



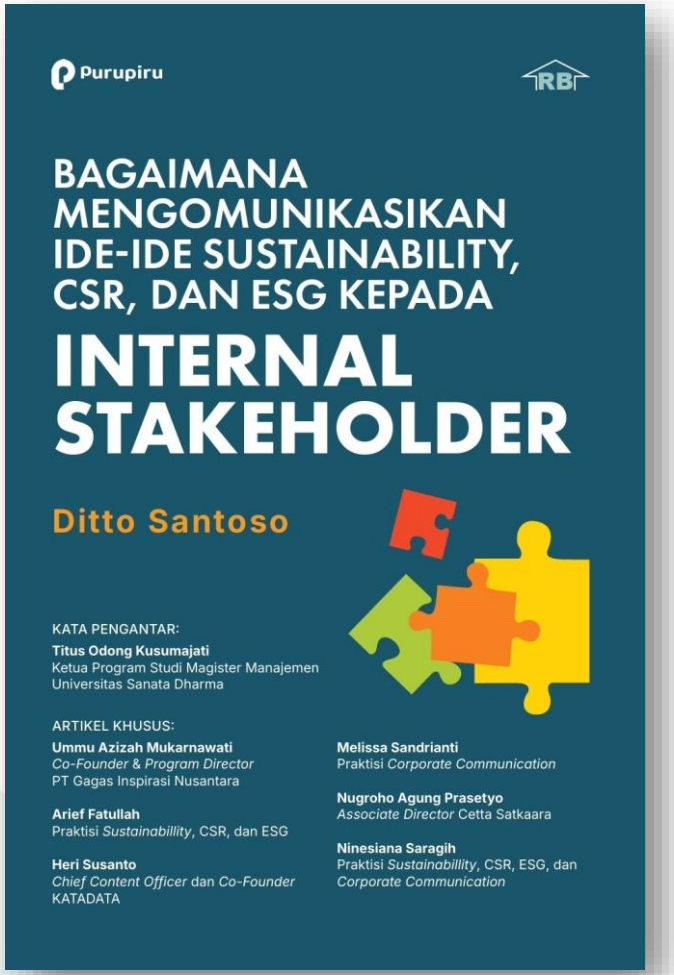


Memenangkan Pertempuran Keberlanjutan di Dalam Perusahaan: Mengapresiasi Karya Mutakhir dan Membayangkan Karya Ditto Santoso Berikutnya

J a l a l

Disampaikan sebagai pemantik diskusi dalam SIRD #88
"From the Inside Out: Strategi Komunikasi Internal untuk Sustainability, CSR & ESG"
Jakarta, 31 Oktober 2025

Buku dan Penulis Utamanya



Ditto Santoso menamatkan pendidikan sarjananya di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Melengkapi pengalamannya, pria kelahiran Surabaya ini pun melanjutkan pendidikan di Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Sahid Jakarta dan Program Studi Magister Manajemen Universitas Sanata Dharma dengan konsentrasi ESG & Sustainability.

Ditto menghabiskan hampir separuh masa kariernya di lembaga swadaya masyarakat (World Vision, Bina Swadaya, Christian Children's Fund, Karina KWI) sebelum bergabung sebagai professional Sustainability, CSR, dan ESG di beberapa perusahaan (Danone Group, Austindo Nusantara Jaya Group, Dharma Satya Nusantara Group, Bukit Baiduri Energi Group).

Buku "Bagaimana Mengomunikasikan Ide-ide Sustainability, CSR, dan ESG kepada Internal Stakeholder" ini merupakan buku ketujuh Ditto.



Buku-buku Lain Karya Ditto Santoso: ‘Tetralogi CSR’



Komentar Praktisi

"Ditto Santoso adalah salah satu guru dan teman diskusi saya untuk membahas tema-tema besar tentang *Sustainability*, CSR, dan ESG. Empat buku karya Ditto sebelumnya tentang CSR sudah saya lahap semua. Kesimpulannya, renyah dibaca, mudah dipahami, dan mudah diterapkan. Buku yang Anda pegang saat ini akan memberikan asupan taktis tentang bagaimana meyakinkan *internal stakeholder* tentang *Sustainability*, CSR, dan ESG."

Mardi Sahendra *Founder* Kelas Bang Mardi dan Sosial Lingkungan Hijau

"Buku Bung Ditto Santoso ini memberikan panduan yang relevan dan aplikatif tentang bagaimana mengomunikasikan *Sustainability*, CSR, dan ESG secara efektif kepada *internal stakeholder*. Dengan pendekatan yang komunikatif, membumi, dan kontekstual, buku ini membantu perusahaan membangun pemahaman, keterlibatan, dan komitmen yang lebih kuat dari dalam. Lebih dari sekadar strategi komunikasi, buku ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menjadi lebih berdampak secara sosial dan lingkungan melalui kekuatan transformasi internal. Bacaan penting bagi para praktisi dan pengambil keputusan yang ingin membawa perubahan bermakna."

Wahyu Sugeng Triadi *Co-Founder* dan Presiden Direktur PT Pelana Tangguh Indonesia

"Buku ini ringan dibaca secara narasi, namun sarat dengan ilmu. Contoh-contoh yang digambarkan di dalamnya merupakan kondisi yang nyata terjadi dan menawarkan solusi praktis. Buku ini cocok menjadi referensi untuk semua level profesional *Sustainability*, CSR, dan ESG."

Mardhika Lunaria Jenned Praktisi Manajemen Lingkungan pada perusahaan *smelter* nikel di Sulawesi Tengah.

"Buku karya Ditto Santoso ini menekankan pentingnya *internal stakeholder* dalam mendorong inisiatif *Sustainability*, CSR, dan ESG. Memberikan pemahaman dan menyelaraskan kepentingan *internal stakeholder* sangatlah penting untuk keberhasilan implementasi strategi *Sustainability*, CSR, dan ESG. Buku ini menyediakan wawasan dan alat yang dapat diterapkan untuk mengomunikasikan ide-ide yang ada secara efektif di dalam organisasi."

Rini Indrayanti Praktisi *Sustainability* dan *Multistakeholder Collaboration* pada perusahaan *ingredients* multinasional.

"Tim *External Relation* biasanya lebih memahami tentang kondisi *external stakeholder* dan tidak banyak memahami dinamika *internal stakeholder*, sehingga menimbulkan komunikasi di internal perusahaan yang tidak cair. Buku ini membuka cara berpikir mengenai strategi berkomunikasi kepada manajemen mengenai dinamika eksternal dan program Pemberdayaan Masyarakat yang dapat berdampak positif terhadap keberadaan perusahaan di tengah para pemangku kepentingan."

Dadang Nugraha Praktisi *External Relation* pada perusahaan pertambangan di Nanggroe Aceh Darussalam.

"Hal yang sering menjadi tantangan dari para pegiat sosial di perusahaan ialah minimnya pemahaman di internal perusahaan mengenai bagaimana seharusnya kita menjalankan sebuah inisiatif CSR, salah satunya tentang Pemberdayaan Masyarakat. Mengomunikasikannya tidaklah mudah, terlebih kepada *internal stakeholder*. Buku ini bisa membantu para pegiat sosial di perusahaan untuk menerapkan pendekatan-pendekatan taktis dan komunikatif agar ide program dapat dijalankan bersama dengan *internal stakeholder*."

Ardianto Mey Lesmana Praktisi CSR pada perusahaan pertambangan batu bara di Sumatra Selatan.

Fokus pada Pemangku Kepentingan Eksternal adalah Salah Satu dari Tiga Belas Kesalahan Umum tentang CSR

13 Miskonsepsi CSR

(Tom Malik & Jalal, 2008)

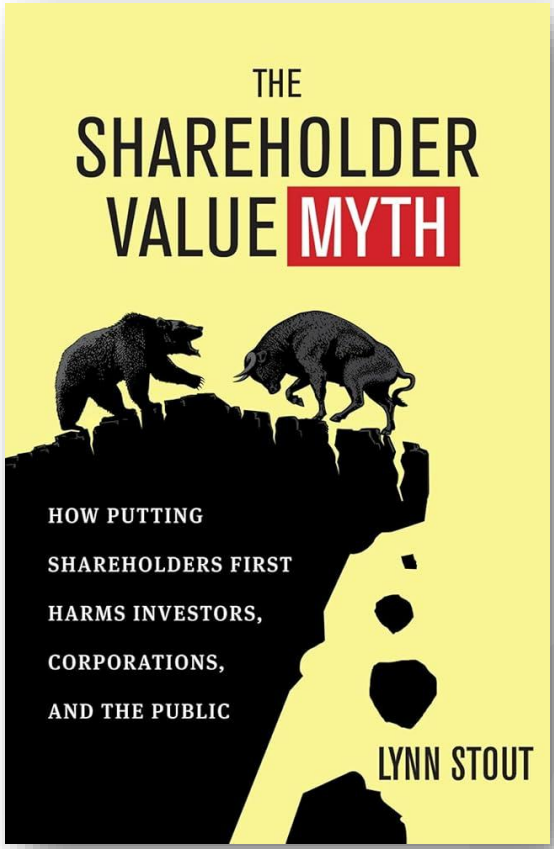


Gambar 2.1

Divisualisasikan dari **"***Dari 'CSR' Menuju CSR: Berbagai Kesalahan Umum tentang CSR dan Sumbangan Pemikiran untuk Meluruskannya.***"** (Jalal dan Tom Malik, 2008). Materi presentasi "CSR Workshop Series: Debunking CSR Practises, Unleashing CSR Potentials", Jakarta, 26 Maret 2008.

Konteks Buku

- Buku ini muncul di saat penting bagi dunia bisnis, ketika perusahaan-perusahaan mulai meninggalkan pandangan lama bahwa tujuan utama bisnis hanyalah memaksimalkan keuntungan pemegang saham (*shareholder primacy*).
- Kini, dunia bergerak menuju *Stakeholder Capitalism* — pandangan bahwa perusahaan juga bertanggung jawab terhadap karyawan, masyarakat, lingkungan, dan generasi mendatang.
- Namun di Indonesia, banyak perusahaan masih berjuang di tahap awal. Tantangan terbesarnya bukanlah menghadapi publik atau pemerintah, melainkan meyakinkan rekan sendiri di dalam organisasi bahwa keberlanjutan adalah hal yang penting, masuk akal, dan menguntungkan secara bisnis.
- Buku ini hadir untuk membantu para praktisi menjalani perjuangan internal tersebut.



Tujuan dan Nilai Utama Buku



- Buku ini berfungsi sebagai panduan praktis (*field manual*) bagi para profesional yang mengelola isu-isu CSR dan ESG menuju keberlanjutan bisnis.
- Nilai utamanya adalah memberikan cara nyata untuk membangun dukungan internal, melalui:
  - Membangun argumen bisnis yang kuat agar keberlanjutan dilihat sebagai investasi, bukan biaya.
  - Mengomunikasikan ide dengan efektif kepada manajemen, karyawan, dan pemegang saham.
  - Menavigasi budaya organisasi yang sering hierarkis dan konservatif, dengan strategi komunikasi yang sesuai.
- Singkatnya, buku ini membantu praktisi menjawab pertanyaan paling sulit: *bagaimana menjual ide keberlanjutan di dalam perusahaan sendiri.*

Kekuatan 1: Fokus pada Pemangku Kepentingan Internal

- Sebagian besar literatur CSR di Indonesia berfokus ke luar: pemerintah, komunitas lokal, dan organisasi masyarakat sipil.
- Buku ini berbeda — ia memusatkan perhatian ke dalam: pemangku kepentingan internal seperti:
  - Pemegang saham dan pemilik perusahaan.
  - Direksi dan manajemen puncak.
  - Karyawan, serikat pekerja, dan staf pelaksana.
- Pesan utamanya jelas: Program sosial dan lingkungan paling brilian pun akan gagal jika tidak ada dukungan, sumberdaya, dan kebijakan dari dalam perusahaan.
- Dengan fokus pada bagaimana meyakinkan para pengambil keputusan internal, buku ini mengisi celah besar dalam literatur keberlanjutan Indonesia.



FIGURE 3a: Seeing the System Out There (Adapted from Andreas Gradert)



FIGURE 3b: Bending the Beam of Observation to Seeing System and Self (Adapted from Andreas Gradert)

Sumber: *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications* (Scharmer, 2018)

Kekuatan 2: Panduan yang Praktis dan Aplikatif



Tautan: https://online.hbs.edu/blog/post/business-case-for-sustainability

- Buku ini tidak berhenti pada teori. Ia menyajikan panduan langkah demi langkah, mengikuti alur kerja nyata seorang praktisi:
  - **Mendiagnosa situasi internal:** memahami peta kekuasaan, budaya, dan persepsi manajemen.
  - **Membangun argumen bisnis:** menunjukkan bagaimana program CSR/ESG mendukung profitabilitas dan efisiensi.
  - **Menyampaikan pesan dengan efektif:** memvisualisasikan data, membuat narasi menarik, dan memilih momen komunikasi yang tepat.
- Disertai contoh konkret, misalnya bagaimana menghubungkan isu *stunting* dengan regulasi pemerintah dan indikator PROPER, buku ini membantu pembaca menerjemahkan konsep abstrak menjadi bahasa yang dimengerti oleh pimpinan perusahaan.

Kekuatan 3: Sensitivitas terhadap Budaya Organisasi Indonesia

- Buku ini sangat memahami konteks sosial dan budaya organisasi di Indonesia, yang sering kali unik dibanding negara lain.
- Beberapa ciri utama yang diangkat:
  - **Budaya paternalistik dan hierarkis:** keputusan bergantung pada segelintir pimpinan puncak, bukan proses kolektif.
  - **Budaya *shareholder primacy*:** banyak perusahaan masih memandang CSR hanya sebagai amal atau pengguguran kewajiban regulasi.
  - **Budaya 'Asal Bapak Senang' dan kepatuhan minimal:** tindakan diambil lebih karena tuntutan atau instruksi atasan, bukan kesadaran strategis.
- Alih-alih menentang budaya ini, buku mengajarkan pendekatan 'akrabi dulu budaya perusahaan' — mengenal siapa yang punya pengaruh, siapa yang harus diyakinkan, dan bagaimana melakukannya dengan sopan, kontekstual, dan strategis.



Sumber: *Koneksi Budaya* (Rianto, 2025)

Kekuatan 4: Kecerdasan Kultural dan Komunikasi Interpersonal





- Keputusan bisnis di Indonesia jarang diambil hanya berdasarkan rasio kalkulatif dan laporan. Ia sangat dipengaruhi oleh hubungan personal dan kepercayaan antarindividu.
- Buku ini menangkap realitas itu dengan sangat baik. Bab-bab seperti *"Awali dengan Mendengarkan"*, *"Pahami Respons Nonverbal"*, dan *"Meyakinkan melalui Lobi dan Negosiasi"* menekankan bahwa:
  - Komunikasi keberlanjutan adalah proses membangun kepercayaan, bukan sekadar presentasi.
  - Praktisi harus mahir membaca situasi, memahami bahasa tubuh, dan menyesuaikan cara bicara dengan gaya pimpinan.
  - Perubahan organisasi hanya bisa dimulai jika hubungan antarindividu dibangun dengan tulus dan sabar.
- Pendekatan ini menjadikan buku ini benar-benar relevan dan realistis bagi konteks bisnis Indonesia.

Ruang Perbaikan 1: Segmentasi Pemangku Kepentingan Internal

- Meski kuat dalam pemetaan umum, buku ini dapat dibuat lebih tajam dalam membedakan kebutuhan dan bahasa tiap kelompok internal.
- Dalam praktik, manajemen keberlanjutan berhadap-hadapan dengan para pengambil Keputusan yang bukan satu kesatuan homogen atau monolitik:
  - **Chief Financial Officer (CFO):** berpikir dalam ROI, *cost of capital*, dan risiko finansial.
  - **Chief Human Resources Officer (CHRO):** fokus pada retensi karyawan, produktivitas, dan budaya kerja.
  - **Chief Operating Officer (COO):** peduli pada efisiensi, rantai pasok, dan pengelolaan sumberdaya.
- Pendekatan komunikasi yang ‘satu ukuran untuk semua’ bisa tidak efektif. Diperlukan *playbook* khusus untuk setiap peran, agar argumen CSR/ESG terasa relevan dengan kepentingan mereka masing-masing.



Tautan: https://idn.freepik.com/vektor-premium/eksekutif-c-suite-termasuk-chief-executive-officer-chief-financial-officer-chief-operating-officer-atau-cfo-chief_366681564.htm

Ruang Perbaikan 2: Dari Komunikasi Menuju Tata Kelola



- Buku ini kuat dalam membahas persuasi, tetapi bisa lebih baik lagi apabila mengulas bagaimana menstrukturkan keberlanjutan dalam sistem tata kelola perusahaan.
- Perubahan jangka panjang membutuhkan langkah kelembagaan, seperti:
  - **Membentuk Komite Keberlanjutan di Dewan Komisaris**, agar isu CSR/ESG mendapat pengawasan strategis tertinggi.
  - **Mengaitkan remunerasi eksekutif dengan kinerja CSR/ESG**, sehingga keberlanjutan menjadi bagian dari motivasi finansial pimpinan.
  - **Mengintegrasikan CSR/ESG ke dalam proses perencanaan strategis dan investasi**, bukan hanya projek tambahan.
- Dengan langkah-langkah ini, keberlanjutan tidak lagi bergantung pada individu atau persuasi, tetapi menjadi bagian dari sistem bisnis itu sendiri.

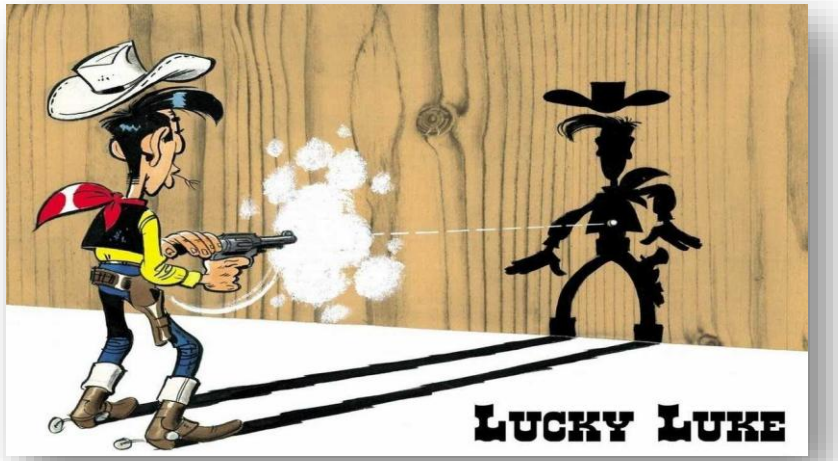
Ruang Perbaikan 3: Menangani ‘The Frozen Middle’

- Transformasi organisasi sering terhambat bukan di puncak, melainkan di lapisan menengah (*middle management*) — supervisor, kepala departemen, dan manajer pabrik.
- Mereka menghadapi dilema:
  - KPI mereka diukur dengan ukuran lama (kecepatan produksi, biaya rendah).
  - Inisiatif keberlanjutan sering dianggap memerlambat, menambah pekerjaan, bahkan berbenturan dengan KPI lama tersebut.
- Buku ini bisa lebih baik lagi bila menguraikan secara detail strategi dan taktik menghadapi kelompok ini. Karena, tanpa mengubah pola pikir dan insentif bagi ‘*the frozen middle*’, implementasi keberlanjutan di lapangan tidak akan berjalan.
- Perlu strategi untuk menyelaraskan target dan insentif mereka dengan tujuan CSR/ESG.



Tautan: https://balancedscorecard.org/blog/blog-executing-strategy-challenge-the-frozen-middle/

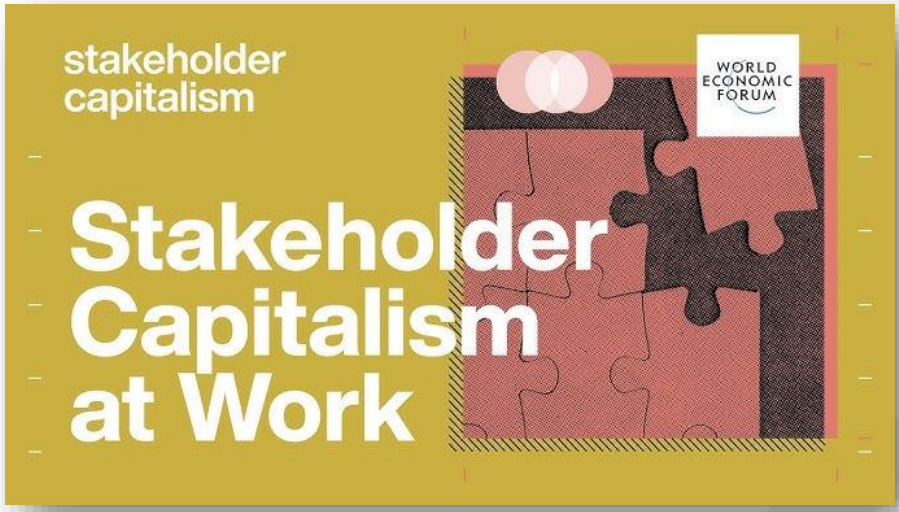
Rekomendasi untuk Edisi Revisi, Bila Ada



- Untuk memerluas dampak dan daya guna, beberapa tambahan yang disarankan adalah:
  - ***Playbook* Khusus Internal Stakeholder** — panduan komunikasi bagi tiap posisi strategis (CFO, CHRO, COO).
  - **Bab Tambahan 'Dari Persuasi ke Struktur'** — membahas cara mengadvokasi pembentukan komite, KPI CSR/ESG, dan integrasi ke tata kelola.
  - **Strategi dan Taktik bagi 'The Frozen Middle'** — bagaimana mencairkan resistensi dan membangun kolaborasi dengan seluruh manajer madya.
  - **Studi Kasus Mendalam** — 2–3 contoh konkret yang menunjukkan penerapan 'seluruh' langkah dalam konteks Indonesia.
- Dengan penambahan ini, buku akan naik kelas: dari panduan komunikasi, utamanya persuasi, menuju buku strategi komunikasi keberlanjutan internal perusahaan.

Ide untuk Seri Buku Lanjutan: Tetralogi Kapitalisme Pemangku Kepentingan

- Potensi pengembangan buku ini ke depannya sangat besar. Penulis dapat memerluas cakupan karyanya melalui setidaknya tiga buku lanjutan:
  - **“Arsitektur Stakeholder Capitalism di Indonesia”** – fokus pada bagaimana CSR/ESG diintegrasikan ke inti model bisnis dan tata kelola.
  - **“The ESG-Enabled CFO”** – panduan untuk pemimpin keuangan memahami materialitas finansial ESG dan dampaknya terhadap biaya modal, penurunan biaya produksi, perluasan pasar, dan peningkatan kinerja saha.
  - **“Budaya Keberlanjutan: Panduan untuk CHRO”** – menjelaskan bagaimana fungsi HR menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam sistem SDM dan budaya perusahaan.
- Dengan tambahan ketiganya, Ditto bisa membangun visi besar *Stakeholder Capitalism* di Indonesia dengan meletakkan fondasi teori dan praktik yang lengkap di dalam tetraloginya yang kedua.



Sejumput Kesimpulan



- Buku ini adalah salah satu tonggak penting dalam perjalanan korporasi Indonesia menuju bisnis berkelanjutan. Ia menyoroti tantangan paling nyata: bagaimana memenangkan ‘perang internal’ untuk meyakinkan manajemen bahwa keberlanjutan adalah jalan bisnis masa depan.
- Dengan pendekatan praktis, peka budaya, dan fokus komunikasi interpersonal, buku ini menjadi alat penting bagi para agen perubahan internal.
- Ruang perbaikan yang disarankan bukanlah kritik, melainkan dorongan (r)evolusioner:
  - Dari **persuasi** menuju **struktur**.
  - Dari **komunikasi** menuju **tata kelola**.
  - Dari **kesadaran** menuju **transformasi sistemik**.
- Buku ini adalah fondasi kokoh untuk membangun generasi baru pemimpin perusahaan Indonesia yang menempatkan keberlanjutan di inti keputusan bisnis.

SALAM LESTARI.
TERIMA KASIH!



J A L A L
Chairperson of Advisory Board – **Social Investment Indonesia**
jalal@socialinvestment.id; +62-811-8814488