

|                    |             |                          |
|--------------------|-------------|--------------------------|
| <b>Vol 7, No 2</b> | <b>2023</b> | <b>Halaman 256 - 274</b> |
|--------------------|-------------|--------------------------|

## **Discourse Network Analysis pada Stakeholder dan Integrated Value Creation dalam CSR Bank Mandiri**

Monica Pratiwi Dewi Gigih Putri, Bertha Sri Eko Murtiningsih, Rismi Juliadi  
*Universitas Multimedia Nusantara*  
[monica.pratiwi@student.umn.ac.id](mailto:monica.pratiwi@student.umn.ac.id)

*English Title: DNA for Stakeholder and Integrated Value Creation in Bank Mandiri CSR*

Received: 04-03-2023, Revised: 17-04-2023, Acceptance: 29-04-2023

### **Abstract**

*The company strives to meet the expectations of each of the company's stakeholders based on the right stakeholder mapping in the CSR program. Efforts made by the company is to implement a communication strategy so that messages can be interpreted and value formation can be achieved. Integrated Value Creation (IVC) is an important value because it can help companies manage stakeholder expectations and pay attention to corporate governance. IVC is a novelty value by offering innovation and transformation in implementing CSR so that it becomes integrated with all of the company's business systems. Through the method of discourse network analysis or Disclosure Network Analysis (DNA), one can see the implementation of IVC which is represented through stakeholder mapping and Bank Mandiri's CSR communication strategy in the Pamarican Village Farmer Entrepreneurship Program. The DNA results show that there are 8 actors involved in the CSR program which are categorized into primary stakeholders and secondary stakeholders. Each actor can express arguments for more than 1 interrelated concept. The concept that many actors review is involvement with stakeholders. This study consists of 13 concepts through 54 statements about CSR communication strategies in the Pamarican Farmer Entrepreneurship Program. The communication strategy implemented by Bank Mandiri can reach all internal stakeholders and external stakeholders. The success of the communication strategy can be seen through the awards won by Bank Mandiri, reputation in managing relationships with stakeholders, and legitimacy.*

**Keywords:** *Communication Strategy, Integrated Value Creation (IVC); stakeholders; Disclosure Network Analysis (DNA); company reputation.*

### **Abstrak**

Perusahaan berusaha untuk memenuhi ekspektasi setiap *stakeholder* perusahaan berdasarkan pemetaan *stakeholder* yang tepat dalam program CSR. Upaya yang dilakukan perusahaan adalah dengan mengimplementasikan strategi komunikasi sehingga pesan dapat dimaknai dan pembentukan nilai dapat tercapai. *Integrated Value Creation (IVC)* adalah nilai penting karena dapat membantu perusahaan mengelola ekspektasi

*stakeholder* dan memperhatikan tata kelola perusahaan. IVC menjadi nilai kebaruan dengan menawarkan inovasi dan transformasi dalam mengimplementasikan CSR sehingga menjadi terintegrasi dengan seluruh sistem bisnis perusahaan. Melalui metode analisis jejaring wacana atau *Disclosure Network Analysis* (DNA), dapat melihat implementasi IVC yang direpresentasikan melalui pemetaan *stakeholder* dan strategi komunikasi CSR Bank Mandiri dalam Program Kewirausahaan Petani Desa Pamarican. Hasil DNA menunjukkan terdapat 8 aktor yang terlibat dalam program CSR yang dikategorikan menjadi *primary stakeholder* dan *secondary stakeholder*. Setiap aktor dapat mengungkapkan argumentasi lebih dari 1 konsep yang saling berkaitan. Adapun konsep yang banyak diulas oleh aktor adalah keterlibatan dengan *stakeholder*. Pada penelitian ini terdiri dari 13 konsep melalui 54 pernyataan tentang strategi komunikasi CSR dalam Program Kewirausahaan Petani Pamarican. Strategi komunikasi yang dilakukan Bank Mandiri dapat menjangkau seluruh *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. Keberhasilan strategi komunikasi dapat dilihat melalui penghargaan yang diraih oleh Bank Mandiri, reputasi dalam mengelola hubungan dengan para *stakeholder*, dan legitimasi.

**Kata Kunci:** Strategi Komunikasi, *Integrated Value Creation* (IVC); *stakeholder*; *Disclosure Network Analysis* (DNA); reputasi perusahaan.

## PENDAHULUAN

Implementasi CSR di Indonesia mengalami perkembangan pesat di beberapa dekade terakhir. Banyak perusahaan berkomitmen untuk menerapkan strategi CSR terintegrasi dengan bisnis perusahaan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan nilai bisnis perusahaan (Kelana, 2022). Upaya perusahaan untuk menyelaraskan program dengan nilai utama bisnis dan melibatkan masyarakat sebagai *stakeholder* untuk berpartisipasi secara aktif dalam mengimplementasikan CSR. Visser menjelaskan perusahaan memiliki kewajiban untuk memperhatikan, melindungi, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perusahaan bertanggung jawab atas ekonomi dan hukum serta berusaha untuk memenuhi ekspektasi setiap *stakeholder* perusahaan (Visser et al., 2010). CSR merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab terhadap hukum, lingkungan, masyarakat sekitar, pihak internal, dan pihak eksternal perusahaan secara berkelanjutan untuk membangun reputasi perusahaan yang baik hingga mendapatkan legitimasi dan kepercayaan dari publik. Menurut Jonhson dalam Esen (2013), aktivitas CSR dengan melibatkan *stakeholder* mampu meningkatkan loyalitas merek, *brand awareness*, komitmen jangka panjang, dan upaya untuk meningkatkan reputasi perusahaan menimbang reputasi perusahaan yang baik akan memberikan dampak pada tingkat kepercayaan publik dan nilai yang melekat pada perusahaan tersebut. Memahami bahwa CSR memiliki peranan penting, tidak hanya berperan sebagai sarana untuk membangun Indonesia, tetapi juga berguna untuk mendukung reputasi, maka perusahaan memiliki andil untuk memastikan reputasi perusahaan adalah representasi keunggulan dan aset bagi perusahaan (Esen, 2013). Seiring perkembangan implementasi CSR, perusahaan mulai memerhatikan pembentukan nilai bersama antara *stakeholder*.

Perusahaan bersinggungan dengan banyak pemangku kepentingan yang terlibat. CSR diharapkan dapat menghasilkan nilai dan makna lebih bagi perusahaan dan *stakeholder*. Menurut Freeman (2010), *stakeholder* terbagi menjadi dua yaitu *primary stakeholder* dan *secondary stakeholder*. *Primary stakeholder* adalah pihak yang berkenaan langsung dan memiliki pengaruh besar bagi perusahaan. Terdiri dari karyawan, *customer*, komunitas, *supplier*, dan pengelola keuangan. *Secondary stakeholder* adalah pihak yang tidak secara langsung berkenaan dengan perusahaan atau tidak memberikan pengaruh besar terhadap keberlangsungan perusahaan. *Secondary stakeholder* mencakup media, pemerintah, kompetitor, dan kelompok lainnya yang berkenaan dengan perusahaan. Selain itu, kategori *stakeholder* juga dikelompokkan menjadi dua yaitu *stakeholder* internal dan eksternal. *Stakeholder* internal terdiri dari pemegang saham, karyawan, dan manajemen direksi (direksi dan komisaris). Lalu *stakeholder* eksternal antara lain: pemasok, konsumen, pemegang saham publik, pemerintah, kreditor, pesaing, dan masyarakat luas (Ghani, 2016). Keberhasilan dalam menciptakan nilai dan pemahaman nilai bersama dapat tercapai apabila antara *stakeholder* mampu membangun komunikasi dua arah secara seimbang. Maka, identifikasi dan pemetaan *stakeholder* menjadi penting untuk membangun nilai sehingga komunikasi CSR dapat berjalan efektif (Harrison et al., 2019).

Aspek komunikasi yang berperan untuk mendukung pembentukan nilai antara lain: Pertama, karakter dengan mempertimbangkan karakter perusahaan dalam mengimplementasikan aktivitas perusahaan maupun karakter yang melekat di setiap karyawan karena karyawan adalah bagian dari representasi perusahaan. Kedua, menimbang implikasi, contoh, dan refleksi. Perusahaan dengan pendekatan komunikasi CSR yang seimbang mampu memberikan implikasi, contoh, dan refleksi yang positif dan minim konflik terjadi antara *stakeholder*. Ketiga, peran setiap individu dan kontribusi yang diberikan (Høvring, 2017). Semua *stakeholder* memiliki ekspektasi dan kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam pelaksanaan CSR. Perusahaan perlu melakukan pendekatan komunikasi sehingga pesan dapat dimaknai dan pembentukan nilai dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang disepakati.

Peneliti melihat bahwa ulasan CSR dalam pendekatan komunikasi maupun strategi komunikasi yang dilakukan dalam mengimplementasikan CSR masih sedikit. Hal ini yang mendorong Peneliti untuk mengulas dan menganalisis lebih lanjut dalam cakupan implementasi strategi komunikasi CSR. Lainnya, menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut bahwa pelaksanaan CSR tidak hanya berfokus pada satu *stakeholder* tetapi melibatkan *stakeholder* dari perusahaan lain untuk bersama menjalankan aktivitas CSR. Tentu *stakeholder* yang beragam memiliki cara komunikasi yang beragam agar pesan dapat diterima dengan tepat. Strategi komunikasi yang diimplementasikan perusahaan mampu merepresentasikan nilai bisnis perusahaan secara terintegrasi.

*Creating Shared Value* (CSV) semakin dikenal dan diimplementasikan dalam perusahaan. Sebuah strategi yang berfokus pada *dual* peran perusahaan untuk dapat menciptakan nilai ekonomi dan nilai sosial secara bersamaan (Syariffudin, 2022). Tidak berhenti sampai CSV, para tokoh ahli

melakukan analisis pada bentuk transformasi dalam pembentukan nilai yaitu *Integrated Value Creation* (IVC) yang sampai saat ini masih belum banyak mendapat perhatian dari perusahaan, terlebih dalam cakupan Indonesia. *Integrated Value Creation* (IVC) adalah sebuah evolusi penting dari aktivitas CSR dan berkelanjutan sebagai bentuk perkembangan *Creating Shared Value* (CSV) (Kymal, 2015). Tujuan dari IVC adalah sebagai alat untuk berinovasi dan transformasi dalam mengimplementasikan aktivitas CSR dari sudut pandang etika bisnis. Proses IVC terdiri dari 7 tahapan yaitu analisis konteks, *stakeholder assessment*, tinjauan kepemimpinan, peninjauan resiko, analisis kesempatan perusahaan, proses *redesign*, dan integrasi sistem. Secara praktikal, implementasi IVC dianggap penting karena dapat membantu perusahaan mengintegrasikan keseluruhan sistem bisnis, mengelola ekspektasi *stakeholder*, dan memperhatikan tata kelola perusahaan, dan menjawab tantangan global (Kymal, 2015). Proses IVC terbilang baru di dunia CSR dan bentuk perkembangan lanjutan fase CSR 3.0 yang masih perlu diteliti lebih lanjut (Munro, 2020). Perusahaan masih belum menyadari secara penuh proses IVC, padahal IVC dalam pengelolaan aktivitas CSR dapat membantu perusahaan mengintegrasikan tujuan dan nilai secara berkelanjutan dalam menjawab tantangan global serta membuka kesempatan di masa depan terkait CSR. IVC menjadi nilai kebaruan dengan menawarkan inovasi dan transformasi dalam mengimplementasikan CSR sehingga menjadi terintegrasi dengan seluruh sistem bisnis perusahaan. Bagaimana implementasi IVC dapat direpresentasikan melalui strategi komunikasi CSR. Dalam menjalankan aktivitas CSR, perusahaan melibatkan banyak *stakeholder* penting agar dapat berjalan dengan lancar. Maka, komunikasi memiliki peranan penting dalam implementasi CSR dan reputasi perusahaan. Apabila komunikasi CSR dapat disampaikan dengan baik dan tercipta proses komunikasi dua arah oleh para komunikator atau perusahaan, tentu legitimasi (pengakuan/ penerimaan) akan didukung secara positif (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018).

Bank Mandiri memiliki program tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu program CSR yang dijalankan Bank Mandiri adalah Program Kewirausahaan Petani yang berlokasi di Desa Pamarican, Ciamis, Jawa Barat. Bank Mandiri memberikan bantuan CSR antara lain: Pertama, membangun Sentra Pengolahan Beras Terpadu (SPBT) yang diperuntukkan bagi Gabungan Kelompok Petani Bersama atau disebut Gapoktan. Kedua, memberikan pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) yaitu sebuah program CSR untuk memberikan modal secara berkelanjutan kepada petani yang memenuhi persyaratan pemberian kredit, demi mendukung hasil usaha sehingga mendorong kesejahteraan petani. Tidak hanya memberikan modal usaha dengan bunga rendah, tetapi Bank Mandiri juga membantu petani dalam mengelola hasil pertanian, melakukan pembinaan hasil tani dan penjualan, serta pengelolaan keuntungan untuk megimplementasikan pendapatan di usaha lainnya. Ketiga, memberikan pendampingan dalam kelola usaha pertanian secara profesional dan berkelanjutan (Mandiri, 2021).

Keberhasilan dan pencapaian Program Kewirausahaan Petani tidak lepas dari peranan *stakeholder* yang sudah terlibat dalam aktivitas CSR ini. Bank Mandiri mampu menjalin komunikasi dengan *stakeholder* beragam untuk

menciptakan hubungan mutualisme. Keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal secara seimbang dapat memberikan pengaruh pada reputasi perusahaan (Jeffrey et al., 2018). Reputasi perusahaan memberikan dampak pada tingkat kepercayaan para *stakeholder*. Program Kewirausahaan Petani di Desa Pamarican, tidak hanya mencakup *stakeholder* internal perusahaan, namun Bank Mandiri mampu berkolaborasi dengan perusahaan swasta atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lainnya untuk terlibat dalam aktivitas CSR. Keberagaman *stakeholder* dalam aktivitas CSR menjadi menarik untuk diulas menimbang setiap *stakeholder* memiliki kepentingan berbeda sehingga mampu mempengaruhi proses pertukaran pesan. Pada penelitian ini ingin melihat bagaimana strategi komunikasi pada CSR Bank Mandiri Program Kewirausahaan Petani di Desa Pamarican, Ciamis, Jawa Barat menimbang aktivitas komunikasi CSR memiliki peranan penting dalam meningkatkan reputasi positif perusahaan. Pemilihan Desa Pamarican, Ciamis, Jawa Barat karena Program Kewirausahaan Petani dinilai berhasil dengan jumlah petani yang tergabung terus meningkat. Desa Pamarican merupakan wilayah pertama dalam implementasi Program Kewirausahaan Petani Bank Mandiri sejak 2017. Komunikasi CSR adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk merepresentasikan IVC dan meningkatkan reputasi perusahaan atas keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal perusahaan sebagai aktor mencakup jaringan aktor, jaringan afiliasi, dan jaringan konsep secara tepat pada Program Kewirausahaan Petani dapat meningkatkan reputasi perusahaan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivisme. Asumsi dasar post-positivisme adalah data empiris yang ada di lapangan dapat memuat teori di mana teori memiliki beragam kemungkinan seperti mengandung bukti empiris atau justru mengandung fakta sebaliknya. Data memuat interaksi antara subjek dan objek penelitian. Paradigma post-positivisme melihat manusia sebagai subjek yang berdiri secara terpisah dengan alam di sekitar. Paradigma post-positivisme didasarkan pada pengamatan dan hasil penelitian yang cermat terhadap realitas objektif di luar (Creswell, 2018). Maka, Peneliti dengan paradigma post-positivisme menganalisis data dengan melakukan interaksi.

Penelitian Program Kewirausahaan Petani Pamarican Bank Mandiri adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Yin (2018) menjelaskan penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjelaskan ataupun memberikan gambaran atas subjek dan objek yang diteliti. Di mana peneliti tidak memiliki kontrol pada setiap hal yang diteliti, tetapi peneliti memiliki tugas untuk mengamati dan memaparkan hasil pengamatan. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan dan menganalisis data secara deskriptif atas data yang diperoleh dari beragam pernyataan setiap aktor yang muncul melalui pemberitaan atau publisitas di media massa *online*. Sementara penelitian dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang memanfaatkan data yang bersumber dari manusia sebagai data utama dan menganalisis dengan metode kualitatif seperti pengamatan, wawancara, atau studi dokumen/ wacana (Muslim, 2015).

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jejaring wacana dengan memanfaatkan *software* bernama *Discourse Network Analysis* (DNA). Metode yang digunakan untuk melihat wacana dari berbagai atau jaringan sumber yang memiliki pengaruh, baik saling berkorelasi maupun tidak memberikan pengaruh satu sama lain (Leifeld, 2016). Dua elemen penting dalam metode ini adalah wacana yang mencakup beragam gagasan, pendapat, atau pernyataan argumentasi. Lalu, elemen kedua adalah aktor yang berkenaan dengan tokoh yang menyampaikan gagasan, pendapat, atau pernyataan tersebut.

Peneliti juga menggunakan dokumentasi arsip untuk mendukung penelitian ini. Menurut Rusmini (2017) cakupan dokumentasi terdiri dari tulisan catatan, bukti transkrip, buku referensi, media cetak, media *online* yang tersebar diberagam *platform digital*, buku majalah, dan barang lainnya. Pada umumnya, dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap sumber data utama. Peneliti menggunakan DNA Analyzer 2.0, Java DNA, dan Visone-2.20 untuk mengelola data dari berita di media massa *online*. Adapun media massa yang digunakan sebanyak 18 media massa *online* terdiri dari: Beritasatu.com, Bisnis.com, Kontan.co.id, Tribunnews.com, Pikiran Rakyat.com, INews.id, Pajak.com, Sigijateng.com, Wartabalionline.com, laman *website* Bank Mandiri, Trenasia.com, Nusabali.com, Inilah.com, Beritajembrana.com, Suarapemerintah.com, Tasikmalayapikiran-rakyat.com, dan MNews.co.id. Media massa *online* tersebut dipilih dengan beberapa kriteria sebagai berikut: Pertama, adanya kesesuaian topik dan isi berita yang diulas terkait Program Kewirausahaan Petani Pamarican. Kedua, berita bukan merupakan bagian dari halaman advertorial atau mengandung iklan melainkan *press release* dan hasil liputan media yang mengulas kunjungan kerja pemerintah Indonesia melalui menteri sampai pada kolaborasi antar BUMN, perusahaan swasta, dan lembaga non profit lainnya yang turut mendukung Program Kewirausahaan Petani Pamarican. Selain berita yang diambil melalui media massa *online*, Peneliti juga memanfaatkan laman *website* Bank Mandiri sebagai bagian dari data primer DNA. Ketiga, berita yang dimuat di media massa *online* memiliki pemberitaan yang positif sebagai salah satu aspek penting dalam meningkatkan reputasi dan kepercayaan seluruh pihak pada perusahaan, Bank Mandiri.

Peneliti mengumpulkan berita yang tersebar di media massa *online* dengan menentukan kata kunci ketika mencari di laman *web browser* dengan beberapa kata atau kalimat yang saling berkaitan dan dimasukkan secara bergantian, antara lain: Program Kewirausahaan Petani Pamarican, Program CSR Bank Mandiri pengelolaan petani, kolaborasi BUMN dalam CSR Bank Mandiri, PT Mitra Desa Pamarican, respon petani pada Program Kewirausahaan Petani Pamarican, pencapaian PT MDP, dan kunjungan kerja Bupati Jembrana di Sentra Pengelolaan Beras Terpadu (SPBT).

Pemilihan berita dengan mempertimbangkan kriteria inklusif di mana setiap aktor atau peristiwa yang bersangkutan dimuat dalam teks atau wacana. Selain berita, Peneliti memanfaatkan hasil wawancara bersama CSR Manager Bank Mandiri, Stanislaus Hutagalung untuk memperkuat wacana dari media massa *online*. Adapun proses wawancara dilakukan secara daring karena keterbatasan waktu dan tempat narasumber.

Peneliti menentukan pernyataan yang dapat dianalisis merupakan sebuah pernyataan atau pendapat yang disampaikan secara langsung oleh tokoh ahli kepada media yang bersangkutan. Selain itu, Peneliti mengambil pernyataan tokoh ahli mencakup pemerintah, BUMN, Bank Mandiri, dan pihak ahli lainnya yang memiliki kapabilitas untuk menyampaikan pendapat di depan khalayak luas agar dipercaya oleh masyarakat (Eriyanto, 2022). Dalam penelitian ini, cara untuk menampilkan aktor atau peristiwa adalah dengan diferensiasi – indifferensiasi di mana Peneliti membedakan setiap aktor dan menemukan aktor dominan dalam media massa *online*. Pertimbangan lainnya dilakukan Peneliti karena sesuai dengan konsep dan topik yang diulas yaitu Program Kewirausahaan Petani Pamarican Bank Mandiri dari Februari 2019 – November 2021.

## DISKUSI

Konsep kunci pada DNA adalah pada tiga (3) komponen penting yaitu aktor atau tokoh, konsep, dan jaringan. Pada visualisasi jaringan terstruktur, aktor direpresentasikan dengan bentuk lingkaran, konsep dengan bentuk kotak, dan jaringan dilambangkan dengan garis yang saling berhubungan satu sama lain. Apabila terdapat garis yang menyatu antar konsep atau aktor, dapat dikatakan terdapat hubungan antara keduanya. Namun, jika tidak ada garis yang saling berkenaan, dapat dipastikan antara aktor atau konsep tidak saling berhubungan. (Eriyanto, 2022). Hasil analisis data yang didapatkan melalui DNA dapat dijelaskan sebagai berikut:

---

### Hasil Data DNA

---

Artikel: 18

---

Pernyataan: 54

---

Organisasi/Lembaga: 8

---

Aktor: 8

---

Konsep: 13

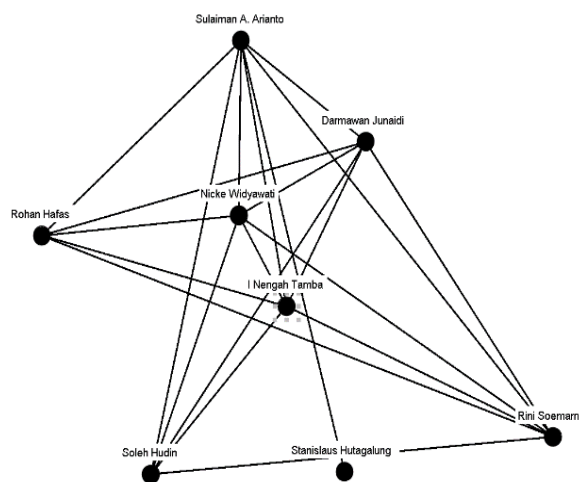
---

### Tabel 1 Document Summary Statistic

Sumber: (Hasil Pengolahan Data Visione – 1, 2022)

## Jaringan Aktor pada Program Kewirausahaan Petani Pamarican

Melalui hasil penelitian dengan menggunakan metode analisis DNA, terdapat aktor yang terlibat untuk menyampaikan argumentasi dan pernyataan berkenaan dengan beragam konsep yang saling berkaitan. Adapun terdapat yang 8 aktor atau tokoh yang terlibat. Tokoh yang terlibat didominasi oleh Bank Mandiri sebagai organisasi dengan jabatan yang beragam. Terdapat 4 tokoh yang berasal dari Bank Mandiri, yaitu: Darmawan Junaidi selaku Direktur Utama Bank Mandiri, Sulaiman A. Arianto selaku Wakil Direktur Utama, Rohan Hafas selaku Direktur Hubungan Kelembagaan Bank Mandiri, dan Stanislaus Hutagalung selaku CSR Manager Bank Mandiri. Aktor yang juga tampak pada jaringan di luar organisasi Bank Mandiri, namun berada dalam cakupan pemerintah yang memiliki hubungan saling berkaitan antara lain: Rini Soemarno selaku Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan I Nengah Tamba selaku Bupati Jembrana. *Stakeholder* lainnya yang ikut berpartisipasi aktif: Soleh Hudin selaku Direktur PT Mitra Desa Pamarican dan Nicke Widyawati selaku Direktur PT Pertamina.



**Gambar 1**  
**Jaringan Aktor**

Sumber: (Hasil Pengolahan Data Visione – 1, 2022)

Adapun 8 aktor membentuk sebuah jaringan yang memiliki keterkaitan antar aktor atau disebut dengan jaringan aktor. Jika digambarkan menjadi sebuah jaringan aktor, delapan tokoh memiliki jaringan karena memaparkan pernyataan dengan konsep yang sama. Pada gambar 1, terlihat bahwa aktor Darmawan Junaidi memiliki pernyataan dengan konsep yang sama dengan Sulaiman A. Arianto, Rohan Hafas, Soleh Hudin, I Nengah Tamba, Nicke Widyawati, dan Rini Soemarno. Sama halnya dengan Darmawan Junaidi, Rini Soemarno juga terhubung dengan 6 orang lainnya karena pemaparan konsep yang sama. Tidak sebanyak aktor sebelumnya, Soleh Hudin dan Rohan Hafas memiliki 5 garis yang saling berkenaan dengan aktor lainnya karena penjelasan konsep yang sama. Berbeda dengan aktor lainnya, Stanislaus Hutagalung hanya terhubung dengan 1 aktor yaitu Sulaiman A. Arianto dan tidak memiliki jaringan dengan aktor lain karena pemaparan konsep yang berbeda. Stanislaus Hutagalung hanya menyampaikan 1 konsep yaitu berkenaan dengan strategi komunikasi

dan pendekatan kepada petani sehingga tidak ada garis yang saling menghubungkan.

### **Pemetaan dan identifikasi keterlibatan *stakeholder***

Pemetaan dan identifikasi *stakeholder* apabila dijelaskan berdasarkan pernyataan yang muncul hanya terdapat 2 kategori *stakeholder* yang terlibat. *Primary stakeholder* adalah Darmawan Junaidi selaku Direktur Utama Bank Mandiri, Sulaiman A. Arianto selaku Wakil Direktur Utama, Rohan Hafas selaku Direktur Hubungan Kelembagaan Bank Mandiri, dan Stanislaus Hutagalung selaku CSR Manager Bank Mandiri. Sementara *secondary stakeholder* adalah pemerintah dan perusahaan BUMN. Namun, jika melakukan analisis lebih luas, berikut adalah pemetaan *stakeholder* dan keterlibatan dalam Program Kewirausahaan Petani Desa Pamarican:

| <b><i>Stakeholder</i></b>                                                               | <b><i>Primary Stakeholder</i></b> | <b><i>Secondary Stakeholder</i></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Darmawan Junaidi – Direktur Utama Bank Mandiri                                          | V                                 |                                     |
| Rini Soemarno – Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN).                                |                                   | V                                   |
| Rohas Hafas – Direktur Hubungan Kelembagaan Bank Mandiri.                               | V                                 |                                     |
| Gabungan Kelompok Tani (14 Gapoktan) Kelompok Tani                                      | V                                 |                                     |
| PT Mitra Bumdes Nusantara (PT MBN) – Anak Usaha BUMN                                    |                                   | V                                   |
| Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)                                                         |                                   | V                                   |
| PT Mitra Desa Pamarican                                                                 | V                                 |                                     |
| Distributor                                                                             |                                   | V                                   |
| Karyawan Bank Mandiri                                                                   | V                                 |                                     |
| Erick Tohir – Menteri BUMN                                                              |                                   | V                                   |
| Karyawan Bank Mandiri (Penyedia dan Pembina KUR)                                        | V                                 |                                     |
| Mandiri Amal Insani (MAI) – Lembaga penyalur dana                                       |                                   | V                                   |
| Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) – BUMN yang terlibat dalam program Agro Solution |                                   | V                                   |
| Supplier                                                                                |                                   | V                                   |
| PT Mitra Desa Kebumen (PT MDK)                                                          |                                   | V                                   |
| Koperasi Migatani Lestari Mandiri                                                       |                                   | V                                   |
| Teten Masduki – Menteri Koperasi dan UMKM                                               |                                   | V                                   |
| Muhammad Lutfi – Menteri Perdagangan                                                    |                                   | V                                   |
| Tim Akademi untuk mendukung program pembinaan                                           |                                   | V                                   |
| I Nengah Tamba – Bupati Jembrana beserta jajarannya                                     |                                   | V                                   |

---

Soleh Hudin – Direktur PT Mitra Desa  
Pamarican

---

V

**Tabel 2**  
**Pemetaan Stakeholder**

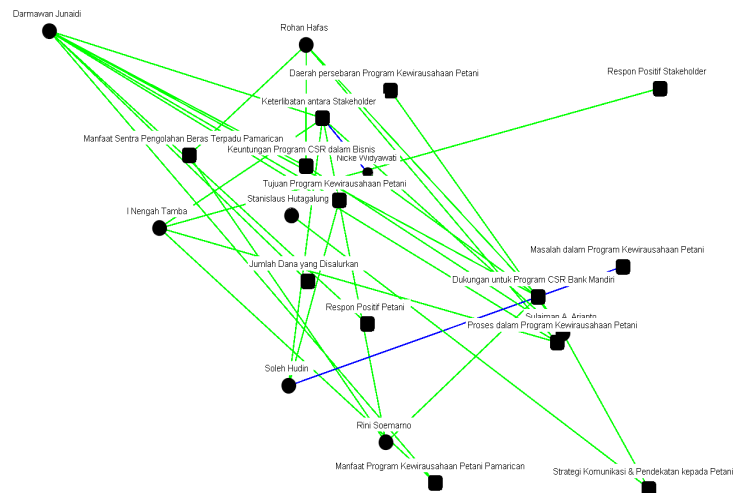
Sumber: (Hasil Olahan Peneliti, 2022)

Melalui paparan tabel di atas dapat terlihat bahwa *stakeholder* yang terlibat cukup bervariasi dan saling bersinggungan satu sama lain sehingga mampu mencapai tujuan dan hasil maksimal. Bank Mandiri mampu mengelola karyawan dan seluruh *primary stakeholder* dengan baik dan menjadi satu – kesatuan fungsi CSR secara terintegrasi. Bank Mandiri membentuk PT Mitra Desa Pamarican (PT MDP) untuk dapat mengelola seluruh aktivitas Program Kewirausahaan Petani Pamarican secara terpusat untuk Desa Pamarican, Ciamis, Jawa Barat. Dukungan penuh Bank Mandiri untuk PT MDP baik secara materiil mencakup pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR), dana bantuan, hingga alat pendukung aktivitas pertanian dan non materiil seperti sosialisasi, komunikasi dua arah secara berkala, pembinaan dengan tenaga ahli, dan pendampingan sehingga mampu mencapai target secara optimal bahkan sampai menghasilkan keuntungan yang terus meningkat.

Kualitas kinerja dan rekam perjalanan atas keterlibatan *primary stakeholder* membuahkan hasil yang memuaskan. Pasalnya, beberapa menteri dari departemen beragam yang terdiri dari Rini Soemarno, Erick Tohir, Teten Masduki, dan Muhammad Lutfi turut meninjau Sentra Pengolahan Beras Terpadu (SPBT) dan memberikan apresiasi serta dukungan kepada Bank Mandiri melalui Direktur Utama Bank Mandiri, Darmawan Junaidi. Program Kewirausahaan Petani Pamarican dinilai dapat meningkatkan pendapatan petani meskipun belum memasuki masa panen dan mendorong petani untuk tetap produktif. Lainnya, pembinaan yang dilakukan berkala mampu meningkatkan kesejahteraan para petani melalui rangkaian aktivitas pra panen hingga pasca panen. Tidak hanya mengedepankan hasil tani saja, tetapi Bank Mandiri juga memiliki fokus pada pengembangan kemampuan dalam mengelola bisnis sehingga keuntungan terus meningkat setiap tahunnya melalui berbagai *platform* digital sehingga mampu menjangkau konsumen lebih luas.

Selain jajaran pemerintah, BUMN lainnya dalam cakupan *secondary stakeholder* seperti Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) melalui Program Agro Solution turut memberikan kontribusi dengan memberikan pendampingan kepada para petani untuk mengelola tata cara penanaman, pemeriksaan kesehatan tanah, implementasi pupuk sehingga tanah menjadi produktif dan hasil panen berkualitas. Bank Mandiri turut berkolaborasi dengan Mandiri Amal Insani yang berfungsi untuk menyalurkan dana kepada para petani dengan bunga rendah dan melakukan perancangan syarat penerima kredit para petani sesuai penilaian kelayakan penerima kredit. Dampak positif atas kerjasama yang dibangun Bank Mandiri dengan para *stakeholder* mampu menghasilkan reputasi positif. Bank Mandiri mendapatkan publisitas di media dan dianggap sebagai panutan untuk implementasi CSR terintegrasi di skala nasional, Indonesia. Dalam waktu dekat, Bank Mandiri siap membentuk PT Mitra Desa Kebumen dengan skema kerja yang sama dengan PT Mitra Desa Pamarican.

Reputasi perusahaan positif Bank Mandiri, mendorong I Nengah Tamba – Bupati Jembrana untuk langsung melakukan kunjungan kerja demi melihat dan belajar secara langsung di Desa Pamarican dengan Direktur PT Mitra Desa Pamarican, Soleh Hudin. Program Kewirausahaan Petani dianggap sebagai solusi untuk menjawab permasalahan para petani disaat tidak memasuki musim panen sehingga tetap bisa produktif. Bupati Jembrana memberikan apresiasi kepada implementasi Program



**Gambar 2**  
**Jaringan Afiliasi Aktor**

Sumber: (Hasil Pengolahan Data Visione – 1, 2022)

Kewirausahaan Petani Pamarican karena mampu mengintegrasikan seluruh program untuk para petani dan seluruh *stakeholder* hingga mencapai keuntungan serta hasil maksimal.

### **Jaringan Afiliasi: Hubungan Aktor dan Konsep**

Dalam gambar 2, terlihat bentuk lingkaran adalah simbol aktor yang terlibat dalam sebuah jaringan. Sementara bentuk kotak adalah simbol untuk konsep yang disampaikan oleh aktor terkait. Garis berwarna hijau memiliki arti bentuk persetujuan yang positif atau "ya". Lain halnya dengan berwarna biru memiliki makna tidak setuju atau kontra sejumlah 2 garis dengan 2 aktor yang berbeda. Nicke Widyawati dengan konsep keterlibatan antara *stakeholder* dan Soleh Hudin yang memberikan pernyataan terkait masalah dalam Program Kewirausahaan Petani. Topik yang sama dapat menghasilkan pernyataan pro dan kontra melalui aktor berbeda dalam sebuah jaringan afiliasi.

Setiap aktor dapat mengungkapkan argumentasi lebih dari 1 konsep yang saling berkaitan dengan aktor atau konsep yang juga disampaikan oleh aktor lain. Darmawan Junaidi adalah 1 dari 8 aktor yang menyampaikan pernyataan dengan banyak konsep. Sedikitnya ada 7 konsep yang Darmawan Junaidi sampaikan yaitu berkenaan dengan keterlibatan *stakeholder*, dukungan untuk program CSR Bank Mandiri, keuntungan program CSR dalam bisnis, tujuan program kewirausahaan petani, proses dalam Program Kewirausahaan Petani, respon positif petani, jumlah dana yang disalurkan, dan manfaat Program Kewirausahaan Petani Pamarican. Adapun konsep yang banyak diulas oleh aktor adalah keterlibatan dengan *stakeholder*.

Konsep ini dipaparkan oleh 6 tokoh dengan 5 pernyataan setuju dan 1 pernyataan tidak setuju. Program Kewirausahaan Petani Pamarican melibatkan banyak *stakeholder* dengan kebutuhan dan fungsi yang bervariasi. Setiap *stakeholder* mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab masing – masing perusahaan dalam pelaksanaan CSR ini. Misal, Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) – BUMN yang terlibat dalam program Agro Solution, Mandiri Amal Insani (MAI) – Lembaga penyalur dana kredit bagi petani yang belum memiliki dana yang cukup untuk mengelola lahan pertanian, dan lain – lain. Jika dirincikan dengan memanfaatkan tabel aktor dan konsep yang disampaikan, dapat dituliskan sebagai berikut:

| <b>I Nengah Tamba</b>                             | <b>Sulaiman A. Arianto</b>                     | <b>Rini Soemarno</b>                              | <b>Soleh Hudin</b>                         |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Keterlibatan antara <i>stakeholder</i>            | Keterlibatan antara <i>stakeholder</i>         | Keterlibatan antara <i>stakeholder</i>            | Keterlibatan antara <i>stakeholder</i>     |
| Respon positif <i>stakeholder</i>                 | Dukungan untuk Program CSR Bank Mandiri        | Dukungan untuk Program CSR Bank Mandiri           | Tujuan Program Kewirausahaan Petani        |
| Proses dalam Program Kewirausahaan Petani         | Daerah persebaran Program Kewirausahaan Petani | Manfaat Sentra Pengolahan Beras Terpadu Pamarican | Masalah dalam Program Kewirausahaan Petani |
| Manfaat Program Kewirausahaan Petani Pamarican    | Keuntungan Program CSR dalam bisnis            |                                                   |                                            |
|                                                   | Strategi komunikasi & pendekatan kepada petani |                                                   |                                            |
| <b>Rohan Hafas</b>                                | <b>Nicke Widyawati</b>                         | <b>Stanislaus Hutagalung</b>                      |                                            |
| Dukungan untuk Program CSR Bank Mandiri           | Dukungan untuk Program CSR Bank Mandiri        | Strategi komunikasi & pendekatan kepada petani    |                                            |
| Proses dalam Program Kewirausahaan Petani         | Keterlibatan antara <i>stakeholder</i>         |                                                   |                                            |
| Keuntungan Program CSR dalam bisnis               |                                                |                                                   |                                            |
| Manfaat Sentra Pengolahan Beras Terpadu Pamarican |                                                |                                                   |                                            |

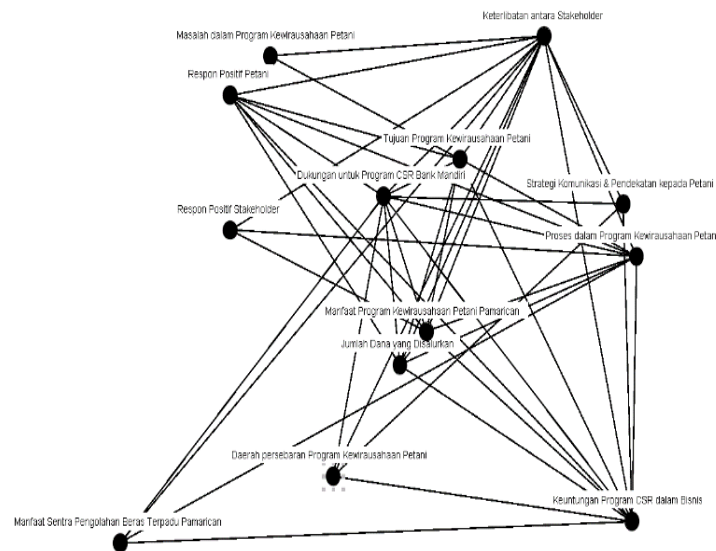
**Tabel 3**  
**Pemetaan Stakeholder & Konsep**  
Sumber: (Hasil Olahan Peneliti, 2022)

Dari pemaparan melalui tabel konsep dan aktor, dukungan untuk Program CSR Bank Mandiri disampaikan oleh 4 aktor dari organisasi berbeda yaitu Bank Mandiri sebagai pelopor program CSR, pemerintahan, dan BUMN. Lainnya, terlihat konsep yang hanya muncul 1 kali yang hanya dibahas oleh 1 aktor saja yang terlibat yaitu: daerah persebaran Program Kewirausahaan Petani, jumlah dana yang disalurkan, respon positif petani, respon positif *stakeholder*, dan masalah dalam Program Kewirausahaan Petani.

**Jaringan Konsep : Strategi Komunikasi CSR untuk Meningkatkan Reputasi Perusahaan**

Jaringan konsep merupakan konsep yang saling berhubungan satu sama lain. Konsep yang saling berkaitan dihubungkan dengan garis. Namun, jika konsep tidak memiliki relasi, tidak ada garis yang saling terhubung. Selain itu, konsep yang saling terhubung dengan garis juga disebabkan karena adanya aktor yang mengemukakan pernyataan dengan konsep yang sama. Pada penelitian ini terdiri dari 13 konsep melalui 54 pernyataan tentang Program Kewirausahaan Petani yang saling berhubungan, didapatkan melalui 18 berita dari media massa *online*. Konsep terdiri dari aktor dengan pernyataan setuju dan aktor dengan pernyataan tidak setuju. Adapun konsep dengan pernyataan tidak setuju yaitu keterlibatan dengan *stakeholder* dan masalah dalam Program Kewirausahaan Petani. Meskipun, dalam keterlibatan dengan *stakeholder* juga ada pernyataan positif atau setuju dari aktor yang berbeda. Peneliti memanfaatkan jaringan konsep untuk melihat bagaimana strategi komunikasi CSR dalam Program Kewirausahaan Petani Pamarican dapat berjalan baik sehingga mampu meningkatkan reputasi perusahaan.

Program Kewirausahaan Petani Pamarican berkaitan dengan *stakeholder* yang beragam. Berdasarkan analisis DNA yang dilakukan dengan pernyataan yang bersifat setuju dan mendukung. Strategi komunikasi yang dilakukan Bank Mandiri untuk bisa menjangkau seluruh *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. Bank Mandiri berupaya untuk menjalin komunikasi dengan pihak internal. Perlu disadari bahwa karyawan perusahaan memiliki peranan penting dalam menjalankan aktivitas CSR



**Gambar 3**  
**Jaringan Konsep**

Sumber: (Hasil Pengolahan Data Visione – 1, 2022)

terlebih dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan nilai perusahaan di setiap komunikasi yang disampaikan kepada *stakeholder* eksternal. Proses komunikasi yang terjalin sangat bervariasi. Divisi CSR melakukan komunikasi dengan Divisi *Government Project* sebagai divisi yang memetakan dan mengelola program CSR secara langsung. Selanjutnya, Divisi CSR mempersiapkan data dan materi lengkap terkait CSR untuk bisa disampaikan kepada Divisi *Corporate Communication* sebagai pintu gerbang yang dapat mempublikasikan informasi kepada khlayak melalui berbagai *platform digital* seperti *email*, *website*, *eMagazine*, dan *press release*. Lainnya, Divisi CSR juga bekerja sama dengan Divisi *Legal* untuk bisa mengurus legalitas perusahaan sampai pada *sustainability report*. Divisi *Legal* juga menjalin komunikasi dengan investor untuk bisa mengetahui perspektif lain dari investor yang berpengaruh bagi perusahaan. Dapat dilihat bahwa komunikasi yang terjalin bervariasi dengan kebutuhan informasi yang beragam pula. Bank Mandiri kerap melakukan rapat terbatas antar divisi untuk memantau setiap perkembangan CSR yang dilakukan. Program Kewirausahaan Petani adalah CSR yang memiliki biaya investasi cukup besar dan melibatkan *stakeholder* penting lainnya untuk ikut mendukung program ini sehingga mampu mendapatkan penghargaan dan pencapaian yang berhasil diraih dalam kurun waktu 5 tahun. Bank Mandiri bersama PT MDP melakukan rapat eksternal setiap dua minggu sekali untuk bisa memantau

setiap perkembangan CSR. Pihak yang terlibat dalam rapat tersebut terdiri dari Komisaris, Direktur, dan jajaran PT MDP yang terlibat langsung dalam pengelolaan CSR. Pembahasan yang diulas terkait laporan keuangan, aliran dana yang masuk dan keluar, proses penjualan dan distribusi produk agar tidak mengalami masa penyimpanan dengan durasi yang lama di pabrik atau gudang. Hubungan mutualisme antara BUMN lain juga turut dibahas sehingga tetap memantau jalinan mutualisme antara pihak yang terlibat.

Komunikasi dilakukan secara kontinu untuk bisa mengambil hati para petani sebagai sasaran target utama. Untuk bisa mendapatkan dan mengumpulkan Gapoktan di mana jumlah saat ini sudah mencapai 14 Gapoktan dengan total petani mencapai 5.000, dengan berbagai pendekatan. Pada awalnya, Bank Mandiri melakukan komunikasi intensif dengan “pentolan” Gapoktan. Tokoh yang dipercaya oleh masyarakat. Berkomunikasi terkait kebutuhan warga Pamarican sampai pada tujuan baik Bank Mandiri untuk bisa menyejahterakan masyarakat sekitar terlebih petani sebagai mata percaharian utama. Setelah berkomunikasi dengan tokoh masyarakat yang memiliki pengaruh di wilayah setempat, Bank Mandiri bersama Divisi *Government Project* melakukan penyuluhan atau seminar kepada petani atau masyarakat yang tertarik dengan Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) dalam Program Kewirausahaan Petani. Penolakan dan penerimaan bisa terjadi setelah penyuluhan dilakukan. Masih ada masyarakat beranggapan bahwa menjual hasil tani kepada tengkulak lebih menguntungkan ketimbang menjual produk dengan Bank Mandiri ataupun MDP. Tetapi Bank Mandiri dan PT MDP berupaya untuk bisa memberikan nilai lebih yang bisa dirasakan manfaatnya langsung oleh petani. Cara lainnya, Bank Mandiri juga turut menjalin komunikasi interpersonal kepada setiap petani. Turun ke sawah secara langsung untuk mengamati dan berkomunikasi langsung sekaligus merasakan kerja yang sama seperti yang dilakukan petani sehingga dapat tercipta hubungan dekat. Pendekatan informal memiliki kekuatan tersendiri untuk menyampaikan pesan dan tujuan perusahaan secara implisit. Selain itu, Bank Mandiri juga mengikuti dengan komunikasi budaya setempat sehingga petani merasa lebih dekat dan terbuka.

Komunikasi secara formal juga dilakukan untuk mengedukasi dan mengelola masyarakat yang sudah tercatat menjadi bagian penting dari Bank Mandiri sehingga program dan aturan yang ada dapat diterapkan oleh *stakeholder* eksternal. Meskipun ada kesulitan seperti *stakeholder* eksternal (petani) terkadang tidak bisa mengikuti aturan pada saat program berjalan. Maka, evaluasi atau rapat internal dilakukan setiap dua minggu sekali untuk memantau setiap perkembangan yang terjadi dan memastikan setiap *stakeholder* bersikap sesuai penilaian atau aturan yang ada. Strategi komunikasi beragam diperlukan dan menjadi penting untuk bisa mendapatkan hati lawan bicara. Memposisikan diri dan berusaha mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan lawan bicara sehingga pesan dipahami dan membangun nilai bersama sesuai dengan tujuan perusahaan. Keberhasilan strategi komunikasi juga dapat dilihat melalui penghargaan yang diraih oleh Bank Mandiri sekaligus legitimasi yang diberikan kepada Bank Mandiri dari masyarakat. Selain itu, kunjungan Bupati I Nengah Tamba, Bupati Jembrana sebagai bukti bahwa Bank Mandiri memiliki

reputasi yang baik dalam mengelola hubungan dengan para *stakeholder*. Bupati Jembrana mengatakan, bahwa kunjungan kerja dengan Bank Mandiri adalah sarana belajar secara nyata sehingga dapat mengimplementasikan sistem pengelolaan proses pertanian di daerahnya secara terintegrasi.

Reputasi perusahaan yang positif dapat dilihat melalui beragam dukungan dan keterlibatan dari para *stakeholder* seperti pemerintah, perusahaan BUMN, lembaga non profit, potensial petani, supplier, hingga pemerintah daerah Kebumen yang siap mendukung PT Mitra Desa Kebumen dioperasikan dengan mengimplementasikan sistem yang sama seperti Desa Pamarican. Tidak dipungkiri, keberhasilan Bank Mandiri dalam mengadakan Program Kewirausahaan Petani Pamarican mampu memberikan banyak manfaat yang sudah dirasakan oleh petani dan semua *stakeholder* yang terlibat. Hal ini menjadi salah satu kunci penting yang mendukung dalam peningkatan reputasi perusahaan.

### **Program Kewirausahaan Petani di Desa Pamarican untuk mengimplementasikan *Integrated Value Creation* (IVC).**

Program Kewirausahaan Petani Pamarican dapat mengimplementasikan *Integrated Value Creation* (IVC) yang dapat dilihat melalui pernyataan dan paparan informasi yang dimuat dalam artikel berita. Proses IVC mencakup 7 bagian (Kymal, 2015):

#### **1. Analisis Pemetaan**

Analisis pemetaan berkenaan bagaimana perusahaan dapat mengelola segala konteks yang ada di beragam situasi yang ada. Dalam Program Kewirausahaan Petani Pamarican, terlihat bagaimana Bank Mandiri dapat melihat keadaan petani dengan beragam permasalahan yang dihadapi dan berupaya untuk mencari solusi terbaik untuk seluruh *stakeholder* baik internal maupun eksternal.

#### **2. Stakeholder Assessment**

Bank Mandiri melakukan identifikasi *stakeholder* secara tepat. Setiap *stakeholder* memiliki kebutuhan beragam sehingga perlu mengelola komunikasi dengan tepat agar pesan dapat dipahami dan mampu mengimplementasikan IVC. Cara komunikasi Bank Mandiri dengan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dan para petani sebagai target utama dalam program ini tentu berbeda dengan pemerintah. Bank Mandiri menganalisis apa yang menjadi ekspektasi para petani, sehingga komunikasi yang dilakukan dapat diterima oleh para petani, terlebih dalam penggunaan Kredit Usaha Rakyat (KUR).

Berbeda dengan petani, Bank Mandiri melakukan identifikasi kepada *secondary stakeholder* yang mencakup BUMN ataupun lembaga lainnya. Bank Mandiri melakukan sosialisasi dan diskusi terbuka atas bentuk kerjasama yang akan dibina sehingga Program Kewirausahaan Petani dapat saling melibatkan banyak pihak sehingga mampu mencapai tujuan bersama untuk menyejahterakan petani sebagai salah satu kekuatan pangan bagi Indonesia.

#### **3. Tinjauan kepemimpinan**

Darmawan Junaidi adalah salah satu aktor yang mampu melakukan komunikasi dengan beragam *stakeholder* secara optimis. Berdasarkan

analisis DNA dapat terlihat bahwa pernyataan cenderung bersikap positif dengan kategori yang mengikutinya. Pernyataan Darmawan dinilai memberikan angin segar atas segala permasalahan petani yang kerap dirasakan petani, seperti memberikan dukungan kepada setiap *stakeholder* yang terlibat dalam program ini, menjelaskan manfaat yang dirasakan petani sesudah ikut ambil bagian dalam Program Kewirausahaan Petani.

Lainnya, aktor pemimpin dari Direksi PT Mitra Desa Pamarican, Soleh Hudin. Bagaimana Soleh mampu menjelaskan secara rinci mulai dari persiapan pembangunan, pengelolaan para petani, hingga pembinaan yang mampu melibatkan banyak *stakeholder* yang ada.

#### 4. **Peninjauan Resiko**

Dalam mengimplementasikan Program Kewirausahaan Petani bukan perjalanan yang mudah. Sejak 2017 di mana program ini mulai diinisiasi, tidak jarang penolakan kerap terjadi oleh para petani Desa Pamarican. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Stanislaus, CSR Manager, penolakan kerap terjadi dalam proses komunikasi ataupun negosiasi antara kedua belah pihak. Saat itu, masih banyak petani yang beranggapan bahwa Bank Mandiri hadir hanya sekedar menjalankan program yang menguntungkan pihak tertentu saja. Berbagai pendekatan dan komunikasi kerap dicoba untuk bisa meyakinkan sehingga mampu membangun hubungan mutualisme antar kedua belah pihak. Lainnya, Bank Mandiri berupaya meminimalisasi terjadinya resiko dengan menjalin hubungan secara berkala kepada PT Mitra Desa Pamarican untuk mengetahui setiap perkembangan yang terjadi dilapangan dan sebagai bentuk preventif resiko bergerak menjadi isu ataupun krisis perusahaan.

#### 5. **Analisis Kesempatan Perusahaan**

Bank Mandiri menganalisis peluang dan kesempatan yang ada. Setelah berhasil di Desa Pamarican, Bank Mandiri mempersiapkan PT Mitra Desa Kebumen dengan skema kerja yang sama. Bank Mandiri berhasil menjalin hubungan baik dengan pemerintah setempat sehingga mendapatkan peluang dan kesempatan baru untuk memperluas pangsa pasar di seluruh Indonesia dan menyejahterakan petani dengan jumlah yang lebih banyak. Komunikasi yang baik juga terlihat ketika Bupati Jembrana melakukan kunjungan kerja sehingga komunikasi secara tatap muka dapat dilakukan secara dinamis, pintu terbuka untuk menjalin kerjasama semakin besar untuk Bank Mandiri.

#### 6. **Proses Redesign**

Dilansir melalui hasil wawancara yang dilakukan, Bank Mandiri kerap melakukan rapat pertemuan dengan direksi kedua perusahaan yaitu Bank Mandiri dan PT Mitra Desa Pamarican. Bentuk komunikasi yang dilakukan secara berkala, sekaligus cara untuk melakukan pengembangan bisnis, perluasan relasi dengan *stakeholder* dengan menambah jumlah petani baru, membina peluang untuk berkolaborasi dengan BUMN atau perusahaan swasta lainnya, hingga merancang program strategis dan komunikasi di masa mendatang. Harapannya, dengan adanya rapat pertemuan (*redesign*) mampu meningkatkan kualitas dan mutu Program Kewirausahaan Petani.

#### 7. **Integrasi Sistem**

Bank Mandiri berupaya untuk mengintegrasikan seluruh *stakeholder* melalui pemenuhan ekspektasi dan kebutuhan yang beragam. Bank Mandiri mengedepankan program CSR yang saling berkaitan dan mendukung di berbagai sektor seperti: kualitas hajat hidup orang banyak, kesejahteraan, energy, lingkungan, kesehatan, prosedur keamanan, infrastruktur, dan masing banyak bidang lainnya dengan mengkombinasikan nilai bersama baik secara internal maupun eksternal secara seimbang dan tercipta tujuan mutualisme.

## KESIMPULAN

Program CSR tidak hanya mencakup aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan untuk mendapatkan legitimasi dari masyarakat luas melainkan mampu mengintegrasikan keseluruhan nilai bersama setiap *stakeholder* dan bisnis secara berkelanjutan. Bank Mandiri mengimplementasikan Program Kewirausahaan Petani Desa Pamarican sejak 2017 dengan melibatkan *stakeholder* yang memiliki latar belakang dan kebutuhan yang bervariasi. Keberagaman *stakeholder* dalam aktivitas CSR menjadi menarik untuk diulas menimbang setiap *stakeholder* memiliki kepentingan berbeda sehingga mampu mempengaruhi proses pertukaran pesan. Pemetaan dan identifikasi Bank Mandiri berdasarkan teori *stakeholder* dilakukan secara tepat sehingga mampu menyampaikan pesan sesuai kebutuhan. Lainnya, implementasi Integrated Value Creation (IVC) dalam Program CSR Bank Mandiri melalui 7 proses yaitu: Proses IVC terdiri dari analisis konteks, *stakeholder assessment*, tinjauan kepemimpinan, peninjauan resiko, analisis kesempatan perusahaan, proses *redesign*, dan integrasi sistem. Strategi komunikasi perlu untuk diterapkan sehingga mencapai tujuan yang disepakati bersama. Keberhasilan dan pencapaian Program Kewirausahaan Petani tidak lepas dari peranan *stakeholder* yang sudah terlibat dalam aktivitas CSR ini. Bank Mandiri mampu menjalin komunikasi dengan *stakeholder* beragam untuk menciptakan hubungan mutualisme. Keterlibatan *stakeholder* internal dan eksternal secara seimbang dapat memberikan pengaruh pada reputasi perusahaan. Peneliti memanfaatkan analisis jejaring wacana atau DNA, yang memiliki kunci penting yaitu jaringan aktor, jaringan afiliasi, dan jaringan konsep untuk melihat keterkaitan konsep satu dengan yang lain. Melalui analisis jaringan aktor dapat melihat *stakeholder* yang memiliki pengaruh dalam implementasi program CSR dan IVC. Sementara keterlibatan *audience* dapat dianalisis melalui jaringan afiliasi dari setiap pernyataan yang merepresentasikan aktor dan hubungan antara pihak yang terlibat. Lainnya, memanfaatkan jaringan konsep untuk melihat bagaimana strategi komunikasi CSR dalam Program Kewirausahaan Petani Pamarican dapat berjalan baik sehingga mampu meningkatkan reputasi perusahaan. Reputasi perusahaan yang positif dapat dilihat melalui beragam dukungan dan keterlibatan dari para *stakeholder* seperti pemerintah, perusahaan BUMN, lembaga non profit, potensial petani, supplier, hingga pemerintah daerah Kebumen yang siap mendukung PT Mitra Desa Kebumen beroperasi dengan mengimplementasikan sistem yang sama seperti Desa Pamarican. Tidak dipungkiri, keberhasilan Bank Mandiri dalam mengadakan Program Kewirausahaan Petani Pamarican mampu

memberikan banyak manfaat yang sudah dirasakan oleh petani dan semua *stakeholder* yang terlibat. Hal ini menjadi salah satu kunci penting yang mendukung dalam peningkatan reputasi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches. In *Sage Publications, Inc.*
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing Corporate Social Responsibility Communication: a Legitimacy Perspective. *Corporate Communications*, 23(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>
- Eriyanto. (2022). *Analisis Jejaring Wacana*. PT Remaja Rosdakarya.
- Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In *Advances in Sustainability and Environmental Justice* (Vol. 11). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2051-5030\(2013\)0000011010](https://doi.org/10.1108/S2051-5030(2013)0000011010)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art* (Vol. 4, Issue 1). Cambridge University Press.
- Ghani, M. A. (2016). *Model CSR Berbasis Komunitas: Integrasi Penerapan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Korporasi*. IPB Press.
- Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory. In *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495>
- Høvring, C. M. (2017). Corporate Social Responsibility as Shared Value Creation: toward a Communicative Approach. *Corporate Communications*, 22(2), 239–256. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0078>
- Jeffrey, S., Rosenberg, S., & McCabe, B. (2018). Corporate Social Responsibility Behaviors and Corporate Reputation. *Social Responsibility Journal*, 15(3), 395–408. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2017-0255>
- Kelana, I. (2022). Pelaksanaan CSR di Indonesia Terus Meningkatkan, Ekonomi Sirkular Makin Penting. *Republika.Co.Id*.
- Kymal, W. V. and C. (2015). Integrated Value Creation (IVC): Beyond Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(2), 2–5.
- Leifeld, P. (2016). *Policy Debates as Dynamic Networks German Pension Politics and Privatization Discourse*. University of Chicago Press.
- Mandiri, B. (2021). *Bank Mandiri Optimalisasi Program Kewirausahaan Petani*. Bank Mandiri. <https://www.bankmandiri.co.id/en/web/guest/news-detail?primaryKey=44906187&backUrl=/en/web/guest/news>
- Munro, V. (2020). The Future of CSR and the New Ecosystem for CSR 4.0. *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation*, 203–229. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-035-820200009>
- Muslim, M. (2015). Varian-Varian Paradigma, Pendekatan, Metode, Dan Jenis Penelitian Dalam Ilmu Komunikasi. *Media Bahasa, Sastra, Dan Budaya Wahana*, 1(10), 77–85. <https://doi.org/10.33751/wahana.v1i10.654>
- Rusmini. (2017). *METODE PENELITIAN: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Pusaka.
- Syariffudin, M. R. (2022). *Pengantar Ilmu Hukum Dan Aspek Dalam Ekonomi*. Prenada Media.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010). *The A-Z of Corporate Social Responsibility*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Sixth Edition* (Vol. 5, Issue 3). SAGE Publication Inc.