadap GT dan Penerima Manfaat (Merujuk kepada empat fokus/ ruang lingkup CSR GT)
 - VII. Target Proyek
 - VIII. Indikator Utama Keberhasilan (*Key Indicator of Success*)
 - IX. Kurun Waktu (*Time Frame*)
 - X. Pelaksana (*Person in Charge/PIC*)
 - XI. Anggaran
 - XII. Kelayakan Keuangan Proyek (*Project Financial Feasibility*)

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 3 - Perencanaan & Penilaian Risiko

Apa yang Dimaksud dengan Perencanaan dan Penilaian Risiko?

Perencanaan CSR dan penilaian risiko adalah proses penyusunan rencana implementasi yang komprehensif dengan memperhitungkan faktor risiko. Pada tahap ini Manajer Proyek menganalisa "9 Fungsi Manajemen Proyek" dan melakukan penilaian risiko terhadap proyek CSR yang telah dipilih.

Mengapa Perencanaan dan Penilaian Risiko Penting?

Perencanaan mencegah buruknya kinerja proyek. Tanpa perencanaan, dana dan sumber daya dapat terbuang percuma, pemangku kepentingan utama mungkin tidak dilibatkan, dan proyek mungkin tidak akan menghasilkan hasil sehingga manfaat yang telah disepakati mungkin tidak akan terwujud. Perencanaan dan penilaian risiko memberikan "dasar perencanaan" (*baseline*), sehingga ketika proyek dijalankan kami dapat mengukur setiap penyimpangan, menganalisa dampak yang ditimbulkan, merumuskan perubahan dan mengimplementasikannya untuk kelancaran pelaksanaan proyek

Hasil dari Perencanaan dan Penilaian Risiko

Setiap dan masing-masing proyek CSR harus didukung oleh Perencanaan dan Penilaian Risiko Proyek. Output tahap ini adalah:

1. Perencanaan Implementasi Proyek CSR.
2. Penilaian Risiko Proyek CSR.

Bagaimana Melaksanakan Perencanaan dan Penilaian Risiko

Tahap ini mensyaratkan kerja-sama antara Manajer Proyek dan Pemilik Proyek (*Project Owner*) dalam mengembangkan Rencana Implementasi untuk menentukan siapa melakukan apa, kapan dan bagaimana. Sebagian besar informasi untuk perencanaan dapat "diambil" (*copy-paste*) dari proposal proyek. Contoh dan *template* telah disediakan untuk menunjukkan rincian yang diperlukan (Lampiran 6).

Penilaian risiko juga dibutuhkan untuk mendukung Rencana Implementasi. Alat Penilaian Risiko versi yang telah dimodifikasi juga disajikan sebagai panduan (Lampiran 7). Penilaian Risiko yang telah dilakukan merupakan pelengkap Rencana Implementasi Proyek.

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 4 - Implementasi dan Pelaporan

Apa yang Dimaksud dengan Implementasi dan Pelaporan?

Implementasi dan monitoring merupakan aktivitas untuk menjamin kelengkapan perumusan semua aktivitas dan aspek yang tercantum dalam Rencana Implementasi Proyek.

Mengapa Implementasi dan Pelaporan Penting?

Perencanaan penting untuk menentukan titik awal proyek, selain itu tidak kalah penting adalah kegiatan untuk menjamin bahwa proyek dilaksanakan sesuai rencana. Suatu Proyek bisa menggunakan banyak sumber daya seperti waktu, dana, peralatan dan sumber daya manusia. Penting sekali menjaga proyek agar tetap "pada jalurnya" (*on track*) sehingga hasil dan manfaat yang telah disepakati dapat terealisasi.

Hasil dari Implementasi dan Pelaporan

Menelusuri perkembangan proyek membutuhkan waktu dan upaya. Laporan tentang Kemajuan Proyek (Progress Report) dari baseline merupakan bagian dari pengelolaan proyek yang sangat penting. Manajemen perubahan (*change management*) juga sangat penting untuk menjamin biaya tidak melampaui perencanaan awal dan manfaat tetap dapat diciptakan. Hasil dari tahap ini adalah:

1. Laporan Kemajuan Proyek
2. Manajemen perubahan (*Change Management*)

Bagaimana Melaksanakan Implementasi dan Pelaporan

Pelaporan atas kemajuan implementasi proyek harus dilakukan secara teratur. Pada umumnya dilakukan dengan cara melengkapi formulir laporan. Contoh Laporan Kemajuan Proyek telah disediakan (Lampiran 8). Laporan ini dapat dimodifikasi untuk menyesuaikan dengan konteks proyek masing-masing. Tidak semua proyek CSR membutuhkan laporan yang demikian lengkap.

Perubahan pada proyek CSR harus diawasi dan dikelola. Daftar Permohonan Perubahan harus dibuat untuk setiap proyek dan dikelola dengan baik. Permohonan perubahan harus dicatat dan dampaknya dianalisa. Formulir Daftar Permohonan Perubahan telah tersedia (Lampiran 9).

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 5 - Serah Terima

Apa yang Dimaksud dengan Serah Terima ?

Serah terima adalah proses yang dilakukan oleh seorang Manajer Proyek untuk memindahkan kepemilikan proyek tersebut kepada individu atau kelompok yang akan memelihara dan melanjutkan hasil dari proyek tersebut. Penyerahan dapat berupa : a.) Pemindahan aset fisik kepada komunitas; b.) Memberi pelatihan kepada pelatih di komunitas; c.) Pembuatan dan penyerahan panduan tentang pengoperasian serta pemeliharaan aset

Mengapa Serah Terima Penting ?

Sebelum sebuah proyek diserahkan secara formal kepada pemilik proyek tersebut (*Project Owner*), maka proyek itu tidak akan bisa dihentikan (selesai), dan realisasi penciptaan manfaat dari proyek tersebut tidak dapat berkelanjutan. Jika kepemilikan proyek tidak segera dialihkan, maka GT harus terus bertanggung jawab atas proyek tersebut, akibatnya segala biaya yang berkaitan dengan proyek harus terus menerus ditanggung sampai proses pengalihan kepemilikan terjadi. Proses pengalihan harus dilakukan untuk mengurangi resiko perusahaan menjadi mesin "ATM" bagi proyek tersebut.

Hasil Serah Terima

Pemindahan Berkas Kepemilikan kepada penerus proyek menandakan akhir dari proyek dan komitmen GT untuk program tersebut. Proses pemindahan tersebut dapat melalui upacara resmi maupun tidak resmi (informal). Setiap proyek CSR harus dipersiapkan dan diputuskan cara pemindahan berkas kepemilikannya oleh Manajer Proyek kepada pemelihara proyek. Hasil dari tahap serah-terima ini yaitu : Pemindahan Berkas Kepemilikan.

Bagaimana Melaksanakan Serah Terima

Untuk memastikan bahwa serah-terima *output*/aset terjadi, harus dibuat daftar hal yang harus dilakukan (*Check List*) untuk selanjutnya ditandatangani oleh pemilik baru dan oleh perwakilan dari GT, sehingga serah terima menjadi sah. Dalam Berkas Kepemilikan dapat ditambahkan dokumentasi mengenai "hal-hal mendasar yang diperlukan". Upacara serah terima formal yang mencerminkan kearifan lokal harus merupakan bagian dari Tahap Serah-Terima. Jika GT belum dapat merumuskan format Berkas Kepemilikan yang sah/legal, maka contoh format pada Lampiran 10 dapat digunakan terlebih dahulu.

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 6 - Laporan Proyek & Evaluasi Dampak

Apa yang Dimaksud dengan Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak ?

Laporan proyek adalah berkas akhir yang diselesaikan oleh Manajer Proyek. Laporan tersebut mencakup beberapa komponen sebagai berikut :

- Evaluasi dampak- mencakup perbandingan antara apa yang tercapai dan *Key Indicator of Success* (Indikator Utama Keberhasilan Proyek) dan perhitungan Social Return on Investment/SROI (Tingkat Pengembalian Investasi Sosial).
- Kunci Pembelajaran (*Key Lesson Learned*)

Mengapa Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak Penting ?

Tahap ini membantu GT untuk mengkaji kinerja proyek dan Manajer Proyek tentang apa yang dicapai dan bagaimana hal tersebut dicapai. Hal itu juga memungkinkan GT menentukan apakah manfaat proyek tersebut akan terwujud.

Kunci pembelajaran harus diambil dan digunakan untuk proyek CSR di masa depan, sehingga dapat memastikan bahwa praktik yang kurang baik dapat dihindari, sedang praktik CSR yang baik dapat diterapkan.

Laporan Proyek dan Hasil Evaluasi Dampak

Mengevaluasi kinerja dari proyek dan mendokumentasi Kunci Pembelajaran menandakan akhir dari keterlibatan Manajer Proyek dalam proyek tersebut dan dilanjutkan dengan pengukuran manfaat dari proyek tersebut. Setiap proyek CSR harus membuat Laporan Penyelesaian Proyek. Hasil dari tahap ini adalah:

1. Laporan Penyelesaian Proyek
2. Tingkat Pengembalian investasi sosial (*Social Return on Investment/SROI*).

Bagaimana Menyusun Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak ?

Dalam tahap 5, proyek tersebut diserahkan kepada komunitas, yang berarti bahwa proyek tersebut telah berakhir dan peran Manajer Proyek sudah selesai.

1. Menyelesaikan Laporan Penyelesaian Proyek. (lampiran 11)
2. Menghitung Tingkat Pengembalian Investasi Sosial Proyek tersebut (SROI) (lampiran 12)

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 7 - Pemeliharaan dan Keberlanjutan

Apa yang Dimaksud dengan Pemeliharaan dan Keberlanjutan?

Pada tahap Pemeliharaan dan Keberlanjutan dari Siklus Hidup CSR, dapat terjadi salah satu dari beberapa skenario di bawah ini:

1. Aktivitas Pemeliharaan dan Keberlanjutan merupakan kelanjutan dari proyek CSR yang telah berjalan
2. Aktivitas Pemeliharaan dan Keberlanjutan merupakan bagian dari program CSR yang lebih luas ruang-lingkupnya, atau
3. Aktivitas Pemeliharaan dan Keberlanjutan mungkin tidak termasuk dari bagian program CSR yang lalu, berarti tahap ini (Pemeliharaan dan Keberlanjutan) tidak perlu dilaksanakan.

Jika salah satu skenario diantara skenario 1 atau 2 di atas digunakan, maka harus ada peraturan yang dibuat oleh pihak GT untuk memastikan proyek ini berjalan dengan pengelolaan yang baik, dan dapat berkelanjutan selama waktu yang telah ditetapkan. Aktivitas yang dapat membantu tercapainya keberlanjutan mencakup:

1. Program yang membangun kapasitas untuk para penerima manfaat
2. Pendampingan bagi para penerima manfaat
3. Program Komersialisasi untuk para penerima manfaat
4. Menyediakan dana untuk program yang sedang berlangsung

Tahap Pemeliharaan dan Keberlanjutan mungkin tidak dapat diaplikasikan pada proyek CSR GT, dan harus dipertimbangkan sebagai bagian dari proposal proyek yang awal berdasarkan manfaatnya, atau bisa menjadi pertimbangan untuk proposal proyek lain yang mencakup area kerja tertentu yang dibutuhkan.

Mengapa Pemeliharaan dan Keberlanjutan Penting?

Pemeliharaan dan Keberlanjutan penting, karena tujuan utama dari proyek CSR adalah menciptakan hasil yang berkelanjutan untuk para penerima manfaat. Jika hasil dari proyek CSR tidak dipelihara dan tidak berkelanjutan, maka nilai nyata dari CSR itu sendiri tidak akan terwujud. Proyek yang seperti ini hanya akan dikenal sebagai CSR yang filantropi (kedermawanan).

Hasil dari Pemeliharaan dan Keberlanjutan

Jika memungkinkan, seseorang dapat ditunjuk secara khusus untuk mengkoordinir pelaksanaan tahap ini. Sumber daya dapat disiapkan dari anggaran operasional untuk aktivitas ini, kecuali ditentukan lain oleh anggaran Proyek CSR yang bersangkutan. Hasil dari tahap ini adalah:

1. Program pembangunan kapasitas untuk para penerima manfaat
2. Pendampingan untuk para penerima manfaat
3. Program Komersialisasi untuk para penerima manfaat

Bagaimana Melaksanakan Pemeliharaan dan Keberlanjutan ?

Pada tahap 6 Laporan Penyelesaian Proyek telah dibuat dan telah dilakukan pengukuran terhadap dampak dari proyek CSR tersebut, dalam tahap ini, Komite CSR harus memastikan bahwa proyek tersebut akan dipelihara oleh komunitas dan komunitas dapat memiliki akses ke pasar. Komite CSR bersama para mitra sebagai pelaksana harus:

1. Melakukan kegiatan pembangunan kapasitas (*Capacity building*) untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan para penerima manfaat dalam memelihara proyek/aset.
2. Melakukan kegiatan pendampingan untuk meyakinkan bahwa para penerima manfaat melakukan hal-hal secara benar.
3. Melakukan program komersialisasi bagi para penerima manfaat untuk memastikan bahwa mereka memiliki akses ke pasar untuk menjual produk atau jasa mereka.



4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 8 - Laporan Proyek & Evaluasi Dampak

Apa yang Dimaksud dengan Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi?

Komite CSR bertanggung jawab dalam membuat laporan keberlanjutan / CSR berdasarkan GRI (*Global Reporting Initiative*) dan mengkomunikasikan laporan CSR tersebut kepada para pemangku kepentingan yang relevan.

Mengapa Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi Penting?

Adalah penting untuk melaporkan dan mengkomunikasikan apa yang telah diinvestasikan oleh perusahaan kepada komunitas dan masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab sosial. Membuat laporan CSR/Keberlanjutan penting untuk menginformasikan kepada para pemegang saham dan pemerintah, bahwa perusahaan telah mengukur, mengungkapkan, dan mempertanggung-jawabkan kepada para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan mempengaruhi harga saham perusahaan.

Hasil dari Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi

Hasil dari tahap ini adalah:

1. Laporan Keberlanjutan/CSR
2. Program untuk mengkomunikasikan Laporan Keberlanjutan/CSR

Bagaimana Menyusun Laporan Keberlanjutan / CSR dan Komunikasi

Laporan keberlanjutan menggambarkan komitmen, strategi, dan pendekatan yang diambil dalam mengelola CSR. Mengkomunikasikan laporan tersebut memerlukan strategi yang berbeda untuk setiap pemegang saham. Pada tahap ini Komite CSR harus:

1. Membuat Laporan Keberlanjutan berdasarkan struktur pada GRI (*Global Reporting Initiative*) (Lampiran 13)
2. Merancang strategi komunikasi Kegiatan CSR kepada berbagai pemangku kepentingan (Lampiran 15)
3. Mengimplementasikan strategi komunikasi kepada pihak yang relevan

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tahap 9 - Terminasi (Penghentian Program)

Apa yang Dimaksud dengan Terminasi ?

Tahap ini diterapkan pada saat program CSR telah selesai. Proyek-proyek tunggal CSR pada umumnya selesai setelah memasuki tahap 6 dari siklus hidup CSR. Sedangkan beberapa proyek lain mungkin masih membutuhkan kegiatan pemeliharaan dan keberlanjutan sebagai bagian dari ruang-lingkup pekerjaan, sehingga proyek-proyek seperti ini akan berakhir pada tahap 9. Dengan demikian perlu disusun Laporan Penyelesaian Proyek sebagai bagian dari Laporan Penyelesaian Program.

Mengapa Terminasi penting ?

Terminasi (penghentian) terjadi jika sebuah program yang terdiri dari beberapa proyek telah selesai dilaksanakan, sehingga GT tidak lagi memiliki kewajiban atau komitmen terhadap proyek tersebut. Penghentian program dapat terjadi sebagai hasil dari satu atau beberapa skenario di bawah ini:

1. Sumber daya tidak lagi tersedia untuk mendukung program tersebut
2. Program tersebut tidak lagi sejalan dengan perencanaan strategis GT
3. Berbagai proyek di dalam program telah diserap oleh program CSR lain yang lebih besar ruang-lingkupnya

Jika terminasi (penghentian) program tidak dilakukan dapat mengakibatkan GT harus berkomitmen menyediakan sumber daya untuk kegiatan yang tidak ada akhirnya, dan hal ini tidak dapat diterima. Jika kegiatan ini diterminasi (dihentikan), maka penting bagi GT untuk meninggalkan "warisan" (*legacy*) sehingga para individu pelaku CSR dan perusahaan mempunyai kebanggaan. Upaya pemberian penghargaan atas keberhasilan proyek CSR dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi para pelaku CSR dan kebanggaan atas hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Hasil dari Terminasi

Jika suatu program CSR diterminasi (dihentikan), hasil (output) yang dihasilkan sebaiknya sebagai berikut:

1. Warisan (legacy) : Praktik CSR yang terbaik (Best Practice)
2. Penghargaan: Pengakuan dan Apresiasi atas kesuksesan proyek CSR
3. Laporan Penyelesaian Program

Bagaimana Melaksanakan Terminasi ?

Warisan adalah sesuatu yang diberikan oleh seorang pendahulu kepada para penerima manfaatnya diperuntukkan bagi kepentingan generasi penerus. Dalam konteks CSR, ini berarti bahwa proyek yang dikerjakan oleh GT sudah seharusnya memiliki efek yang berkelanjutan untuk kedua belah pihak, baik pihak GT maupun para penerima manfaat penerusnya.

Kedua belah pihak harus diberi penghargaan karena telah menyelesaikan proyek CSR dengan sukses. Hasil dari tahap enam, yakni Laporan Proyek dan Evaluasi Dampak, dapat digunakan untuk membantu memutuskan bentuk apresiasi yang tepat diberikan kepada kedua belah pihak. Pada tahap ini, para Komite CSR juga harus membuat Laporan Penghentian Program yang berisi tentang rangkuman dari semua proyek CSR yang telah sukses dilaksanakan (lampiran 14).

4 Radyati-Simmonds CSR Project Life-Cycle

Tata Kelola Proyek / Program

Apa yang Dimaksud dengan Tata Kelola Proyek / Program ?

Tata Kelola Proyek/Program adalah mekanisme yang digunakan untuk memastikan bahwa hasil dari proyek tersebut dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, sejalan dengan ruang-lingkup kegiatan, mencapai kualitas yang telah disepakati dan memenuhi harapan para pemegang saham. Untuk mewujudkan ini diperlukan pengawasan secara terus menerus dan kajian kemajuan proyek/program, serta Pelibatan Pemangku Kepentingan. Kajian formal perlu dilakukan pada akhir setiap tahap siklus hidup CSR untuk memastikan bahwa semua aspek dari proyek/program berada pada jalur yang benar.

Mengapa Tata Kelola Proyek / Program Penting ?

Tanpa adanya tata kelola proyek/program, tidak ada mekanisme yang dapat memberikan jaminan kepada BOD bahwa manfaat dari proyek/program tersebut bisa direalisasikan.

Hasil dari Tata Kelola Proyek / Program

Masing-masing dan setiap ide proyek CSR harus didukung oleh sebuah Proposal Proyek yang mencakup dua hasil:

1. Kajian Tahapan (Phase Review)
2. Pelibatan Pemangku Kepentingan

Bagaimana Melaksanakan Kajian Tahapan

Pada penyelesaian tiap tahap dari CSR Life-Cycle dan sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya, perlu dilakukan kajian atas Proyek/Program untuk memastikan bahwa kegiatan masih di dalam jalur yang benar, mencapai tujuan, membuahkan hasil dan menciptakan dampak. Manfaat tiap proyek/program juga harus dikaji. Suatu template check-list untuk Kajian Tahapan telah disediakan pada Lampiran 15. Check-list tersebut dapat dimodifikasi tergantung dari Tahap dan konteks dari proyek/program.

Pemangku kepentingan adalah setiap orang atau kelompok, yang mempunyai kepentingan dengan proyek yang bersangkutan atau setiap keputusan, atau dapat secara potensial dipengaruhi oleh penciptaan output. ISO 26000 telah dipakai sebagai panduan dalam mengembangkan Panduan CSR ini, sehingga Panduan ini dapat digunakan untuk mempermudah penerapan⁶ ISO 26000.

⁶ Untuk tujuan Panduan ini, kata-kata "proyek" dapat juga diganti menjadi "program".

Apa yang Dimaksud dengan Pelibatan Pemangku Kepentingan ?

Pelibatan pemangku kepentingan adalah aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan kesempatan bagi dialog antara perusahaan dan satu atau beberapa pemangku kepentingannya. Kegiatan ini membutuhkan sekaligus dapat menyediakan informasi yang berhubungan dengan proyek/program CSR. Pelibatan pemangku kepentingan dapat dilaksanakan melalui banyak metode, termasuk komunikasi/dialog formal atau informal; atau menggunakan media, seperti: telepon genggam, surat elektronik, forum, dan rapat formal. Tingkat pelibatan pemangku kepentingan dapat mencakup penyediaan informasi, konsultasi, keterlibatan dalam pengambilan-keputusan, kolaborasi selama aktivitas, dan pemberdayaan pada saat melakukan pengembangan kapasitas pengetahuan atau ketrampilan

Mengapa Pelibatan Pemangku Kepentingan Penting ?

Tanpa upaya dan sumber daya yang signifikan didedikasikan untuk kegiatan pelibatan pemangku kepentingan, peluang keberhasilan proyek/program CSR tidak dapat dijamin. Akar persoalan dari sebagian besar proyek/program CSR adalah buruknya komunikasi dengan para pemangku kepentingan, yang berarti sebuah kegagalan dalam melakukan pelibatan secara tepat dengan semua pemangku kepentingan yang relevan sepanjang usia proyek/program CSR.

Hasil dari Kegiatan Pelibatan Pemangku Kepentingan

Hasil dari pelibatan pemangku kepentingan adalah:

1. Rencana Pelibatan Pemangku Kepentingan

Bagaimana Menyusun Rencana Pelibatan Pemangku Kepentingan

Semua pemangku kepentingan yang relevan harus dilibatkan mulai dari awal CSR *Life-Cycle* sampai dengan selesai, termasuk dalam aktivitas Serah Terima Proyek atau Penghentian Program. Sebuah template Rencana Pelibatan Pemangku Kepentingan telah dibuat untuk membantu proses pengelolaan semua pemangku kepentingan. Perusahaan dapat menggunakan atau memodifikasi *template* yang tersedia pada Lampiran 15.



