

# Analisis Implementasi Strategi Komunikasi Program Creating Shared Value Bio Farma dalam Membangun Hubungan Multi-stakeholder

Muhammad Zabarekha Assidiq<sup>1</sup>, Choiria Anggraini<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup> Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, Jl.

Telekomunikasi Terusan Buah Batu Bandung, Jawa Barat 40257

ekaake@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, choiriaanggraini@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>

## Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan konsep dan praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) menuju pendekatan lebih strategis, konsep *Creating Shared Value* (CSV). PT Bio Farma dipilih pada penelitian ini karena telah berhasil menerapkan CSV dalam programnya dengan melibatkan *multi-stakeholder* dalam menciptakan nilai bersama yang tidak dapat tercapai tanpa sebuah strategi komunikasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi yang diimplementasikan PT Bio Farma dalam membangun hubungan *multi-stakeholder*. Pendekatan kualitatif dipilih menggunakan metode studi kasus dan menggunakan pengambilan data melalui wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Bio Farma menggunakan strategi komunikasi secara *holistik* untuk mendukung kolaborasi dan pelibatan setiap *stakeholder* melalui praktik komunikasi dua arah yang dialogis. Pesan komunikasi membangun kepercayaan dan pemahaman mendalam antar *stakeholder* sehingga tercipta tujuan bersama atas program CSV yang diinisiasi. Penciptaan nilai bersama dapat terwujud melalui peranperan *stakeholder* yang secara konstruktif membangun legitimasi sosial atas program, tidak hanya mendukung aspek pelaksanaan teknis program. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam mengembangkan strategi komunikasi untuk melibatkan *multi-stakeholder* dalam upaya menciptakan nilai bersama.

Kata Kunci : *Creating Shared Value* (CSV), Kolaborasi, *multi-stakeholder*, PT Bio Farma, Strategi Komunikasi

## I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangannya, konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) mengalami transformasi menjadi pendekatan yang lebih strategis, yaitu *Creating Shared Value* (CSV) (Latapí Agudelo et al., 2019). CSV mengintegrasikan tujuan bisnis perusahaan dengan nilai sosial, untuk menyelaraskan keberhasilan bisnis dengan kesejahteraan masyarakat (Chen et al., 2020). Konsep ini menekankan pentingnya peran *stakeholder* dalam penciptaan nilai bersama, di mana perusahaan harus melibatkan berbagai pihak baik internal maupun eksternal dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penyesuaian inisiatif (Pfitzer et al. dalam Mehera, 2017). PT Bio Farma melalui program *Resilience Grass Resources & Sustainability Village* adalah contoh implementasi CSV yang melibatkan berbagai *stakeholder* secara kolaboratif, akan tetapi hingga kini belum ada penelitian yang mengkaji strategi komunikasi dalam membangun hubungan dengan *multi-stakeholder* pada program CSV, yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Di Indonesia, PT Bio Farma, sebagai BUMN farmasi, telah mengadopsi CSV melalui program yang sukses mengatasi isu sosial peternak di Kabupaten Bandung Barat. Program ini telah meningkatkan kapasitas ekonomi peternak sekaligus memastikan kualitas pakan ternak untuk mendukung kualitas produk Anti Tetanus Serum (ATS).

Program ini tidak hanya memberikan dampak sosial yang signifikan tetapi juga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Berdasarkan evaluasi, program ini mencatatkan rasio Social Return on Investment (SROI) yang tinggi, serta mendapatkan penghargaan TOP CSV Award 2021 dan penghargaan PROPER kategori emas. Meskipun demikian, implementasi CSV di Bio Farma belum menggambarkan sepenuhnya bagaimana komunikasi dibangun antara perusahaan dan stakeholder, khususnya dalam hubungan *multi-stakeholder*. Hal ini menjadi gap penelitian yang akan diisi oleh penelitian ini.

Dalam praktiknya, Bio Farma telah menunjukkan adanya kolaborasi *multi-stakeholder* melalui media komunikasi resmi maupun laporan keberlanjutan. Kolaborasi dengan Universitas Padjajaran, BPPT, dan komunitas lokal menunjukkan adanya pendekatan ABCG (*Academy, Business, Community, Government*). Namun, belum tergambar secara jelas bagaimana proses komunikasi dijalankan, serta sejauh mana *stakeholder* dilibatkan. Penelitian Rahmat (2021) juga belum mendalami hubungan komunikasi antara Bio Farma dan *stakeholder* non-penerima manfaat.

Peran *stakeholder* sangat krusial dalam pelaksanaan CSV, terutama dalam langkah *co-creation*, di mana perusahaan merancang solusi sosial melalui kolaborasi dengan pihak eksternal seperti pemerintah, komunitas, dan LSM (Pfitzer et al. dalam Mehera, 2017). Namun, membangun kolaborasi tidak selalu mudah karena perbedaan kepentingan antar *stakeholder*. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif dibutuhkan untuk menciptakan dialog dan menyelaraskan ekspektasi dalam implementasi CSV (Høvring, 2017). Hal ini selaras dengan pandangan Aakhus & Bzdak (2015) bahwa komunikasi sebagai bagian utama bagi organisasi untuk menciptakan keterlibatan *stakeholder* yang berorientasi pada penciptaan nilai bersama.

Konsep CSV memiliki kelebihan dibandingkan dengan CSR tradisional, yang sering kali bersifat filantropis dan berfokus pada dampak jangka pendek. CSV, dengan fokus pada penciptaan nilai bersama, berpotensi menciptakan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang lebih besar dan berkelanjutan (de los Reyes & Scholz, 2019). Melalui strategi komunikasi yang baik, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih harmonis dengan *stakeholder*, menghindari persepsi negatif, dan memaksimalkan potensi penciptaan nilai bersama. Meskipun telah ada penelitian yang mengkaji komunikasi dalam konteks CSV, sebagian besar masih berfokus pada target sasaran program, sedangkan komunikasi dengan *stakeholder* lainnya, seperti komunitas, akademisi, pemerintah, dan media, belum cukup dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur mengenai strategi komunikasi dalam membangun hubungan *multi-stakeholder* pada program CSV.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif untuk menggali pemahaman lebih dalam tentang strategi komunikasi yang diterapkan oleh Bio Farma dalam membangun hubungan dengan *multistakeholder* pada program CSV. Data primer akan dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi yang dilakukan pada program Bio Farma. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman bagaimana komunikasi dapat membangun keterlibatan *stakeholder* dan kesuksesan program CSV.

## II. TINJAUAN LITERATUR

Dalam program CSR, strategi komunikasi memiliki peran penting dalam membangun pemahaman, keterlibatan, dan kepercayaan *stakeholder* (Wahyu Triono, 2023). Komunikasi CSR tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga menjelaskan motivasi perusahaan, mengurangi skeptisisme, dan membangun kolaborasi (Jiang et al., 2022; Luo et al., 2023). Komunikasi yang konsisten, faktual, dan transparan dibutuhkan agar perusahaan tidak dianggap hipokrit dan dapat menjaga keberlanjutan program (Zhao et al., 2020).

Pentingnya komunikasi dua arah dalam CSR menekankan interaksi timbal balik antara perusahaan dan *stakeholder*. Komunikasi dialogis mendorong keterlibatan aktif dan keselarasan nilai, yang pada akhirnya menciptakan keputusan CSR yang lebih relevan dan menciptakan nilai bersama (Dai & Reich, 2023; Ilpiyanto et al., 2023; Lane & Devin, 2018; Høvring, 2017). Dialog yang seimbang antara komunikator dan komunikan meningkatkan kepercayaan serta efektivitas strategi komunikasi CSR.

Model komunikasi CSR dari Tench (dalam Taufiq et al., 2022) menjelaskan empat elemen utama: *communicative subject*, *communicative content*, *communicative form/approaches*, dan *information exchange*. Perusahaan perlu memetakan siapa yang terlibat dalam komunikasi, menyusun konten yang transparan dan responsif, serta memilih saluran komunikasi yang sesuai. Pertukaran informasi (*information exchange*) akan efektif jika pesan yang dikirim

jujur dan dipercaya, karena persepsi *stakeholder* terhadap pesan sangat menentukan dampaknya (Lee et al., 2019; Nugroho, 2020).

Keterlibatan *stakeholder* menjadi aspek krusial dalam keberhasilan program CSR. Tanpa keterlibatan yang memadai, program CSR berisiko tidak relevan dengan kebutuhan masyarakat dan gagal mencapai dampak yang diharapkan (Marques et al., 2020). Keterlibatan ini tidak hanya menciptakan hubungan yang harmonis, tetapi juga mendukung keberlanjutan perusahaan melalui sinergi kepentingan yang saling menguntungkan (Rahmawardani, 2020). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami isu dan harapan *stakeholder* agar program CSR mampu menjawab kebutuhan nyata dan memperkuat legitimasi sosialnya (Kaur & Lodhia dalam Dachi & Djakman, 2020).

Morris (2012) menjelaskan bahwa banyak perusahaan kesulitan mengubah informasi dari stakeholder menjadi wawasan yang berguna, sehingga BSR mengembangkan Five-Step Approach untuk membangun strategi keterlibatan yang sistematis. Proses ini dimulai dengan engagement strategy melalui evaluasi keterlibatan sebelumnya, perumusan tujuan spesifik, dan strategi yang sesuai ekspektasi stakeholder. Dilanjutkan dengan stakeholder mapping untuk mengidentifikasi, menganalisis, memetakan, dan memprioritaskan pihak yang paling relevan. Tahap preparation menentukan taktik dan format interaksi, mengelompokkan stakeholder menjadi engage, communicate, dan inform. Selanjutnya, engagement dilakukan melalui interaksi langsung, pengumpulan umpan balik, serta pencatatan hasil secara rapi. Terakhir, action plan menyusun langkah konkret berdasarkan umpan balik dan mengkomunikasikannya kembali secara terbuka agar stakeholder merasa dihargai dan tetap terlibat dalam siklus program CSR.

Konsep multi-stakeholder atau pentahelix, pengembangan dari triple helix dan quadra helix, menambahkan media massa sebagai aktor kelima hingga dikenal sebagai ABCGM *academician, business, community, government, dan mass media*. Kolaborasi lima aktor ini menjadi fondasi penting implementasi CSV karena memperkuat efektivitas penyelesaian isu sosial, lingkungan, dan ekonomi secara kolaboratif, sejalan dengan prinsip menciptakan nilai bersama. Dalam praktiknya, seperti pada program CSV Bio Farma, sinergi ini menghasilkan program berdampak luas dan berkelanjutan..

Aditya (2019) serta Wahidah & Suherman (2022) menguraikan peran masing-masing aktor sebagai berikut: *Academician* bertanggung jawab menyediakan pengetahuan, merancang program dan indikator evaluasi. *Business* berperan sebagai produsen nilai ekonomi dan sosial serta membangun kemitraan strategis. *Community* bertindak sebagai penerima manfaat dan penggerak lokal yang menjaga keberlanjutan sosial program. *Government* mendukung melalui regulasi, perizinan, dan fasilitas. Sementara *mass media* menyebarluaskan informasi program CSR agar dapat meningkatkan transparansi dan membangun reputasi perusahaan secara positif.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dari Robert K. Yin untuk mengeksplorasi strategi komunikasi dalam membangun hubungan *multi-stakeholder* pada program CSV Bio Farma. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena sosial dalam konteks yang alami dan kompleks, sementara metode studi kasus dianggap relevan untuk menjawab pertanyaan “why” dan “how” terhadap suatu fenomena kontemporer dalam satu entitas spesifik, yakni Bio Farma. Penelitian ini berlandaskan pada paradigma konstruktivisme yang menekankan bahwa realitas sosial dikonstruksi secara kolektif melalui interaksi antarindividu dan kelompok, sehingga membantu peneliti memahami bagaimana Bio Farma membangun makna strategis melalui proses komunikasi dalam menjalin kolaborasi *multi-stakeholder*.

Unit analisis dalam penelitian ini digunakan mengkaji strategi komunikasi melalui empat aspek utama berdasarkan model komunikasi CSR dari Tench, yaitu *communicative subjects, communicative contents, communicative forms/approaches/methods, dan information exchanged*, untuk melihat bagaimana perusahaan merancang dan menjalankan komunikasi dengan para *stakeholder*. Selain itu, pelibatan *stakeholder* dikaji untuk memahami proses keterlibatan secara sistematis melalui lima tahapan pendekatan *Five-Step Approach*, yaitu *engagement strategy, stakeholder mapping, preparation, engagement, dan action plan*. Penelitian ini juga mengadopsi konsep *multistakeholder* atau pentahelix (ABCGM) sebagai identifikasi dan peta peran aktor yang terlibat, yakni *academician, business, community, government, dan mass media*. Dengan menggunakan tiga unit analisis tersebut secara integratif, diarahkan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi dalam membangun hubungan *stakeholder, bagaimana Bio Farma melibatkan multi-stakeholder yang dibangun dan memberikan peran kolaborasi strategis*.

Subjek dalam penelitian ini adalah PT Bio Farma sebagai aktor utama yang memberikan data melalui wawancara, sedangkan objek penelitian difokuskan pada strategi komunikasi program CSV Bio Farma dalam membangun hubungan *multi-stakeholder*. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bio Farma yang berlokasi di Bandung, Jawa Barat.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Informan terdiri dari dua kelompok, yakni informan kunci yang berasal dari pihak internal pelaksana program dan memahami implementasi strategi komunikasi CSR maupun CSV, serta informan ahli yang merupakan profesional di bidang komunikasi CSR. Selain wawancara, dokumentasi diperoleh dari arsip internal perusahaan yang berkaitan dengan strategi komunikasi program CSV sebagai pelengkap untuk memperkuat kredibilitas data.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. HASIL

###### 1. *Strategi Komunikasi*

Strategi komunikasi dalam program CSR PT Bio Farma melibatkan banyak pihak sebagai komunikator dan komunikan. Bio Farma melalui Departemen TJSL dan CDO bertanggung jawab sebagai pengirim pesan utama. Komunikan mencakup pemerintah, akademisi, mitra perusahaan, dan komunitas lokal. Bio Farma melibatkan berbagai stakeholder untuk memperkuat pesan dan meningkatkan kredibilitas, seperti UNPAD, BRIN, dan Disnakkam. Pelibatan ini bertujuan agar program CSV bersifat komprehensif dan tidak hanya satu arah. Sinergi antara *stakeholder* internal dan eksternal penting untuk menyampaikan pesan yang kredibel dan luas. Pesan harus disampaikan melalui saluran yang tepat untuk dampak positif.

Bio Farma mengidentifikasi masalah pakan ternak melalui social mapping dan menemukan banyak peternak kekurangan pakan. Program CSV mereka bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup melalui inovasi. Bio Farma berkomunikasi dengan *stakeholder* untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap program tersebut. Setiap kelompok *stakeholder* memiliki peran tertentu, seperti akademisi dalam riset dan pemerintah dalam kolaborasi. Transparansi dalam komunikasi dianggap penting untuk menjaga kepercayaan. Bio Farma juga mencatat bahwa pesan harus menekankan nilai sosial dan bisnis. Contoh dari Nestlé menunjukkan bagaimana mereka mengaitkan isu sosial dengan produk untuk meningkatkan daya saing bisnis.

Bio Farma melihat komunikasi program CSV tidak berbeda jauh dari komunikasi program CSR. Keduanya saling terkait, di mana CSR adalah tanggung jawab sosial perusahaan dan CSV adalah aktivitas konkret di bawahnya. Bio Farma fokus pada pemberdayaan peternak milenial dan dampak sosial dari programnya, bukan promosi produk. Mereka menggunakan komunikasi dua arah melalui forum diskusi untuk memahami kebutuhan masyarakat. Kerjasama dengan PTPN juga dilakukan melalui dialog, sementara media massa mendapatkan informasi melalui siaran pers. Bio Farma memanfaatkan platform digital seperti *TikTok* dan *YouTube* untuk menjangkau audiens dengan konten yang informatif dan inspiratif.

Transparansi dan akuntabilitas dijaga melalui publikasi laporan keberlanjutan dan laporan tahunan yang disusun sesuai kebutuhan. Laporan ini memberikan informasi tentang capaian program selama satu tahun, tetapi tidak mencakup keseluruhan program dari tahun-tahun sebelumnya. Audiens yang kurang tertarik mungkin tidak akan membaca laporan ini, sehingga dibuat resume yang lebih komunikatif, seperti artikel di website. Pertukaran informasi dengan *stakeholder* berjalan sistematis, dimulai dari perencanaan hingga monitoring program. Bio Farma melakukan komunikasi berulang untuk menjelaskan tujuan dan mencegah miskomunikasi.

###### 2. *Five Step to Approach*

Terdapat lima langkah pendekatan yang digunakan oleh PT Bio Farma dalam program CSV terkait Sumber Daya Alam dan Pertanian Berkelanjutan. Poin-poin utama mencakup strategi pelibatan, peta pemangku kepentingan, persiapan, pelibatan, dan rencana aksi. Strategi pelibatan mencakup kolaborasi dengan berbagai pihak untuk menciptakan nilai bersama. Evaluasi berkelanjutan memberi wawasan mengenai keberhasilan dan tantangan, termasuk perlunya komunikasi dan diskusi untuk menyatukan visi.

*Stakeholder mapping* di Bio Farma dilakukan dengan mengidentifikasi berdasarkan tujuan program. Pemilihan *stakeholder* bergantung pada relevansi masing-masing, dengan melibatkan akademisi dan pemerintah saat

perencanaan. Bio Farma menggunakan metode social mapping untuk menganalisis pengaruh dan posisi *stakeholder*, tanpa menyusun prioritas.

*Preparation* adalah tahap di mana perusahaan menentukan cara berkomunikasi dengan *stakeholder*. Bio Farma menggunakan forum untuk komunikasi dua arah, agar tercapai pemahaman bersama. Keterlibatan *stakeholder* dilakukan melalui dialog terbuka dan monitoring rutin. Rencana perusahaan selanjutnya diubah berdasar hasil diskusi, yang ditindaklanjuti dengan tindakan konkret untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Umpan balik dari *stakeholder* sangat berharga untuk perbaikan program.

### 3. Peran multi-stakeholder

Beberapa aktor utama adalah akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media massa, yang semua berkontribusi untuk menciptakan inovasi dan solusi yang berkelanjutan. Akademisi memperkuat program dengan riset dan publikasi, bisnis memastikan dampak ekonomi, komunitas berperan aktif, pemerintah memberikan dukungan kebijakan, dan media menyampaikan narasi keberlanjutan. Kolaborasi ini menghasilkan pendekatan yang lebih komprehensif untuk mengatasi masalah.

*Business* berperan dalam kemitraan dengan PTPN untuk memperluas program dan efisiensi sumber daya, termasuk memanfaatkan lahan tidak produktif melalui penyewaan. Kolaborasi ini membantu optimalisasi aset masing-masing pihak. Bio Farma, sebagai entitas bisnis utama, mengintegrasikan pendekatan CSV dalam strategi mereka untuk mendukung keberlanjutan program dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan lahan. Komunitas berperan penting dalam pertukaran informasi, memastikan program sesuai dengan kebutuhan lokal, dan meningkatkan partisipasi sosial. Keterlibatan komunitas dilakukan melalui diskusi dan pelatihan, serta menjadi agen perubahan. *Government* berkontribusi melalui dukungan teknis dan sinergi tujuan dengan perusahaan, memperkuat program untuk kesejahteraan masyarakat. Media berperan dalam membangun reputasi dengan menyampaikan informasi yang jelas kepada publik, meningkatkan kesadaran dan transparansi, serta mendukung persepsi positif terhadap perusahaan.

## B. PEMBAHASAN

### *Implementasi Strategi Komunikasi dalam Program CSV untuk Membangun Hubungan multi-stakeholder*

Teori komunikasi CSR dari Tench, Sun, dan Jones (2014) menjelaskan bahwa *communicative subject* mencakup semua pihak yang terlibat dalam komunikasi, baik sebagai komunikator maupun sebagai komunikan. Keberhasilan program CSV Bio Farma terlihat dari kemampuannya dalam menentukan peran masing-masing pihak. Departemen TJSL bertindak sebagai pengirim pesan utama, CDO berperan sebagai penghubung dengan penerima manfaat, dan Departemen Corcom menyebarkan informasi ke pemangku kepentingan. Dengan pemetaan yang tepat, Bio Farma dapat berkomunikasi secara efisien. Bio Farma juga melibatkan *stakeholder* eksternal seperti akademisi dari UNPAD, peneliti dari BRIN, dan Disnakkam untuk meningkatkan kredibilitas program. Mereka memberikan dukungan ilmiah dan teknis yang membuat program lebih bermanfaat. Komunitas peternak, meskipun merupakan penerima manfaat, juga berperan aktif sebagai komunikator. Ini menjadikan komunikasi program lebih kolaboratif dan membantu mencapai pesan yang lebih luas. Komunikasi program CSV menekankan transparansi dalam motivasi program. Bio Farma menjelaskan alasan pelaksanaan program dengan jelas, berbeda dengan banyak perusahaan lain di Indonesia yang kurang transparan. Meskipun demikian, penyampaian motivasi harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak terkesan manipulatif. Bio Farma lebih fokus pada penyelesaian isu sosial sesuai visinya. Setelah membangun kepercayaan, Bio Farma mengedepankan pemahaman antara *stakeholder* dengan menjelaskan peran masing-masing. Mereka berkomunikasi tentang kontribusi yang diharapkan dari semua pihak untuk menciptakan sinergi. Pendekatan ini mendorong keterlibatan yang lebih dalam melalui pemahaman bersama.

Salah satu metode komunikasi yang digunakan Bio Farma adalah komunikasi dua arah, yang efektif dalam mendorong keterlibatan *stakeholder*. Melalui dialog dengan akademisi, pemerintah, dan komunitas lokal, informasi dapat dipertukarkan secara konstruktif. Bio Farma juga menggunakan media komunikasi seperti laporan tahunan dan platform digital untuk menjangkau lebih banyak pihak. *Website* resmi dan media sosial digunakan untuk menyebarkan pesan dengan cara yang menarik dan mudah dipahami. Komunitas peternak dilibatkan untuk mengelola akun media sosial sehingga pesan lebih otentik. Pengelolaan komunikasi yang baik oleh Bio Farma membantu membangun perspektif positif di antara *stakeholder*. Pesan-pesan jelas mengenai tujuan program serta motivasi selalu disampaikan agar tujuan bersama dapat dipahami. Mekanisme umpan balik melalui forum dan *group chat* juga mendukung pertukaran informasi yang efektif, memperkuat hubungan antara *stakeholder*.

### *Bentuk Communicative Content dalam Narasi Pesan Komunikasi Program Creating Shared Value Bio Farma*

Narasi pesan komunikasi dalam program CSV biasanya mencakup proses bisnis atau produk dari inisiatif yang telah dibuat. Komunikasi tidak hanya membahas dampak sosial, tetapi juga bagaimana isu sosial terkait dengan keberlanjutan bisnis. Contohnya adalah program Nescafé Plan dari Nestlé, yang menekankan keberlanjutan rantai pasok kopi. Bio Farma, di sisi lain, tidak secara konsisten mengomunikasikan narasi yang fokus pada proses bisnis dari inisiatif CSV-nya, seperti serum ATS. Bio Farma lebih menyoroti pemberdayaan peternak dan dampak sosial. Hal ini karena konsumen Bio Farma sebagian besar adalah pelaku bisnis di industri farmasi, bukan masyarakat umum. Program CSV Bio Farma seperti *Resilience Grass Resources & Sustainability Village* menunjukkan penciptaan nilai dengan efisiensi biaya dan peningkatan kualitas. Diskusi ini menunjukkan bahwa gaya narasi komunikasi dalam program CSV bervariasi tergantung pada *stakeholder* dan tujuan strategis masing-masing perusahaan.

### *Strategi Pelibatan multi-stakeholder untuk Membangun Kolaborasi dalam Program CSV Melalui Pendekatan Five Step to Approach*

Bio Farma menetapkan visi keterlibatan yang bertujuan untuk menciptakan nilai bersama dengan para *stakeholder*. Visi ini digunakan sebagai panduan dalam merancang langkah-langkah keterlibatan yang terstruktur dan menyesuaikan semua aktivitas komunikasi. Meskipun telah membangun program keterlibatan yang baik, strategi yang digunakan belum sepenuhnya sesuai dengan langkah ideal yang memerlukan evaluasi dari keterlibatan sebelumnya. Evaluasi ini penting untuk mencermati keberhasilan, kegagalan, dan peluang perbaikan agar strategi keterlibatan lebih efisien dan mencegah potensi kesalahpahaman. Hasil evaluasi membantu Bio Farma memahami pentingnya komunikasi yang terbuka dan interaktif. Forum diskusi dan group chat digunakan untuk menciptakan komunikasi dua arah yang memungkinkan semua peserta untuk memberikan tanggapan dan pertanyaan. Ini membuat komunikasi lebih responsif dan berkelanjutan. Bio Farma juga melibatkan *stakeholder* baru seperti PTPN di tengah program, yang menunjukkan pendekatan yang fleksibel dalam pemetaan *stakeholder* sesuai kebutuhan program.

Proses *social mapping* dilakukan dengan menganalisis kepentingan sosial dan legitimasi sosial setiap *stakeholder*. Analisis ini membantu Bio Farma memetakan pola hubungan antara aktor, baik yang bersifat kooperatif maupun konflik. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga kolaborasi yang baik dan mengelola potensi konflik. Pemetaan ini tidak hanya untuk deskriptif tetapi juga strategis. Bio Farma menggunakan pendekatan yang memastikan semua *stakeholder* mendapatkan perhatian yang seimbang walaupun tidak memberikan prioritas tertentu. Pada tahap engagement, Bio Farma menjelaskan motivasi program dan peran setiap pihak, serta membangun komunikasi terbuka. *Monitoring* dan evaluasi rutin dilakukan untuk merancang strategi lebih lanjut. Diskusi dengan *stakeholder* didokumentasikan menjadi action plan, menunjukkan komitmen perusahaan dalam merespons masukan secara terstruktur. Mekanisme umpan balik yang ada mempercepat respon terhadap perubahan di lapangan dan memperkuat akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

### *Bentuk Preparation dalam Engagement Strategy Program Creating Shared Value dalam Membangun Hubungan multi-stakeholder*

Tahap *preparation* dalam metode lima langkah fokus pada penyusunan format dan taktik komunikasi setelah perusahaan menetapkan tujuan dan daftar *stakeholder*. Tujuan utama tahap ini adalah untuk menentukan cara komunikasi dengan setiap *stakeholder*. Idealnya, komunikasi disesuaikan berdasarkan kelompok yang ditentukan dari tingkat kebutuhan interaksi. Namun, Bio Farma tidak mengelompokkan *stakeholder* tersebut. Sebagai gantinya, mereka menggunakan strategi keterlibatan yang berbasis visi untuk membangun program CSV yang melibatkan pandangan para *stakeholder*. Visi ini menekankan pentingnya kesepahaman untuk mencapai tujuan bersama. Bio Farma memilih komunikasi dua arah dalam bentuk forum dialogis untuk membangun pemahaman. Hal ini menunjukkan adanya tumpang tindih antara tahap preparation dan strategi keterlibatan, mengindikasikan bahwa tahap preparation bisa terintegrasi dalam strategi yang lebih luas. Selain pengelompokan berbasis kebutuhan interaksi, tahap preparation juga dapat mempertimbangkan visi keterlibatan perusahaan sebagai dasar format komunikasi.

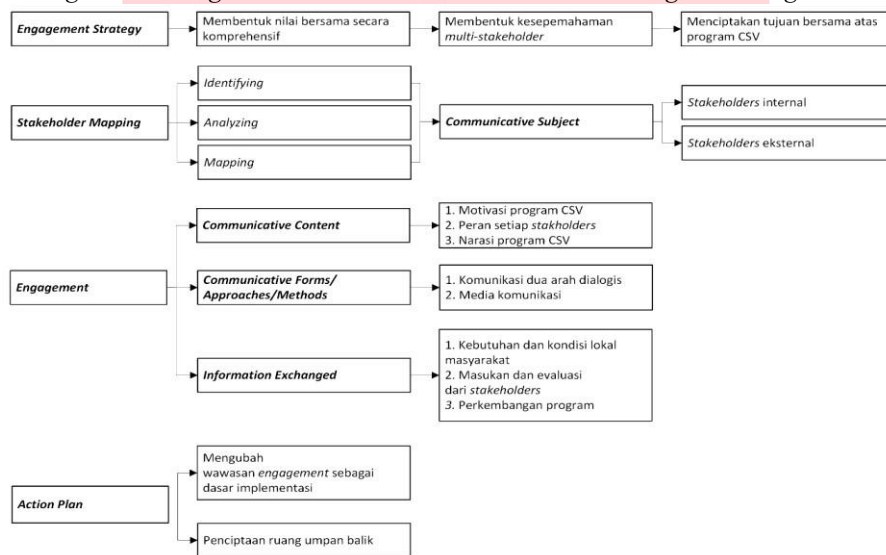
### *Kolaborasi multi-stakeholder: Upaya Menciptakan Nilai Bersama pada Program CSV*

Keterlibatan berbagai aktor dalam strategi Bio Farma penting untuk menciptakan nilai bersama yang berkelanjutan. Pendekatan yang dibuat adalah kolaboratif dan berfokus pada kebutuhan nyata masyarakat, bukan hanya pada persepsi

perusahaan. Ini menjawab kritik tentang program CSR di Indonesia yang seringkali hanya memenuhi permintaan masyarakat tanpa menyentuh akar masalah. Dengan berkolaborasi, Bio Farma dapat merancang program yang lebih tepat dan relevan. Konsep pentahelix menunjukkan bahwa setiap aktor memiliki peran yang berbeda. Dalam program *Resilience Grass Resources & Sustainability Village*, akademisi, komunitas, dan pemerintah memberikan kontribusi yang melampaui peran ideal mereka. Akademisi UNPAD, misalnya, tidak hanya berfungsi sebagai konseptor, tetapi juga membantu membangun legitimasi sosial melalui komunikasi yang efektif. BRIN juga berperan penting dengan memberikan inovasi berbasis riset, sementara Disnakkn membantu dalam pendampingan dan pengawasan.

Komunitas lokal berperan sebagai agen perubahan melalui pelatihan dan penyebaran informasi. Hal ini membantu meningkatkan legitimasi program. Di sisi lain, peran bisnis dan media massa lebih sesuai dengan konsep pentahelix. Bisnis seperti PTPN berfungsi sebagai mitra sumber daya, dan media massa berperan sebagai saluran komunikasi untuk membangun citra perusahaan. Secara keseluruhan, peran akademisi, pemerintah, dan komunitas sangat penting dalam menciptakan nilai bersama. Mereka tidak hanya mendukung, tetapi juga membentuk program dan memastikan keberlanjutannya. Berbeda dengan bisnis dan media massa yang berperan sebagai pelengkap, ketiga aktor ini membentuk struktur sosial yang mendukung program CSV Bio Farma, sehingga keterlibatan mereka menjadi kunci dalam menjawab tantangan, membangun legitimasi, dan mendukung keberlanjutan program.

*Model Komunikasi Program Creating Shared Value Bio Farma dalam Membangun Hubungan Multi-stakeholder*



Gambar 1. Model Strategi Komunikasi CSV PT Bio Farma dalam *multi-stakeholder*

Model strategi komunikasi CSV PT Bio Farma melibatkan analisis berdasarkan pendekatan lima langkah dari Morris dan empat elemen utama komunikasi CSR menurut teori Tench, Sun, dan Jones. Langkah awal adalah menetapkan strategi keterlibatan untuk melibatkan *stakeholder* dengan tujuan menciptakan nilai bersama dari berbagai perspektif dan mencapai tujuan bersama. Bio Farma memilih pendekatan kolaboratif karena menyadari keterbatasannya dalam menangani masalah sosial dan melibatkan *stakeholder* dari tahap perencanaan hingga evaluasi.

Setelah menentukan strategi keterlibatan, Bio Farma melanjutkan dengan pemetaan *stakeholder* untuk mengenali pihak-pihak relevan yang harus terlibat dalam program CSV. Ini dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan program dan melibatkan akademisi serta lembaga pemerintah dalam perencanaan. Proses ini berlanjut melalui pemetaan sosial dan analisis kepentingan serta legitimasi sosial setiap aktor, yang menghasilkan peta aktor untuk menunjukkan pihak yang harus dilibatkan. Bio Farma menjalin komunikasi yang setara dan inklusif tanpa menetapkan prioritas antar *stakeholder*.

Setelah pemetaan, Bio Farma mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi sebagai komunikator dan komunikan, termasuk *stakeholder* internal dan eksternal. *Stakeholder* internal memiliki peran penting dalam menyusun pesan program, sementara *stakeholder* eksternal membantu memperkuat kredibilitas pesan. Bio Farma

mengelompokkan komunikasi menjadi tiga kategori pesan utama, yakni motivasi program, peran harapan untuk *stakeholder*, dan narasi program CSV.

Communication forms yang digunakan termasuk forum untuk komunikasi dua arah dan berbagai media, seperti laporan tahunan dan sosial media, untuk menjangkau *stakeholder* lebih luas. Proses keterlibatan melibatkan pertukaran informasi aktif antara perusahaan dan *stakeholder*, dengan mekanisme komunikasi dialogis. Akhirnya, Bio Farma mengubah wawasan yang diperoleh menjadi rencana aksi melalui pendokumentasian dan evaluasi untuk memastikan program tetap adaptif.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menjelaskan bagaimana strategi komunikasi disusun dan diimplementasikan untuk melibatkan *stakeholder* dalam program CSV di Bio Farma. *Stakeholder* eksternal dipilih secara selektif untuk mendukung kebutuhan teknis program dan meningkatkan kredibilitas pesan. Pesan komunikasi disampaikan secara transparan, menekankan peran setiap *stakeholder* dalam menciptakan nilai bersama. Pendekatan dialogis mendorong komunikasi dua arah yang memungkinkan pertukaran informasi yang terbuka. Bio Farma menerapkan strategi keterlibatan kolaboratif. Perusahaan membangun visi yang menekankan kolaborasi dan kesetaraan antar pihak. Pemetaan *stakeholder* dilakukan secara berkelanjutan untuk mencari peluang kolaborasi. Setiap masukan dari *stakeholder* menjadi dasar rencana aksi yang konkret, dengan mekanisme umpan balik melalui forum dan *chat group*. Keterlibatan *multi-stakeholder* membantu Bio Farma menciptakan nilai secara komprehensif dan memperkuat legitimasi sosial. Kontribusi dari akademisi, pemerintah, dan komunitas memperkaya perspektif program dan mendukung keberlanjutannya. Penelitian ini menunjukkan implementasi strategi komunikasi, tetapi terdapat keterbatasan dalam Pengumpulan data yang memengaruhi analisis. Penelitian ini tidak mencakup observasi langsung dan hanya menggunakan data wawancara, yang mungkin tidak menangkap semua dinamika proses komunikasi secara menyeluruh.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa saran teoritis dan praktis. Untuk saran teoritis, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji implementasi strategi komunikasi program CSV di perusahaan lain guna memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komparatif mengenai strategi komunikasi dalam membangun hubungan *multi-stakeholder*. Selain itu, disarankan agar penelitian selanjutnya melibatkan observasi langsung terhadap proses komunikasi yang dilakukan, sehingga dapat menggali dinamika interaksi dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait pelibatan *stakeholder* dalam program CSV. Untuk saran praktis, PT Bio Farma disarankan untuk melakukan telaah terhadap keterlibatan *stakeholder* di masa lalu guna memperoleh wawasan reflektif yang dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan strategi pelibatan ke depan serta meminimalkan potensi konflik atau perbedaan persepsi antar pihak. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk mulai menerapkan prioritasasi dalam pemetaan *stakeholder* guna meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya dan memperkuat respons terhadap dinamika kebutuhan *stakeholder*, sambil tetap mempertahankan prinsip kolaboratif sebagai fondasi dalam membangun hubungan yang berkelanjutan.

## REFERENSI

- Aditya, R. (2019). Analisis Penta Helix dalam Melihat Keberlanjutan Program CSR Patratura Tahun 2017 di PT Pertamina RU III Plaju. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 4(2), 149–164. <https://doi.org/10.14421/jpm.2018.021-04>
- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2015). *Stakeholder Engagement As Communication Design Practice*. *Journal of Public Affairs*, 15(2), 188–200. <https://doi.org/10.1002/pa.1569>
- Aminullah, & Wusko, A. U. (2025). *Pentahelix Model to Create Shared Value in Empowering the People of Winong Village, Gempol District, Pasuruan Regency*. <https://doi.org/https://doi.org/10.53893/grtss.v1i2.348>
- Chen, Y. R. R., Hung-Baesecke, C. J. F., Bowen, S. A., Zeffass, A., Stacks, D. W., & Boyd, B. (2020). *The Role Of Leadership In Shared Value Creation From The Public's Perspective: A Multi-Continental Study*. *Public Relations Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>

- Dachi, C. S., & Djakman, C. D. (2020). Penerapan *Stakeholder Engagement* dalam *Corporate Social Responsibility*: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Mata X. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 291–306. <https://doi.org/10.17509/jrak.v8i2.21535>
- Dai, W., & Reich, A. Z. (2023). *The Differential Impact Of Monological And Dialogical Corporate Social Responsibility Communication Strategies On Brand Trust In The Credence Goods Market*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 231–248. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2021-0583>
- de los Reyes, G., & Scholz, M. (2019). *The Limits of The Business Case For Sustainability: Don't Count On 'Creating Shared Value' To Extinguish Corporate Destruction*. *Journal of Cleaner Production*, 221, 785–794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>
- Fitriyiah, M. U. (2022). Pengembangan wisata halal dengan model pentahelix. *Jurnal El-Riyasah*, 13(2)
- Harahap, S. M., Rizki, J. W. S., & Siregar, E. Z. (2022). Strategi Komunikasi Organisasi (1st ed.). Prenadamedia Group.
- Hazin, M., Yani, M. T., Rosyanafi, R. J., & Rahmawati, N. W. D. (2024). *Policy Model of Thematic Village Development Based Pentahelix in Realizing Sustainable Development Goals*. *International Journal of Religion*, 5(9), 153–163. <https://doi.org/10.61707/abaqen23>
- 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>
- Kelvin, K., Widianingsih, I., & Buchari, R. A. (2022). Kolaborasi Model Penta Helix Dalam Mewujudkan Smart Village Pondok Ranji. J-3P (*Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan*), 1–15. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v7i2.2587>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davidsdóttir, B. (2019). *A Literature Review Of The History And Evolution Of Corporate Social Responsibility*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Lee, S. Y., Zhang, W., & Abitbol, A. (2019). *What Makes CSR Communication Lead to CSR Participation? Testing the Mediating Effects of CSR Associations, CSR Credibility, and Organization–Public Relationships*. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3609-0>
- Luo, Y., Jiang, H., & Zeng, L. (2023). *Linking Informative and Factual CSR Communication to Reputation: Understanding CSR Motives and Organizational Identification*. *Sustainability*, 15(6), 5136. <https://doi.org/10.3390/su15065136>
- Marques, P., Bernardo, M., Presas, P., & Simon, A. (2020). *Corporate Social Responsibility In A Local Subsidiary: Internal And External Stakeholders' Power*. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 377–393. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2019-0013>
- Mehera, A. R. (2017). *Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective*. *Journal of Management and Sustainability*, 7(4), 98. <https://doi.org/10.5539/jms.v7n4p98>
- Morris, J. (2012). *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*. [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- Nugroho, A. W. (2020). Komunikasi Csr Perusahaan-Perusahaan Di Indonesia Tahun 2017. *Scriptura*, 9(2), 51–58. <https://doi.org/10.9744/scriptura.9.2.51-58>
- Rahmat, A. (2021). Kepuasan Peserta Program Corporate Social Responsibility PT. Biofarma Dalam Membangun Ketahanan Pakan Ternak. *PRofesi Humas*, 6(1), 133–153.
- Rahmat, A., Mansyur, M., Sarmedi, S., & Firmansyah, T. (2022). *The Creating Share Value Communication Of PT. Bio Farma In Green Livestock Feed Empowerment Program*. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 10(2), 253. <https://doi.org/10.24198/jkk.v10i2.42009>
- Rahmawardani, D. (2020). *Corporate Social Responsibility Terhadap Manajemen Laba Dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 12(2), 52–59.
- Taufiq, A., Pawito, Rahmanto, A. N., & Kartono, D. T. (2022). *Grey Communication: CSR Communication of Oil Company Based on Sustainable Development Goals*. In *Proceedings of the 7th International Conference on Social and Political Sciences (ICoSaPS 2022)* (pp. 138–148). Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-494069-77-0\\_20](https://doi.org/10.2991/978-2-494069-77-0_20)
- Wahidah, I., & Suherman, D. (2022). *Penta Helix Collaboration in Increasing Regional Tourism Competitiveness of Bandung City*. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 06(01). <https://doi.org/10.24198/jmpp.v6i1>

- Wahyu Triono, A. (2023). Evaluasi Strategi Komunikasi dalam Pelaksanaan Program CSR. *Journal of Communication Management and Organization*, 2(2), 78–87.
- Yuliana. (2021). Pentingnya Strategi Komunikasi Dalam Berkomunikasi. *Sudut Pandang*, 2.
- Zhao, Y., Qin, Y., Zhao, X., Wang, X., & Shi, L. (2020). Perception of Corporate Hypocrisy in China: The Roles of Corporate Social Responsibility Implementation and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00595>

